



**Всемирная
организация здравоохранения**

**СЕМЬДЕСЯТ ТРЕТЬЯ СЕССИЯ
ВСЕМИРНОЙ АССАМБЛЕИ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ
Пункт 21.1 повестки дня**

**A73/27
23 июня 2020 г.**

Отчет внешнего ревизора

Доклад Генерального директора

Генеральный директор имеет честь препроводить семьдесят третьей сессии Всемирной ассамблеи здравоохранения отчет внешнего ревизора о финансовых операциях Всемирной организации здравоохранения за финансовый год, закончившийся 31 декабря 2019 г. (см. приложение).

ПРИЛОЖЕНИЕ

**Республика Филиппины
АУДИТОРСКАЯ КОМИССИЯ
Кесон–Сити**



[Печать Аудиторской комиссии Республики Филиппины]

**Отчет внешнего ревизора
семьдесят третьей сессии Всемирной ассамблеи
здравоохранения о финансовых операциях
Всемирной организации здравоохранения
за финансовый период, закончившийся
31 декабря 2019 г.**

Содержание

	Стр.
РЕЗЮМЕ.....	10
A. МАНДАТ, ОБЪЕМ И МЕТОДОЛОГИЯ РЕВИЗИИ	18
B. РЕЗУЛЬТАТЫ РЕВИЗИИ	20
1. НАДЛЕЖАЩИЕ МЕТОДЫ, СИСТЕМЫ И ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ, ПРИМЕНЯЕМЫЕ ВОЗ В ТЕЧЕНИЕ СРОКА ДЕЙСТВИЯ НАШЕГО МАНДАТА ВНЕШНЕГО РЕВИЗОРА	20
1.1 МСУГС как система финансовой отчетности	21
1.2 Механизм обеспечения подотчетности.....	21
1.3 Механизм внутреннего контроля.....	21
1.4 Заявление о системе внутреннего контроля (ЗСВК).....	22
1.5 Общеорганизационная политика управления рисками	22
1.6 Политика оценки	22
1.7 Общеорганизационная стратегия мобилизации ресурсов.....	23
1.8 Закупочная стратегия	23
1.9 Стратегия управления кадровыми ресурсами	24
1.10 Стратегический план в области информационных технологий	24
1.11 Глобальная система управления товарно-материальными запасами.....	24
1.12 Система управления автопарком	25
1.13 Улучшение политики, систем и процессов по итогам ревизии Глобального центра обслуживания (ГЦО)	25
2. ФИНАНСОВЫЕ ВОПРОСЫ.....	27
2.1 Аудиторская проверка финансовой отчетности.....	27
2.1.1 Неправильное кодирование счетов в результате ошибочного выбора категории обслуживания	28
2.1.2 Учет ошибок предыдущего периода	30
2.1.3 Утверждение в порядке исключения финансовой поддержки, оказываемой другому бюджетному центру.....	31
2.1.4 Процедуры оформления возврата средств в рамках прямого финансового сотрудничества (ПФС)	33
2.2 Глобальный центр обслуживания (ГЦО)	33
2.2.1 Требования к оформлению документов в формате «зеленого света».....	33
2.2.2 Система отслеживания результатов деятельности в рамках GPL и GFI ...	35
2.2.3 Система автоматизации процесса выплат выходных пособий.....	37

3.	ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ	39
3.1	Управление кадровыми ресурсами	39
3.1.1	Стратегия и механизм.....	39
3.1.2	Прием на работу и отборочный процесс	42
3.1.3	Отправление правосудия.....	44
3.1.4	Опрос персонала	45
3.2	Мониторинг программ и составление отчетности	47
3.2.1	Подотчетность по программам в связи с инициативой по преобразованию ВОЗ.....	48
3.2.2	Отчетность по промежуточным результатам программ	52
3.2.3	Процесс среднесрочной оценки результатов деятельности	54
3.2.4	Механизмы мониторинга результатов программ	56
3.3	Управление рисками мошенничества.....	58
3.3.1	Руководство в области управления рисками мошенничества.....	59
3.3.2	Проведение оценки рисков мошенничества	61
3.3.3	Средства противодействия мошенничеству в процессе управления кадровыми ресурсами	63
3.3.4	Механизм информирования о мошенничестве.....	64
3.3.5	Контроль за проведением политики по борьбе с мошенничеством	66
3.4	Общая политика контроля в региональных и страновых бюро	68
C.	ИНФОРМАЦИЯ, РАСКРЫТАЯ РУКОВОДСТВОМ	69
D.	ВЫПОЛНЕНИЕ РЕКОМЕНДАЦИЙ ВНЕШНЕЙ РЕВИЗИИ.....	69
E.	ВЫРАЖЕНИЕ БЛАГОДАРНОСТИ	70
	Добавление – Статус выполнения рекомендаций внешней ревизии за предыдущие годы	71

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

АФРБ	Региональное бюро для стран Африки
ГУА	Группа управления активами
АМРБ	Региональное бюро для стран Америки
КЗ	кредиторская задолженность
СВР	соглашения о выполнении работы
ОПК	отчет о присуждении контрактов
АН	авиатранспортная накладная
ОПВСД	отчетность по поступлениям, выделенным средствам и донорам
БЦ	бюджетные центры
ПНД	план по обеспечению непрерывности деятельности
СБФ	сотрудники по бюджетным и финансовым вопросам
ВОС	Управление административно-финансового обеспечения
СУВД	Система управления взаимодействием с донорами
ФЧС	Фонд непредвиденных расходов на случай чрезвычайных ситуаций
ГНУ	Группа по непрерывным улучшениям
СК	сети по категориям
COSO	Комитет организаций-спонсоров Комиссии Тредуэя
CRE	Бюро по обеспечению соблюдения требований, управлению рисками и этике
CRM	Департамент по координации мобилизации ресурсов
ООРЦ	Отдел обеспечения работы Центра
DAF	Отдел административно-финансового обеспечения
ПФС	прямое финансовое сотрудничество
ПО	прямое осуществление
ДРК	Демократическая Республика Конго
ЕВ	Исполнительный комитет
ВСРБ	Региональное бюро для стран Восточного Средиземноморья
ePMDS	электронная система обеспечения эффективности и развития персонала
МРЧС	механизм реагирования на чрезвычайные ситуации
ОУР	общеорганизационное управление рисками
АОПТ	автоматическая оплата поступивших товаров
ОП	отчет о поездке
ЕРБ	Европейское региональное бюро
ЭФ	экспедиторская фирма
FACE	Разрешение на выделение средств и удостоверение их расходования

РУОФ	реестр учета основных фондов
РКБТ	Рамочная конвенция по борьбе против табака
СУФД	Совет по управлению финансовой деятельностью
FNM	Финансовый департамент
GFI	Отдел глобального финансирования
GHR	Отдел глобальных кадровых ресурсов
ГСУТМЗ	Глобальная система управления товарно-материальными запасами
ООР	общие операционные расходы
ГРАУ	Глобальная служба начисления заработной платы
ГИЛП	Глобальная инициатива по ликвидации полиомиелита
ГПП	Группа по глобальной политике
GPL	Глобальная система закупок и логистики
ГУПЗ	Глобальная учебная программа по закупкам
ОПР	Общая программа работы
ГЦО	Глобальный центр обслуживания
ГСУ	Глобальная система управления
ГСПР	Глобальный совет персонала/руководства
ВИЧ	вирус иммунодефицита человека
HRD	Департамент кадровых ресурсов
HRT	Департамент кадровых ресурсов и развития кадрового потенциала
КМСАДИ	Комитет по международным стандартам аудита и подтверждения достоверности информации
МАИР	Международное агентство по исследованию рака
МВЦ	Международный вычислительный центр Организации Объединенных Наций
МВК	механизм внутреннего контроля
КМГС	Комиссия по международной гражданской службе
НКНКЭ	Независимый консультативный надзорный комитет экспертов
ИМТ	Департамент информационного обслуживания и технологий
IOS	Бюро служб внутреннего контроля
ЗЗПС	заказ на закупку с использованием подотчетных сумм
МСУГС	Международные стандарты учета в государственном секторе
МСА	Международные стандарты аудита
ИТ	информационная технология
ОИГ	Объединенная инспекционная группа
LEG	Бюро юрисконсульта
ПС	письмо-соглашение
ПП	письмо-представление
ДСС	долгосрочное соглашение
КСМ	Консультативный совет по вопросам мобильности

ПсР	письмо с рекомендациями
МИД	министерство иностранных дел
МЗ	министерство здравоохранения
ССО	среднесрочный обзор
ОМВ	Бюро омбудсмана и посреднических услуг
ОПЛ	оперативная поддержка и логистика
ПАОЗ	Панамериканская организация здравоохранения
СПО	сети по программным областям
КПБАВ	Комитет по программным, бюджетным и административным вопросам
ОИПБ	оценка исполнения программного бюджета
УФС	упаковка, фрахт и страхование
ЗЗ	заказ на закупку
РОЛ	Программа по ликвидации полиомиелита
PRP	Департамент планирования, координации ресурсов и мониторинга эффективности
РТАЕО	Проект, задача, выделение средств, тип расходов, организация
RM	Департамент мобилизации ресурсов
СМР	стратегия мобилизации ресурсов
ИУР	инструмент по управлению рисками
SCCM	System Center Configuration Manager
УЦП	управление цепочками поставок
ЦУР	Цель в области устойчивого развития
ЮВАРБ	Региональное бюро для стран Юго-Восточной Азии
МСС	Медицинское страхование сотрудников
SHW	Служба охраны здоровья и благополучия персонала
ЗСВК	Заявление о системе внутреннего контроля
СУО	соглашение об уровне обслуживания
SMART	конкретный, измеримый, достижимый, реалистичный, ограниченный временными рамками
ГСР	Группа старшего руководства
SMT	Separation Master Tracker
СОП	стандартная операционная процедура
ЗОУ	заявка на оказание услуг
ТБ	туберкулез
ТК	телеконференция
ЦГ	целевая группа
СКОП	специалисты по качественному обслуживанию поездов
ЗК	заявка на командировки
ГЗГ	Группа зонтичных грантов
ВОУЗ	всеобщий охват услугами здравоохранения
ООН	Организация Объединенных Наций

ЮНЭЙДС	Объединенная программа Организации Объединенных Наций по ВИЧ/СПИДу
ЮНЕГ	Группа Организации Объединенных Наций по оценке
ЮНИТЭЙД	Международный механизм закупки лекарственных средств
VfM	инструмент оценки эффективности
ВК	видеоконференция
РИС	рациональное использование средств
ДММО	добровольное медицинское мужское обрезание
ТО ВОЗ	транспортное обслуживание ВОЗ
ВАЗ	Всемирная ассамблея здравоохранения
ПЧСЗ	Программа ВОЗ по чрезвычайным ситуациям в области здравоохранения
ВОЗ	Всемирная организация здравоохранения

РЕЗЮМЕ

Введение

1. Настоящий отчет внешнего ревизора о ревизии финансовых отчетов и операций **Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ)** был подготовлен в соответствии с положением XIV Положений о финансах ВОЗ и препровождается семьдесят третьей сессии Всемирной ассамблеи здравоохранения (ВАЗ) через Исполнительный комитет.
2. Это восьмой и последний отчет, подготовленный для Всемирной ассамблеи здравоохранения Председателем Аудиторской комиссии Республики Филиппины на основании его мандата в качестве внешнего ревизора ВОЗ в течение 2012–2019 гг.
3. Общая цель ревизии заключается в том, чтобы предоставить государствам-членам независимое подтверждение достоверности представленной в финансовых отчетах информации, способствовать повышению прозрачности и укреплению подотчетности, а также улучшению эффективности и результативности операционной деятельности внутри Организации и посредством внешнего ревизионного процесса содействовать достижению Организацией своих целей. В данном отчете мы подробно описали финансовые вопросы и вопросы управления, на которые, по нашему мнению, Всемирной ассамблее здравоохранения следует обратить внимание.

Общий результат ревизии

4. На основании нашего мандата мы провели ревизию финансовых отчетов ВОЗ в соответствии с Положениями о финансах и Международными стандартами аудита (МСА), выпущенными Комитетом по международным стандартам аудита и подтверждения достоверности информации (КМСАДИ).
5. Мы пришли к выводу, что финансовые отчеты достоверно представляют во всех существенных аспектах финансовое положение ВОЗ за финансовый год, закончившийся 31 декабря 2019 г., а также ее финансовую деятельность, изменения в чистых активах/собственном капитале, движение денежных средств и сверку бюджетных и фактических сумм в соответствии с МСУГС. На основе сделанного вывода мы вынесли безоговорочное аудиторское заключение в отношении финансовых отчетов Организации за финансовый год, закончившийся 31 декабря 2019 г.
6. Мы также пришли к заключению о том, что принципы учетной политики применялись на той же основе, что и в предыдущем году, а операции ВОЗ, о которых нам стало известно в ходе аудиторской проверки или которые мы проверили в ходе ревизии финансовой отчетности, во всех существенных отношениях соответствуют Положениям о финансах и решениям директивных органов.
7. В дополнение к ревизии финансовых отчетов мы также провели ревизию в Региональных бюро для стран Африки, Восточного Средиземноморья и Юго-Восточной Азии и страновых бюро ВОЗ в Нигерии и Уганде. Кроме того, в целях совершенствования финансового управления и руководства ВОЗ мы провели ревизию управления кадровыми ресурсами, управления рисками мошенничества и мониторинга

программ и составления отчетности. Результаты проведенной ревизии были доведены до сведения руководства ВОЗ посредством писем с рекомендациями и освещаются в настоящем отчете.

Основные выводы по итогам ревизии

8. Ввиду того, что это наш последний отчет ВАЗ, мы заострили внимание на том, что средства и методы управления, системы и меры политики, внедренные Секретариатом в течение срока действия нашего мандата внешнего ревизора, в качестве действий, осуществляемых в соответствии с нашими рекомендациями, способствовали улучшению подотчетности, ответственности и прозрачности. Они включают, помимо прочего: (a) МСУГС как систему финансовой отчетности; (b) Механизм обеспечения подотчетности; (c) Механизм внутреннего контроля; (d) Заявление о системе внутреннего контроля; (e) Общеорганизационную политику управления рисками; (f) Политику в области оценки; (g) Общеорганизационную стратегию мобилизации ресурсов; (h) Закупочную стратегию; (i) Стратегию управления кадровыми ресурсами; (j) Стратегический план в области информационной технологии; (k) Глобальную систему управления товарно-материальными запасами; (l) Систему управления автопарком; и (m) Инновации в Глобальном центре обслуживания.

9. Ниже кратко излагаются наиболее важные наблюдения, сделанные по итогам нашей ревизии за 2019 финансовый год:

Обработка и учет финансовых операций

10. Для правильной классификации расходов в финансовых отчетах необходимо, чтобы лица, ответственные за управление соответствующими фондами/бюджетными средствами, правильно отражали коды расходов на стадии регистрации закупок. Для достижения этой цели важно, чтобы сотрудники, выполняющие функции по оформлению документов на закупки, заполнили соответствующие разделы учебной программы по закупочной деятельности на платформе iLearn.

11. Необходимо усилить меры контроля за представлением отчетности в том, что касается порядка учета ошибок предыдущего периода, для обеспечения соблюдения положений МСУГС 3 в целях обеспечения правильности сальдо по счету поступлений и достоверного представления счета в отчетный период.

12. Необходимо обеспечить соблюдение требований стандартных операционных процедур, в соответствии с которыми в случаях, когда бюджетный центр оказывает финансовую поддержку деятельности другого бюджетного центра, требуется, в порядке исключения, утверждение Контролера до тех пор, пока эти требования не будут изменены. Аналогичным образом, для обеспечения полного соблюдения требований заказов на закупку в рамках прямого финансового сотрудничества (ПФС) и прямого осуществления (ПО) необходимо рассмотреть вопрос о целесообразности проверки качества до начала ПФС и ПО.

13. Необходимо принять меры в отношении неправильных процедур, периодически повторяющихся при оформлении возврата средств в рамках ПФС. Отдел административно-финансового обеспечения (DAF) в региональных бюро должен обеспечить, чтобы страновые бюро выполняли нормативное требование в отношении оформления возврата средств в соответствии с FIN.SOP.XVI.001.

Глобальный центр обслуживания (ГЦО)

14. Задержки и другие проблемы, связанные с выполнением требований для получения «зеленого света», имеют решающее значение для ГЦО, поскольку они препятствуют его усилиям по повышению эффективности, и в этой связи данной проблеме необходимо уделять особое внимание.

15. С учетом объема операций и сложности процессов в сферах деятельности Глобальной системы закупок и логистики (GPL) и Отдела глобального финансирования (GFI) необходимо разработать систему отслеживания результатов деятельности, которая позволит справляться с рабочей нагрузкой путем оперативного распределения работ, что в дальнейшем обеспечит реалистичную продуктивность и отчетность в режиме реального времени с помощью специализированной информационной панели для улучшенного мониторинга.

16. Необходимо провести оценку/анализ целесообразности в целях разработки системы автоматизации процесса выплат выходных пособий, обеспечивающей функциональные возможности, реализация которых позволит не просто повысить эффективность цепочки процессов в ГЦО, но и обеспечить дополнительные преимущества для лиц, ответственных за процессы (ассистенты кадровых служб в странах и регионах), и руководства (руководители DAF, сотрудники кадровых служб в региональных бюро, координаторы и руководители ГЦО) благодаря доступу к соответствующей информации.

Управление кадровыми ресурсами

17. Необходимо определить цели и задачи в области управления кадровыми ресурсами в контексте программы преобразований ВОЗ на основе принципов политики, механизмов и процедур в системе кадровых ресурсов ВОЗ. В этой связи мы отметили необходимость пересмотра стратегии кадровых ресурсов и механизма обучения и повышения квалификации. Необходимо также организационно оформить механизм управления при проведении глобальной политики мобильности ВОЗ. Кроме того, мы отметили необходимость пересмотра согласованного процесса отбора кандидатов с точки зрения контрольных вопросов, отмены излишних операций и обеспечения обратной связи в отношении окончательных решений по процессу отбора. Мы также отметили частичное пересечение функций и обязанностей разных подразделений системы отправления правосудия. И наконец, обследования степени удовлетворенности персонала не проводятся раз в два года, как это практикуется в системе Организации Объединенных Наций.

Мониторинг программ и составление отчетности

18. Организация не признала связанные с преобразованиями риски для осуществления и мониторинга программ и составления отчетности по исполнению программного бюджета на 2018-2019 гг., и поэтому надлежащие стратегии управления изменениями не были комплексно и всесторонне рассмотрены.

19. В среднесрочном обзоре (ССО) не представлены промежуточные результаты, профинансированные из программного бюджета, статус отчетности Организации по исполнению программного бюджета и то, как это способствует/воздействует на достижение желаемых результатов.

20. В типовых формах, используемых для отчетности в рамках ССО, требовалась информация о содействии прогрессу в программных областях или его ключевых направлениях в соответствии с Тринадцатой общей программой работы (ОПР-13), но подготовленный ССО содержит информацию об исполнении/результатах исполнения программного бюджета на 2018-2019 гг. в соответствии с ОПР-12. В ходе проведенной оценки результатов деятельности фокус внимания в оценке прогресса сместился с желаемых результатов ОПР 12 на цели «трех миллиардов» ОПР-13, достижение которых еще только начинается в 2020 г. в соответствии с новым программным бюджетом. Вследствие этого читатели ССО и заинтересованные стороны в рамках Организации не могут получить полного представления об общей среднесрочной оценке достижения промежуточных результатов в соответствии с программным бюджетом на 2018-2019 гг. и ОПР-12.

21. Необходимо повысить надежность мониторинга планов работы ВОЗ в рамках осуществления программ, и сотрудникам программ следует постоянно пересматривать и отслеживать информацию, содержащуюся в планах работы. Необходимо оценить, как предоставление товаров/услуг или выполнение основных задач способствует достижению промежуточных результатов.

22. Существующие механизмы мониторинга в рамках программ не могут эффективно содействовать принятию последующих решений и извлечению уроков из результатов мониторинга и не будут способствовать укреплению организационной культуры в плане документирования результатов и распространения накопленного опыта.

Управление рисками мошенничества

23. ВОЗ должна улучшить развертывание оптимальных мероприятий по управлению рисками мошенничества, включая персональную ответственность. ВОЗ должна также увязать свою деятельность по управлению рисками мошенничества, включая ее нынешние соответствующие методы, с хорошо разработанной политикой управления рисками мошенничества, с тем чтобы конкретно продемонстрировать свою приверженность политике абсолютной нетерпимости к мошенничеству.

24. Необходимо проводить оценки рисков мошенничества, а также повысить прозрачность процесса оценки рисков мошенничества и информированность о нем на

всех уровнях Организации. Возрастающее количество случаев и подтвержденных фактов мошенничества, отмеченное внутренним ревизором, побуждает ВОЗ улучшить процесс оценки рисков мошенничества и предусмотреть новые инструменты или подходы в этой области.

25. Учебные мероприятия по повышению осведомленности в отношении мошенничества не включены в программу обязательного обучения ВОЗ для всех сотрудников. Собеседования в связи с окончанием службы не проводятся систематически, а соблюдение положений о подписании ежегодных деклараций интересов не контролируется должным образом.

26. Существующие механизмы отчетности в отношении мошенничества, способствующие реагированию на случаи его проявления, необходимо усилить. Центральный реестр для сообщений и жалоб имеет решающее значение для применения скоординированного подхода к проведению расследований и своевременному принятию надлежащих мер в отношении мошенничества.

27. ВОЗ необходимо осуществлять важную деятельность по контролю за проведением политики в целях содействия Организации в постоянном совершенствовании ее деятельности по борьбе с мошенничеством и в выявлении недостатков, принятии мер по исправлению положения и надлежащем надзоре для обеспечения своевременных действий, направленных на реализацию улучшений.

Общая политика контроля в региональных и страновых бюро

28. Были отмечены недостатки в критически важных процессах в Региональном бюро ВОЗ для стран Восточного Средиземноморья (ВСРБ), Региональном бюро для стран Африки (АФРБ), Региональном бюро для стран Юго-Восточной Азии (ЮВАРБ) и страновых бюро Нигерии и Уганды, и во всех этих бюро необходимо усилить надзор и обеспечить всесторонний мониторинг результатов и строгое соблюдение правил и принципов.

Резюме рекомендаций

29. Нами были представлены рекомендации, которые подробно рассматриваются в настоящем отчете и могут быть резюмированы следующим образом:

а. способствовать тому, чтобы сотрудники, выполняющие функции по обработке операций по закупкам, а также лица, утверждающие проекты в штаб-квартире, региональных и страновых бюро, заполнили соответствующие разделы учебной программы по закупочной деятельности на платформе iLearn и периодически возвращались к этой программе, с тем чтобы освежить в памяти и получить полное представление о процессах минимизации или даже устранения возможных ошибок в обработке операций, приводящих к неправильной классификации счетов в финансовом отчете;

б. учитывать и сообщать о последствиях ошибок, допущенных в предыдущем периоде, в соответствии с МСУГС 3 для обеспечения

правильности сальдо по счету поступлений и достоверного представления счета в отчетный период, к которому они относятся;

c. осуществлять в рамках недавно разработанной функции ГСУ проверку качества до начала ПФС и ПО и принять общую методику во всех регионах для обеспечения полного соблюдения требований в отношении ЗЗ в рамках ПФС и ПО;

d. уделять должное внимание соответствующим положениям, по которым в исключительных случаях требуется утверждение Контролера, и неукоснительно выполнять их на уровне страновых бюро, а также на уровне ГЦО (подразделение, занимающееся оформлением и выдачей ЗЗ в рамках ПФС и ЗЗПС по линии ПО);

e. обеспечить, чтобы страновые бюро выполняли нормативное требование в отношении оформления возврата средств в соответствии с FIN.SOP.XVI.001;

f. разработать четкие руководящие принципы в отношении количества дней, в течение которых поставщик несет ответственность за хранение находящегося у него груза в ожидании разрешения в формате «зеленого света», и устранить затруднения, наблюдаемые при транспортировке товаров и выполнении требований для получения «зеленого света», в целях ускорения доставки товаров;

g. создать надежную систему отслеживания результатов деятельности в рамках Глобальной системы закупок и логистики и Отдела глобального финансирования для получения всестороннего представления о деятельности основных служб, которая могла бы предоставлять руководству полезную информацию для принятия более обоснованных решений и выявления ключевых областей для улучшения, и продолжать улучшать качество и своевременное оказание услуг ВОЗ и организациям-партнерам;

h. провести оценку или анализ целесообразности в целях разработки системы автоматизации процесса выплат выходных пособий, которая обеспечит для соответствующих пользователей как в ГЦО, так и за его пределами необходимые функциональные возможности;

i. обновить стратегию в области кадровых ресурсов с учетом программы преобразований ВОЗ;

j. пересмотреть программу обучения и повышения квалификации в свете преобразований и в соответствии со стратегией в области кадровых ресурсов в целях оптимизации общих возможностей и профессиональных способностей персонала;

- к.** содействовать проведению политики мобильности путем уделения приоритетного внимания учреждению КСМ и ГНУ и разработке их соответствующих кругов ведения;
- л.** пересмотреть согласованный процесс отбора кандидатов для дальнейшей адаптации контрольных вопросов к специфическим требованиям в целях повышения эффективности процедуры предварительной проверки;
- м.** предусмотреть обзор и со временем возможный пересмотр критериев оценки, состоящей из этапов предварительной проверки и углубленной оценки, в целях сокращения излишних операций;
- н.** предоставлять сообщения об окончательных решениях по результатам отбора представителям Ассоциации персонала и другим членам группы по отбору и обеспечивать, чтобы это последовательно осуществлялось и предусматривалось в отношении всех завершенных процессов приема на работу, в которых они задействованы;
- о.** создать реестр/пост координатора для сбора, обработки и передачи претензий сотрудников на рассмотрение и урегулирование в соответствующее бюро системы внутреннего правосудия;
- р.** разработать механизм для мониторинга проведения всех опросов персонала и соответствующих последующих мероприятий и инициатив. В дальнейшем проводить обследования степени удовлетворенности персонала раз в два года, ориентируясь на практику системы Организации Объединенных Наций, особенно в отношении мер политики, внедренных и пересмотренных в рамках программы преобразований Организации;
- q.** конкретизировать и рационализировать функции программ по обеспечению подотчетности и координации в связи с преобразованием ВОЗ в рамках перехода Организации к новой общей программе работы и новому программному бюджету, с тем чтобы обеспечить достижение запланированных промежуточных результатов программ и содействовать составлению отчетности по результатам программ;
- г.** включить отчетность по промежуточным результатам в ее среднесрочный обзор, поскольку именно за эти результаты ВОЗ полностью подотчетна в процессе исполнения программного бюджета, в целях улучшения прозрачности и оценки отчетности по достигнутым результатам;
- s.** улучшить отчетность по результатам исполнения бюджета путем уделения большего внимания прогрессу в достижении промежуточных результатов и обеспечения тщательного контроля за соответствующими видами деятельности в целях улучшения подотчетности и процесса отчетности по исполнению бюджета;

- t. согласовать механизмы мониторинга на уровне программ в целях установления конкретных сфер ответственности и создания механизмов для отслеживания и мониторинга результатов осуществления программ, с тем чтобы далее рационализировать управление информацией в поддержку организационного обучения и принятия будущих решений;
- и. пересмотреть ее общую структуру руководства в области управления рисками мошенничества и определить конкретные функции и сферы ответственности для ее ключевых участников, с тем чтобы конкретизировать подотчетность в области управления рисками мошенничества и задать тон для будущей политики в отношении мошенничества;
- v. периодически проводить на надлежащих уровнях конкретную и подтвержденную официальными документами оценку рисков мошенничества в рамках CRE для более эффективного выполнения обязательства Организации по устранению факторов уязвимости, связанных с мошенничеством;
- w. включить в политику управления рисками мошенничества требование о проведении обязательного обучения всех сотрудников в области осведомленности в отношении мошенничества и его предупреждения, а HRD включить такое обучение в его программу обязательного обучения; и контролировать соблюдение сотрудниками положений декларации интересов и систематически проводить собеседования в связи с окончанием службы с целью выявления любых возможных проблем, связанных с мошенничеством;
- x. рационализировать механизмы информирования о мошенничестве и координацию в этой области в поддержку создания центрального реестра для всех сообщений и жалоб в отношении мошенничества для обеспечения того, чтобы данные IOS о случаях мошенничества включали случаи, сообщаемые по горячей линии по вопросам добросовестности и через другие механизмы, в целях повышения эффективности мер Организации по борьбе с мошенничеством в плане его сдерживания;
- у. проводить всесторонний контроль за применением ее Руководящих принципов по предупреждению мошенничества и повышению осведомленности о мошенничестве и соответствующих стратегий в целях создания необходимых условий для усиления механизмов Организации по управлению рисками мошенничества и дальнейшего улучшения ее культуры в плане информированности о рисках.

Осуществление рекомендаций внешнего ревизора, сделанных в прошлые годы

30. Мы подтвердили выполнение рекомендаций внешней ревизии, содержащихся в отчетах о ревизиях за предыдущие годы. Мы отметили, что из 27 невыполненных рекомендаций были выполнены 19 (70%) и восемь рекомендаций (30%) все еще находятся в процессе выполнения. Более подробная информация приведена в добавлении.

А. МАНДАТ, ОБЪЕМ И МЕТОДОЛОГИЯ РЕВИЗИИ

Мандат

31. Шестьдесят четвертая сессия Всемирной ассамблеи здравоохранения в резолюции WHA64.23 назначила Председателя Аудиторской комиссии Республики Филиппины Внешним ревизором ВОЗ на четырехгодичный период 2012–2015 гг. Новый мандат был предоставлен шестьдесят восьмой сессией Всемирной ассамблеи здравоохранения в резолюции WHA68.14 (2015 г.) на другой четырехгодичный период 2016-2019 гг. В положении XIV Положений о финансах ВОЗ и дополнении к ним конкретизируется круг ведения, определяющий порядок проведения внешних ревизий. Согласно Положениям о финансах Внешний ревизор обязан представлять Всемирной ассамблее здравоохранения отчет о результатах ревизии ежегодной финансовой отчетности и другую информацию, которая должна быть доведена до сведения Ассамблеи здравоохранения в соответствии с положением 14.3 и Дополнительным кругом ведения.

Объем и цели

32. Наша ревизия представляет собой независимое рассмотрение фактической информации, подтверждающей суммы и данные, содержащиеся в финансовых отчетах. Она также включает в себя оценку соблюдения ВОЗ Положений о финансах и решений директивных органов. Основные цели ревизии заключаются в предоставлении независимого заключения по следующим вопросам:

- a. достоверно ли финансовые отчеты отражают финансовое положение ВОЗ, результаты ее финансовой деятельности, изменения в чистых активах/собственном капитале, движение денежных средств и сверку фактических сумм с бюджетом ВОЗ за финансовый год, закончившийся 31 декабря 2019 г., в соответствии с МСУГС;
- b. применялись ли основные принципы учетной политики, изложенные в примечании 2 к финансовым отчетам, на той же основе, что и в предшествующий финансовый период; и
- c. соответствовали ли операции, ставшие объектом нашего внимания или проверявшиеся нами в ходе ревизии, во всех существенных отношениях Положениям о финансах и решениям директивных органов.

33. Мы также выполнили проверку операций ВОЗ на предмет их соответствия положению о финансах 14.3, согласно которому от внешнего ревизора требуется представить замечания, касающиеся эффективности финансовых процедур, системы учета, внутреннего финансового контроля и в целом административного руководства и управления операциями ВОЗ. В этом году в центре нашего внимания находятся обзор управления кадровыми ресурсами, мониторинг программ и составление отчетности, управление рисками мошенничества и общая политика контроля в региональных и страновых бюро.

34. Аналогичным образом мы провели ревизию финансовых отчетов и операций пяти размещенных в ВОЗ структур, а именно: Объединенной программы Организации Объединенных Наций по ВИЧ/СПИДу (ЮНЭЙДС), Международного вычислительного центра Организации Объединенных Наций (МВЦ); Международного агентства по изучению рака (МАИР); Международного механизма закупок лекарственных средств (ЮНИТЭЙД) и Фонда медицинского страхования сотрудников (МСС). Для руководящих органов этих структур были подготовлены отдельные отчеты.

35. В целом задача ревизии заключается в том, чтобы предоставить государствам-членам независимое подтверждение достоверности представленной в финансовых отчетах информации, способствовать повышению прозрачности и укреплению подотчетности, а также улучшению эффективности и результативности операционной деятельности внутри Организации и посредством внешнего ревизионного процесса содействовать достижению Организацией своих целей.

Методология и ответственность ревизора

36. Мы провели нашу ревизию в соответствии с МСА. Согласно этим стандартам мы должны планировать и проводить ревизию таким образом, чтобы получить разумную уверенность в том, что финансовая отчетность не содержит существенных искажений. Ревизия включала в себя выборочную проверку фактической информации, подтверждающей суммы и данные финансовых отчетов. В рамках ревизии были также проанализированы используемые принципы учетной политики и существенные оценки, сделанные руководством ВОЗ, а также оценена форма представления финансовой отчетности в целом.

37. Для проведения ревизии финансовых отчетов был принят метод, основанный на учете факторов риска. Этот метод требует выполнения оценки риска наличия существенных искажений в финансовых отчетах и в утверждениях на основе надлежащего понимания субъекта и условий его деятельности, включая его механизмы внутреннего контроля.

38. Обязанность ревизора заключается в том, чтобы выразить мнение о представленной финансовой отчетности на основе проведенной ревизии. Ревизия проводится с целью получить разумную, но не абсолютную уверенность в том, что финансовая отчетность не содержит существенных искажений, являющихся следствием недобросовестных действий или ошибок.

39. При рассмотрении операций ВОЗ в соответствии с выполненной нами оценкой риска мы сосредоточили внимание на оценке механизмов контроля в ходе проведения оперативных и функциональных процессов в областях и бюро, ставших объектами ревизии. Мы также проанализировали механизмы управления, осуществление деятельности по управлению рисками, включая системы внутреннего контроля и процессы для определения их эффективности.

40. В течение 2019 финансового года мы, в дополнение к проверке финансовых отчетов в штаб-квартире, провели также ревизию ГЦО; региональных бюро для стран

Африки, Восточного Средиземноморья и Юго-Восточной Азии; и страновых бюро Нигерии и Уганды.

41. В настоящем отчете отсутствуют какие-либо замечания в отношении финансовых отчетов Панамериканской организации здравоохранения (ПАОЗ), Регионального бюро для стран Америки (АМРБ), проверка которых проводится Национальным ревизионным управлением Соединенного Королевства Великобритании и Северной Ирландии. Мы доверяем их ревизии, основываясь на письме-поручительстве от 24 марта 2020 г. Национальное ревизионное управление Соединенного Королевства Великобритании и Северной Ирландии информировало нас, что проводимая им ревизия за 2019 г. пока не выявила никаких существенных ошибок, искажений или каких-либо иных фактов, неблагоприятно отражающихся на ревизионном заключении о финансовых отчетах ПАОЗ. Оно также информировало нас, что сможет предоставить окончательное заверение об отсутствии существенных искажений только после полного завершения ревизии финансовых отчетов за 2019 г. и их удостоверения. Не содержащее оговорок заключение по результатам ревизии было вынесено также по годовым отчетам за 2018 г.

42. Мы согласовали запланированные области ревизии с Бюро служб внутреннего контроля (IOS), чтобы избежать излишнего дублирования усилий. Мы также сотрудничали с Независимым консультативным надзорным комитетом экспертов (НКНКЭ) в целях повышения эффективности нашей ревизионной деятельности.

43. Мы продолжали сообщать о результатах ревизии руководству ВОЗ, направляя ему меморандумы и письма с подробным изложением замечаний и рекомендаций. В течение 2019 финансового года мы составили 15 писем с рекомендациями для руководителей бюро и различных структур ВОЗ. Такая практика позволяет нам поддерживать постоянный диалог с руководством.

В. РЕЗУЛЬТАТЫ РЕВИЗИИ

44. В данном отчете представлена информация, которую, по мнению внешнего ревизора, необходимо довести до сведения Всемирной ассамблеи здравоохранения. Руководству ВОЗ были предоставлены широкие возможности прокомментировать наши замечания по результатам ревизии. Представленные руководству ВОЗ рекомендации призваны содействовать Организации в достижении целей, установленных ее мандатом, а также в улучшении и повышении эффективности финансового руководства и управления Организацией.

1. НАДЛЕЖАЩИЕ МЕТОДЫ, СИСТЕМЫ И ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ, ПРИМЕНЯЕМЫЕ ВОЗ В ТЕЧЕНИЕ СРОКА ДЕЙСТВИЯ НАШЕГО МАНДАТА ВНЕШНЕГО РЕВИЗОРА

45. Мы признаем и высоко оцениваем усилия ВОЗ по внедрению важных инструментов и систем управления в соответствии с рекомендациями по итогам нашей ревизии по усилению подотчетности и прозрачности и повышению эффективности и результативности операционной деятельности Организации. Они разработаны в результате наших обзоров в соответствии с положением о финансах 14.3, согласно

которому от внешнего ревизора требуется представить замечания, касающиеся эффективности финансовых процедур, системы учета, внутреннего финансового контроля и административного руководства и управления операциями ВОЗ в целом. Все эти инструменты были приняты в течение срока действия нашего мандата внешнего ревизора с 2012 по 2019 г.

1.1 МСУГС как система финансовой отчетности

46. ВОЗ успешно применяет МСУГС для финансового учета и отчетности начиная с 2012 г. До перехода на МСУГС мы провели обзор учетной политики ВОЗ для обеспечения ее соответствия МСУГС, принятым Советом по МСУГС. ВОЗ получила безоговорочное заключение за восьмилетний период, в течение которого мы проверяли финансовые отчеты. МСУГС способствуют улучшению сопоставимости, согласованности, прозрачности и подотчетности в финансовой отчетности организаций системы Организации Объединенных Наций (ООН). Основные преимущества для ВОЗ включают: (а) применение передовых методик для обеспечения сопоставимости и прозрачности; (б) улучшение процесса принятия решений старшим руководством; (с) улучшение прозрачности; и (d) ежегодные ревизии и отчетность и улучшение ответственного руководства финансами и ресурсами.

1.2 Механизм обеспечения подотчетности

47. Механизм ВОЗ по обеспечению подотчетности был обновлен в марте 2015 г. Мы рекомендовали ВОЗ обновить ее механизм 2006 г., с тем чтобы согласовать его с нынешней структурой управления и условиями оперативной деятельности. Механизм способствует достижению результатов, поскольку он обеспечивает общую архитектуру для подотчетности Организации и определяет, что под этим подразумевается. Механизм опирается на 7 основных принципов подотчетности, которые формируют его фундамент и обеспечивают основы для применения политики, процессов и инструментов подотчетности.

1.3 Механизм внутреннего контроля

48. Механизм внутреннего контроля ВОЗ был принят в ноябре 2013 г. Мы рекомендовали ВОЗ принять механизм внутреннего контроля в соответствии с требованиями Комитета организаций-спонсоров Комиссии Тредуэя (COSO). Целью этого механизма являются укрепление системы внутреннего контроля ВОЗ в ответ на риски для мандата и целей Организации и точное определение составных компонентов системы внутреннего контроля в контексте ВОЗ. Механизм призван способствовать разработке стратегий, процедур и систем, которые можно было бы применять на всех уровнях Организации. С его помощью руководители могут оценивать и улучшать результаты деятельности в своих организациях/сферах ответственности. При проведении этой политики ВОЗ подтвердила, что эффективная система внутреннего контроля помогает организации: (а) осуществлять упорядоченные, рентабельные, эффективные и результативные операции и использовать ресурсы Организации; (б) реализовывать программы и оказывать услуги в соответствии с предназначением Организации; (с) предотвращать утрату ресурсов по причине расточительства,

злоупотреблений, неправильного обращения, ошибок и мошенничества; (d) способствовать соблюдению уставов, правил, принципов и процедур, а также этических ценностей; и (e) выявлять риски и разрабатывать эффективные стратегии и процедуры для борьбы с рисками или управления ими.

1.4 Заявление о системе внутреннего контроля (ЗСВК)

49. В 2016 г. ВОЗ начала подкреплять свои финансовые отчеты заявлением о системе внутреннего контроля. ЗСВК в качестве отчетно-руководящего документа, освещающего состояние внутреннего контроля в ВОЗ, дает возможность Генеральному директору судить о надежности внутреннего контроля в рамках всей Организации и позволяет лицам, принимающим решения, и надзорным органам делать значимые выводы в отношении представленных в нем утверждений. В ЗСВК были также представлены наиболее серьезные риски, с которыми Организация сталкивается в настоящее время, для информирования ее заинтересованных сторон. В нем дается представление о методах и результатах обеспечения подотчетности в масштабах всей Организации и оценивается способность Бюро управлять рисками.

1.5 Общеорганизационная политика управления рисками

50. В ноябре 2015 г. ВОЗ приняла политику управления рисками. Эта политика направлена на создание надежной системы управления рисками в поддержку принятия решений при постановке задач, определении приоритетности стратегических альтернатив, выборе программы действий и управлении ею и при оценке результатов. Политика также предназначена для повышения качества управления и корректировки работы системы внутреннего контроля ВОЗ в условиях постоянного совершенствования оперативных процессов, инструкций, руководств, инструментов и информационных систем управления. Более того, в основе этой политики лежит систематический и последовательный подход к управлению рисками во всей ВОЗ, способствующий формированию такой культуры, которая поощряет открытый диалог по вопросам риска на общем языке, позволяющем четко сформулировать ожидаемый от персонала подход к рискам и установить надлежащий баланс между воздействием на риск, допущением риска и его использованием. В этой политике изложен структурированный и прозрачный процесс, который позволит обеспечить последовательную и полную отчетность для информирования лиц, принимающих решения. С 2013 г. мы постоянно проводили обзор в области управления рисками в Организации.

1.6 Политика оценки

51. В 2018 г. ВОЗ приняла новую политику оценки. В 2013 г. мы провели обзор институционального механизма оценки в ВОЗ и рекомендовали привести политику оценки ВОЗ 2012 г. в соответствие с нормами и стандартами Группы Организации Объединенных Наций по оценке (ЮНЕГ), поскольку в то время функция оценки входила в мандат Внутреннего ревизора. Принятая политика определяла общий механизм оценки в ВОЗ в целях содействия формированию культуры оценки и использованию оценки во всей Организации и обеспечению соответствия проводимой в ВОЗ оценки передовой практике, а также нормам и стандартам ЮНЕГ в отношении оценки. В политике ВОЗ

оценка рассматривается как одна из основных функций, осуществляемых на всех уровнях Организации. Она позволяет обеспечивать подотчетность и контроль за выполнением и результатами, а также усиливать организационное обучение в целях информационного обеспечения политики для лиц, принимающих решения, и поддержки индивидуального обучения.

1.7 Общеорганизационная стратегия мобилизации ресурсов

52. В 2019 г. ВОЗ доработала общеорганизационную стратегию мобилизации ресурсов в соответствии с программой преобразований. СМР определяет пути достижения ВОЗ ее целей в области мобилизации ресурсов за счет расширения круга как традиционных, так и инновационных партнерств в целях получения более гибкого и прогнозируемого многолетнего доступа к ресурсам. В ней рассматриваются глобальные изменения экономической, финансовой и политической обстановки, а также изменения в сфере партнерств и анализируются возможности для наращивания поддержки со стороны благотворительных организаций и более активного привлечения внутренних ресурсов, имеющихся в странах со средним уровнем дохода. СМР состоит из четырех компонентов, которые были рассмотрены: (а) применение адресных подходов к поддержанию, наращиванию и диверсификации ресурсов, выделяемых государственными партнерами; (б) увеличение объема ресурсов, поступающих от партнеров из числа благотворительных организаций, и формирование эффективных партнерств с частным сектором; (с) поддержание и наращивание объемов финансирования со стороны фондов, банков и многосторонних структур; и (d) изучение и освоение финансового потенциала доходных видов деятельности. Параллельно с этим каждый из четырех компонентов стратегии будет подкрепляться следующими всеобъемлющими целями: (а) информационно-разъяснительная работа в пользу повышения гибкости и предсказуемости ресурсов; и (б) задействование ресурсного потенциала на уровне стран. В настоящее время разрабатывается план управления изменением стратегии ВОЗ по мобилизации ресурсов.

1.8 Закупочная стратегия

53. В 2015 г. ВОЗ приняла закупочную стратегию. Мы провели широкую ревизию систем и процессов закупок на трех уровнях Организации и рекомендовали меры для заполнения отмеченных пробелов и смягчения выявленных рисков. В документе о стратегии ВОЗ изложила свою концепцию и основную цель функции закупок. ВОЗ разработала закупочную стратегию, имеющую три направления деятельности, ориентированные на принятие мер в отношении трех выявленных рисков для закупочной функции ВОЗ. Это следующие три направления: (а) Стратегическое направление 1: совершенствование мер по смягчению рисков и соблюдению требований – снизить связанные с закупками финансовые риски и риски для репутации путем сокращения возможностей для мошенничества и неправомерных действий и сохранения качества на должном уровне с помощью модели смягчения рисков; (б) Стратегическое направление 2: повышение затратоэффективности – обеспечить снижение расходов и должное управление рисками, связанными с поставками товаров и логистикой, за счет категоризации товаров; (с) Стратегическое направление 3: повышение качества

оперативной деятельности – укрепить оперативный потенциал за счет разработки эффективной системы управления и развития персонала.

1.9 Стратегия управления кадровыми ресурсами

54. В 2013 г. ВОЗ пересмотрела свою стратегию управления кадровыми ресурсами для придания ей четкой направленности и согласования как с текущими потребностями программ, так и с реальным финансовым положением. В стратегии подчеркивается общая ответственность и подотчетность за ее осуществление среди руководства на всех уровнях, персонала и сотрудников кадровых служб ВОЗ. Основной целью является обеспечение соответствия пересмотренной стратегии кадровых ресурсов стратегическим направлениям и приоритетам ВОЗ, а также потребностям в кадровых ресурсах на трех уровнях Организации с учетом модели финансирования ВОЗ. Для достижения этих целей ВОЗ необходимы более гибкие, более мобильные, высокопроизводительные и полностью обученные трудовые ресурсы, готовые выполнять новые профессиональные задачи. Мы рассматривали положение в области управления кадровыми ресурсами ВОЗ в 2012 и 2019 г. Стратегия будет обновлена в соответствии с программой преобразований.

1.10 Стратегический план в области информационных технологий

55. В 2019 г. ВОЗ разработала стратегический план в области информационных технологий (ИТ). Его концепция, основная цель и стратегические результаты приведены в соответствии с ОПП-13. Стратегический план был одобрен в сентябре 2019 г. Руководящим комитетом по ИТ¹. В январе 2020 г. обновленный план был представлен Исполкому/КБПАВ. На основе наших рекомендаций ВОЗ разработала конкретный официальный стратегический план действий в области ИТ: (i) предусматривающий определенные временные рамки в качестве продукта формализованного процесса стратегического планирования для установления общей направленности всех инициатив (как тех, что будут разработаны, так и уже реализуемых); (ii) содержащий минимальные требования в отношении, в частности, стратегических направлений и регламентирующих принципов, целей и задач развития ИТ, ключевых показателей эффективности, инвестиций в ИТ и выполнения контрольных показателей; и (iii) гарантирующий, что передача и установление приоритетности ключевых бизнес-решений на основе использования выделенных ресурсов и управления ограничениями базируются на официально принятых стратегиях.

1.11 Глобальная система управления товарно-материальными запасами

56. В 2016-2017 гг. ВОЗ развернула глобальную систему управления товарно-материальными запасами (ГСУТМЗ). Мы рекомендовали автоматизировать процесс управления товарно-материальными запасами с учетом глобальных операций ВОЗ. Эта система, в частности, включает: (a) инструмент на основе Глобальной системы управления (ГСУ) для регистрации операций с запасами; (b) оперативное составление отчетов о глобальном состоянии запасов; (c) согласованные поставки основных

¹ Документ EB146/40.

предметов снабжения в рамках всей Организации; и (d) расчет глобальных средневзвешенных расходов согласно политике ВОЗ в отношении отчетности в соответствии с МСУГС. Благодаря установке и вводу в действие ГСУТМЗ операции с запасами регистрируются по ходу их выполнения, что позволяет всегда иметь актуальную информацию об уровне запасов. Система обеспечивает прозрачность операций для технических подразделений и Группы управления активами (ГУА), а также прослеживаемость уровня запасов в режиме реального времени в рамках всей Организации. Склады имеют возможность проверять уровни запасов на других складах, и это упрощает перераспределение единиц запасов между точками хранения и тем самым позволяет более эффективно распоряжаться существующими запасами.

1.12 Система управления автопарком

57. ВОЗ рассмотрела вопрос о срочной необходимости организационного оформления эффективной системы управления автопарком с четко определенными и предписанными процессами и процедурами для предотвращения неоправданного использования финансов на аренду транспортных средств, которую мы рекомендовали в 2017 и 2018 гг. В соответствии с этим в 2019 г. было создано новое подразделение (отдел по управлению автопарком) в составе Управления административно-финансового обеспечения для улучшения операций по управлению автопарком во всей Организации. Службой автопарка ВОЗ была разработана стандартная система управления автопарком ВОЗ (Traspoin) и соответствующие инструменты (устройства слежения, СОП, учебные материалы), которые включены в качестве требования ко всем автотранспортным средствам ВОЗ (включая арендованные) в политику ВОЗ в области безопасности дорожного движения и управления автотранспортными средствами.

1.13 Улучшение политики, систем и процессов по итогам ревизии Глобального центра обслуживания (ГЦО)

58. Мы провели ежегодную ревизию Глобального центра обслуживания в Сайбердже, Малайзия. Центр является ключевым пользователем ГСУ, системы для планирования корпоративных ресурсов ВОЗ. В рамках этого процесса мы выявили значительные возможности для улучшения, которые были использованы соответствующими ответственными лицами в течение срока действия нашего мандата, что способствовало, помимо прочего, улучшению важных транзакционных мер политики, систем и процессов, включая:

- **Политику.** В рамках нашего мандата мы рассмотрели ключевые области деятельности и директивную политику, связанную с широким рядом услуг ГЦО. Мы рекомендовали ряд возможностей для улучшения, которые были использованы Секретариатом, такие как: (i) политика в отношении долгосрочных соглашений (ДСС), содержащая соответствующие положения Электронного руководства, а также передовые методики заключения, мониторинга, управления и оценки ДСС; (ii) четкая политика в отношении получения товаров в рамках ГСУ для обеспечения соблюдения принципа учета по методу начисления; (iii) стандартные меры политики и процедуры по составлению выборки для проведения проверки качества заявок на возмещение

дорожных расходов в связи с фактическими поездками, охватывающие разработку методологии выборки, которая должна быть принята, включая установление допустимого коэффициента погрешности и оценку результатов выборки; (iv) формулирование политики в области работы с данными о поставщиках с целью предотвратить несанкционированные или ненадлежащие действия в базе данных, дублирование платежей и неэффективность системы; (v) ускорение разработки и формулирования глобального плана осуществления закупочной стратегии; (vi) порядок проведения регулярной и периодической проверки статуса иждивенца; (vii) обновление СОП кадровых служб и включение контрольных перечней для обеспечения эффективных и результативных процессов и разработки четких руководящих принципов для лиц, ответственных за процессы; и (viii) систематическое проведение качественного обзора и обновления СОП при изменении политики и процедур.

- **Систему.** Усиление проверки обоснованности запроса о финансировании плана работы в сопоставлении с утвержденным распределением средств для обеспечения того, чтобы объем финансирования не превышал объем выделенных средств. Далее мы рекомендовали улучшить систему начисления заработной платы для устранения недостатков и смягчения риска несвоевременного выполнения платежных требований путем совершенствования ретроактивной обработки платежных ведомостей. Мы также отметили приоритетность разработки автоматизированной системы документооборота, которая обеспечит для соответствующих пользователей как в ГЦО, так и за его пределами следующие функциональные возможности: (a) защищенный доступ в режиме реального времени к информации о состоянии процессов; и (b) техническое устройство в рамках системы регистрации отзывов о рассмотренных делах. Приоритетное внимание было также уделено совершенствованию процессов проверки и утверждения счетов в процессе автоматизированной оплаты поступивших товаров (АОПТ) в ГСУ путем установки системного блокирующего устройства, предотвращающего многократное получение одного и того же товара по заказу на закупку. Далее мы рекомендовали проводить систематическую проверку, с тем чтобы обеспечить согласованность валют ЗЗ и банковских счетов поставщика на более раннем этапе процесса утверждения ЗЗ, что позволит избежать или значительно сократить ручное вмешательство. Кроме того, мы подчеркнули важность детального анализа случаев отклонения, в рамках которого подготавливаются отчеты для оценки результативности и возможностей для анализа исключений.
- **Процесс.** Мы рекомендовали и ВОЗ реализовала следующие улучшения для обеспечения эффективного и результативного оказания услуг ГСУ: (i) обеспечить, чтобы все финансовые операции подтверждались необходимыми документами, как это предусмотрено в Электронном руководстве и СОП; (ii) сформулировать руководящие принципы, предусматривающие установление заранее определенного стандарта при выделении средств в исключительных случаях, особенно по категории чрезвычайных ситуаций; (iii) улучшить процесс взыскания авансовых сумм, выплаченных в счет субсидий на образование, окончательные заявки по

которым не получены по истечении установленного срока; (iv) принимать меры для обеспечения того, чтобы применение экстренного порядка закупок ограничивалось только теми операциями, которые осуществляются исключительно в условиях чрезвычайных ситуаций, в соответствии с правилами и положениями ВОЗ; (v) выполнять функцию соблюдения требований и представления отчетности во всех службах ГЦО, которые должны быть независимы от групп, занимающихся обработкой операций; (vi) подготовить отчет, содержащий анализ случаев отклонения от участия в процессах ГЦО и изложение их основных причин, и ограничить круг пользователей, отвечающих за закупки в ГСУ, разумным числом для ограничения количества случаев отклонения; (vii) поручить рационализацию процесса закрытия 33 предназначенному для этой цели подразделению в составе ГЦО, обладающему стратегическими возможностями для эффективного и результативного проведения этого процесса; и (viii) разработать и применять стандартную модель отчета о присуждении контрактов (ОПК) и обеспечивать ее использование во всей Организации.

59. Мы уверены, что при наличии вышеупомянутых инструментов, систем, мер политики и инноваций в области управления, принятых в течение срока действия нашего мандата, ВОЗ располагает необходимыми мерами безопасности и механизмами для достижения целей ее оперативной деятельности и выполнения ее мандата.

2. ФИНАНСОВЫЕ ВОПРОСЫ

2.1 Аудиторская проверка финансовой отчетности

60. Мы пришли к выводу, что финансовая отчетность во всех существенных аспектах достоверно отражает финансовое положение ВОЗ за финансовый год, закончившийся 31 декабря 2019 г., результаты ее финансовой деятельности, изменения в чистых активах/собственном капитале, движение денежных средств и сравнение бюджетных и фактических сумм в соответствии с МСУГС. Таким образом, мы вынесли безоговорочное (положительное) аудиторское заключение в отношении финансовой отчетности ВОЗ. Объектами аудиторской проверки являлись следующие отчеты:

- (a) Отчет I. Отчет о финансовом положении;
- (b) Отчет II. Отчет о финансовых результатах деятельности;
- (c) Отчет III. Отчет об изменениях в чистых активах/собственном капитале;
- (d) Отчет IV. Отчет о движении денежных средств; и
- (e) Отчет V. Отчет о сравнении бюджетных и фактических сумм.

61. Мы с удовлетворением отмечаем усилия руководства ВОЗ по выполнению ряда рекомендаций, вынесенных в ходе промежуточной и итоговой аудиторских проверок финансовой отчетности ВОЗ за 2019 г. в целях достоверного представления остатков средств на соответствующих счетах и более строгого соблюдения требований в

отношении представления и раскрытия информации в соответствии с МСУГС. Финансовая отчетность за период, закончившийся 31 декабря 2019 г., отражает корректировки остатков соответствующих счетов, а также исправления и добавления к информации, раскрываемой в примечаниях. Операции, в оформлении которых были отмечены и исправлены Секретариатом ошибки, неправильное отнесение расходов или дополнительная информация, включают:

- a. применение авансовых платежей, в отношении которых требуются корректировки соответствующих счетов расходов (а именно: 514-предметы медицинского назначения и медицинская литература и 519-общие операционные расходы), для исправления завышенных сумм расходов и заниженных сумм на счету авансовых платежей;
- b. реклассификация счетов дебиторской задолженности и доходов будущих периодов из долгосрочных в текущие в соответствии с МСУГС 1, которые предусматривают, что активы классифицируются как текущие, если их предполагается реализовать в течение 12 месяцев после отчетной даты. Аналогичным образом, обязательства классифицируются как текущие, если они должны быть погашены в течение 12 месяцев после отчетной даты;
- c. учет взносов в натуральной форме и в виде услуг в надлежащий период; и
- d. в дополнительных примечаниях, в частности, указывается (i) существенная разница между бюджетными и фактическими суммами в отчете V; и (ii) характер накопленных сумм по статье «Упаковка, фрахт и страхование» (УФС).

62. Кроме того, в соответствии с требованиями Положений о финансах ВОЗ мы пришли к заключению о том, что принципы учетной политики применялись на той же основе, что и в предыдущем году. Мы также пришли к выводу, что операции ВОЗ, о которых нам стало известно в ходе аудиторской проверки или которые мы проверили в ходе ревизии финансовой отчетности, во всех существенных отношениях соответствуют Положениям о финансах и решениям директивных органов ВОЗ.

63. Несмотря на вынесенное нами безусловно положительное аудиторское заключение в отношении финансовой отчетности, мы отметили следующие возможности для улучшений, которые следует осуществить руководству в целях: (a) дальнейшего улучшения учета, обработки и составления отчетности в отношении финансовых операций; и (b) обеспечения достоверного представления финансовой отчетности в следующем отчетном периоде.

2.1.1 Неправильное кодирование счетов в результате ошибочного выбора категории обслуживания

64. При обработке операций по закупкам коды расходов отражаются на этапе подачи заявок/регистрации закупок лицами, ответственными за управление соответствующими фондами/бюджетными средствами. Соответственно выбор категории обслуживания, который автоматически влечет за собой выбор категории расходов, используемой при

начислении расходов на закупки, делается лицами, отвечающими за закупки в системе, и проверяется лицами, утверждающими закупки на уровне страновых бюро.

65. На основе выборки для проверки 37 33, обработанных в АФРБ и ВСРБ, на общую сумму 8,51 млн долл. США были отнесены к счету общих оперативных расходов (ООР) вместо соответствующих счетов расходов. Вместе с тем в течение года руководство выявило и скорректировало ряд операций, ошибочно отнесенных на счет 519-общие операционные расходы, на общую сумму 44,70 млн долл. США в отношении 33 как с использованием, так и без использования подотчетных сумм для их отражения на разных счетах (513-услуги по контрактам, общие – 40,30 млн долл. США; 514-предметы медицинского назначения и медицинская литература – 0,78 млн долл. США; 525-расходы по контрактам на специальное обслуживание – 0,38 млн долл. США; и 527-прямое осуществление – 3,26 млн долл. США).

66. Руководитель подразделения по анализу и контролю расходов сообщил, что возможной причиной неправильного отнесения расходов был ошибочной выбор категории обслуживания на этапе подачи заявок/закупок лицами, ответственными за управление соответствующими фондами/бюджетными средствами, из-за отсутствия опыта в данных процессах. Это можно объяснить недостаточной подготовкой лиц, ответственных за данные процессы, что можно было бы исправить с помощью курса технического обучения в рамках глобальной учебной программы по закупкам (ГУПЗ) на платформе iLearn.

67. В первом квартале 2019 г. ВОЗ ввела в действие ряд учебных курсов в рамках программ на платформе iLearn для лиц, задействованных в процессе закупок, и лиц, утверждающих закупки на уровне страновых бюро. Эти курсы обязательны для лиц, отвечающих за закупки, но, по данным опроса, необязательны для руководителей или лиц, утверждающих закупки на страновом уровне.

68. Процесс корректировки или реклассификации расходов на правильные счета рассматривается руководством как корректирующая мера в связи с ранее ошибочно выставленными остатками средств; однако это не снимает озабоченности в связи с обработкой заказов на закупки, которая привела к неправильной классификации расходных счетов в финансовой отчетности. С учетом того факта, что в некоторых категориях обслуживания сотрудники действуют по своему усмотрению, руководство не осуществляет никакого иного контроля за выбором лиц, отвечающих за закупки, помимо проверки, осуществляемой лицами, утверждающими закупки на страновом уровне, что все еще приводит к ошибкам в классификации разных счетов расходов.

69. Мы рекомендуем ВОЗ настоятельно рекомендовать сотрудникам, выполняющим функции по обработке операций по закупкам, а также лицам, утверждающим проекты в штаб-квартире, региональных и страновых бюро, заполнить соответствующие разделы учебной программы по закупочной деятельности на платформе iLearn и периодически возвращаться к этой программе, с тем чтобы освежить в памяти и получить полное представление о процессах минимизации или даже устранения возможных ошибок в обработке

операций, приводящих к неправильной классификации счетов в финансовом отчете.

70. Руководство ВОЗ согласилось с необходимостью обязательного зачисления в программы на платформе iLearn как лиц, отвечающих за закупки, так и лиц, утверждающих закупки на уровне страновых бюро, с тем чтобы эти лица в полной мере понимали и минимизировали случаи ошибочного выбора категории обслуживания, а последние отслеживали и исправляли такие ошибки перед загрузкой в ГСУ.

2.1.2 Учет ошибок предыдущего периода

71. Обзор поступлений по линии добровольных взносов в денежной форме показал, что остаток по счету на 31 декабря 2019 г. составил 2,49 млрд долл. США после вычета 32,69 млн долл. США на следующие операции:

Описание		Сумма (в долл. США)
i	Возвраты плательщикам взносов	12 729 912,55
ii	Сокращение поступлений, учтенных в предыдущие годы, в связи с получением в текущем году информации о том, что собрать эти суммы не удастся	15 391 418,34
iii	Корректировка условий платежей в отношении поступлений, учтенных в предыдущие годы, с учетом увеличения доходов будущих периодов и сокращения текущих поступлений	4 566 533,50
Итого		32 687 864,39

72. Вместе с тем подробный обзор характера этих вычетов показал, что были исправлены ошибки в отношении шести случаев выделения средств на сумму 11,56 млн долл. США в текущем периоде, которые относятся к поступлениям за предыдущий год, что привело к занижению поступлений по счету добровольных взносов в денежной форме в 2019 г. на ту же сумму.

73. Отчетность по поступлениям, выделенным средствам и донорам (ОПВСД) подтвердила наличие многочисленных средств контроля для обеспечения правильности операций, и в 2019 г. с помощью этих средств контроля были обнаружены вышеперечисленные ошибки. ВОЗ уже приступила к усилению средств контроля, а именно к проведению обзора всех групп зонтичных грантов (ГЗГ) и связанных с ними счетов к оплате. В результате этого рабочее досье по обзору ЗГС регулярно обновляется. Мы одобряем усилия Секретариата по проведению этого обзора.

74. С учетом этих исправлений ошибок мы обращаем особое внимание на положения параграфа 47 МСУГС 3, в котором указывается, что «организация должна проводить ретроспективное исправление существенной ошибки предыдущего периода в первом комплекте финансовой отчетности, утвержденной к выпуску, после их обнаружения путем: (а) корректировки сравнительных сумм предыдущего представленного (ых) периода (ов), в котором (ых) была допущена ошибка; или (б) корректировки начального

сальдо активов, обязательств и чистых активов/ капитала за самый ранний из представленных предыдущих периодов, если ошибка произошла до самого раннего из прошлых периодов, представленного в отчетности». Кроме того, в пункте 51 МСУГС 3 отмечается, что «исправление ошибки предыдущего периода исключается из суммы профицита или дефицита за период, в котором была обнаружена ошибка. Любая информация, представленная за предыдущие периоды, в т.ч. историческая статистика финансовой информации, также пересчитывается насколько это практически осуществимо».

75. Мы рекомендовали ВОЗ в дальнейшем учитывать и сообщать о последствиях ошибок, допущенных в предыдущем периоде, в соответствии с МСУГС 3 для обеспечения правильности сальдо по счету поступлений и достоверного представления счета в отчетный период, к которому они относятся.

2.1.3 Утверждение в порядке исключения финансовой поддержки, оказываемой другому бюджетному центру

76. Процедуры обработки контрактов для ПФС в соответствии с положениями Электронного руководства ВОЗ (XVII.2 Прямое финансовое сотрудничество) были изложены в FIN.SOP.XVI.001, а процедуры в отношении ПО – в FIN.SOP.XVI.002 в соответствии с разделом XVI.5 Электронного руководства ВОЗ о прямом осуществлении. В ходе нашего обзора выборки операций в рамках ПФС и ПО мы отметили, что утверждение Контролера в порядке исключения не было получено при оформлении заказов на закупку (ЗЗ) для ПФС и заказов на закупку с использованием подотчетных сумм (ЗЗПС) для ПО в тех случаях, когда финансирование не предусмотрено планом работы странового бюро.

77. В соответствии с существующими СОП мероприятия в рамках ПФС и ПО должны быть запланированы заблаговременно и включены по мере возможности в бюджет и планы работы страновых бюро на следующий двухгодичный период. В случае если финансовую поддержку конкретного мероприятия в стране оказывает другой бюджетный центр ВОЗ, финансовые средства должны быть распределены в бюджетный центр странового бюро для выделения средств на финансирование соответствующего плана работы странового бюро. При использовании формы «Проект, задача, выделение средств, тип расходов, организация» (РТАЕО) другого бюджетного центра в ГСУ появляется предупреждающее сообщение для напоминания пользователю о том, что любое исключение в осуществлении плана работы странового бюро должно быть предварительно утверждено Контролером.

78. Это замечание было также подтверждено руководством в отношении тех случаев, когда представленные ЗЗ в рамках ПФС и ЗЗПС по линии ПО в действительности были утверждены в порядке исключения не Контролером, а директором DAF, Представителем ВОЗ, руководителем по урегулированию инцидентов, полевым координатором или же вообще не были утверждены. Мы определили, что в 2019 г. страновые бюро, осуществляющие эту деятельность, профинансировали в общей сложности 10 ЗЗ в рамках ПФС и 100 ЗЗПС по линии ПО на сумму 3 млн долл. США и 8 млн долл. США соответственно из других бюджетных центров.

79. Руководство пояснило, что сотрудники страновых бюро не знали, что надлежащим органом, ответственным за утверждение в исключительных случаях, является Контролер, и поэтому обращались за утверждением только к директору DAF, Представителю ВОЗ, руководителю по урегулированию инцидентов, полевому координатору и т.п. Далее было отмечено, что, несмотря на предупреждающее сообщение в ГСУ о необходимости получить утверждение Контролера, пользователи могли продолжать оформление ЗЗ в рамках ПФС и ЗЗПС по линии ПО в ГСУ. Система не способна определять, включают ли прилагаемые сопроводительные документы утверждение Контролера.

80. Кроме того, руководство информировало, что в начале 2020 финансового года контроль качества в ГСУ был усилен для повышения качества ПФС, ПО и заявок на закупки по грантам с точки зрения административных требований и требований к оформлению документации. Сотрудники основных бюро, отвечающие за контроль качества в ГСУ, будут проверять, отвечает ли ЗЗ административным требованиям и требованиям к оформлению документации, до направления ЗЗ лицу, ответственному за первое утверждение проекта в рамках рабочего процесса, предусмотренного планом работы. В настоящее время контроль качества был усилен только в штаб-квартире и ЮВАРБ. Усиление контроля качества во всех основных бюро позволит обеспечить следующие преимущества: (i) в случае его усиления в отношении всех операций в рамках ПФС и ПО и писем-соглашений о предоставлении грантов (ПС) может быть достигнут очень высокий уровень соответствия требованиям; (ii) за проверку качества будут отвечать сотрудники на уровне региональных бюро, что будет способствовать согласованию практических методик и качества ПФС, ПО и предоставления грантов во всей Организации; (iii) проверка качества будет осуществляться специалистами, прошедшими подготовку в этой области; и (iv) лица, ответственные за первое утверждение проекта, смогут выполнять другие задачи, включая обзор ЗЗ с точки зрения программных аспектов, вместо того, чтобы также осуществлять проверку качества.

81. Кроме того, руководство информировало, что эта проблема уже несколько раз обсуждалась с сотрудниками по бюджетным и финансовым вопросам (СБФ) региональных бюро, и по итогам этих обсуждений Финансовый департамент (FNM) согласился внести поправки в СОП, в соответствии с которыми за утверждением в региональных бюро следует обращаться к директору DAF, а в штаб-квартире – к Контролеру. Было также отмечено, что это соответствует нормативной политике в отношении утверждения в исключительных случаях при условии, что директор DAF в региональных бюро и Контролер в штаб-квартире имеют полномочия для утверждения в исключительных случаях.

82. Мы рекомендовали ВОЗ осуществлять в рамках недавно разработанной функции ГСУ проверку качества до начала ПФС и ПО и принять общую методiku во всех регионах для обеспечения полного соблюдения требований в отношении ЗЗ в рамках ПФС и ПО.

83. Далее мы рекомендовали, чтобы в ожидании внесения поправок в FIN.SOP.XVI.001 и FIN.SOP.XVI.002 ВОЗ уделяла должное внимание соответствующим положениям, в соответствии с которыми в исключительных

случаях требуется утверждение Контролера, и неукоснительно выполняла их на уровне страновых бюро, а также на уровне ГЦО (подразделение, занимающееся оформлением и выдачей ЗЗ в рамках ПФС и ЗЗПС по линии ПО).

2.1.4 Процедуры оформления возврата средств в рамках прямого финансового сотрудничества (ПФС)

84. При оформлении возврата средств в рамках ПФС ответственный административный помощник странового бюро по получении разрешения на выделение средств и удостоверения их расходования (FACE) с указанием средств, подлежащих возврату, оформляет заявку на оказание услуг (ЗОУ) путем направления сообщения по электронной почте в ГЦО/КЗ с копией СБФ. Затем ГЦО/КЗ регистрирует возврат средств к получению, а также «удерживает» поставщика во избежание того, чтобы любые будущие платежи поставщику были произведены автоматически в рамках процесса оплаты по получению.

85. Анализ возврата средств за год показал, что из общей суммы 6,4 млн долл. США 1,4 млн долл. США, или 22%, были выплачены в качестве подотчетных сумм, и поэтому сумма дебиторской задолженности не была зарегистрирована ГЦО/КЗ.

86. Руководство сообщило, что это повторяющаяся ситуация. Для принятия мер в этом отношении руководство неоднократно обсуждало эту проблему с сотрудниками по бюджетным и финансовым вопросам и включало ее в ежеквартальные отчеты по мониторингу, подкрепляя предложением практической меры для ее решения. Несмотря на принимаемые меры, руководство согласилось с необходимостью дополнительных действий в отношении лиц, отвечающих за этот процесс на уровне страновых бюро, для обеспечения соответствия правилам и процедурам оформления возврата средств в рамках ПФС согласно FIN.SOP.XVI.001.

87. Мы рекомендовали ВОЗ обеспечить с помощью DAF региональных бюро выполнение страновыми бюро нормативного требования в отношении оформления возврата средств в соответствии с FIN.SOP.XVI.001.

2.2 Глобальный центр обслуживания (ГЦО)

2.2.1 Требования к оформлению документов в формате «зеленого света»

88. Термин «зеленый свет» используется для обозначения того, что странам-грузополучателям заблаговременно предоставляются товаросопроводительные документы для получения разрешения, до отправки груза. Этот процесс включает получение разрешения государственных органов, таких как министерство здравоохранения (МЗ) и министерство иностранных дел (МИД), и освобождение от уплаты налога. Разрешение в формате «зеленого света» должно быть получено до отправки груза, и этот процесс облегчает процедуру таможенной очистки по получению груза. Назначенный экспедитор отправляет товаросопроводительные документы вместе с предварительным вариантом авианакладной (АН)/коносамента координатору из регионального или странового бюро для инициирования процесса. По сути, термин

«зеленый свет» используется в контексте ВОЗ для получения от страны-грузополучателя предварительного разрешения на импорт до поступления груза в страну.

89. На сегодняшний день в общей сложности 73 государства-члена сформулировали требование, адресованное ВОЗ, на условиях обязательного получения разрешения в формате «зеленого света» до отправки груза. Поэтому в страну, зарегистрированную в ГСУ как страна «зеленого света», груз следует отправлять только после получения «зеленого света». В 33 должно быть включено условие отправки груза, в соответствии с которым при готовности груза к отправке поставщик должен представить все товаросопроводительные документы экспедиторской фирме (ЭФ), назначенной ГЦО. Отправка документов и получение «зеленого света» у грузополучателя по электронной почте является обязанностью ЭФ. По получении документов страновое бюро (грузополучатель) представляет их в соответствующие местные органы (МЗ, МИД, таможенная служба и др.) для получения разрешений. Как только необходимые разрешения получены, грузополучатель направляет ЭФ по электронной почте разрешение в формате «зеленого света» на отправку груза. Затем экспедитор сообщает поставщику, что он может подготовить и передать груз экспедитору для отправки.

90. Мы запросили у ГЦО-GPL отчет о 33, ожидающих «зеленого света» по состоянию на 17 сентября 2019 г. (отчет о 33, находящихся на стадии ожидания разрешения в формате «зеленого света»), и смогли констатировать, что из 154 33 114, или 74%, касались экстренных закупок, а 40, или 26%, – стандартных закупок. Эти 33 находились на стадии ожидания «зеленого света» в течение двух - 169 дней.

91. Кроме того, в ходе дальнейшей проверки было установлено 20 стран, испытывающих наибольшие трудности в получении «зеленого света», у которых максимальное количество дней, проведенных в ожидании разрешения, варьируется от 49 до 206 дней (или в среднем от 12 до 63 дней). Анализ, проведенный группой закупок ГЦО показал, что ВСРБ имеет наибольшее количество стран с максимальным временем ожидания – десять стран с максимальным временем ожидания в пределах от 49 до 206 дней, за ним следует АФРБ – шесть стран со временем ожидания от 55 до 159 дней, далее следует Европейское региональное бюро (ЕРБ) – две страны со временем ожидания от 77 до 203 дней и наконец ЮВАРБ – две страны со временем ожидания от 56 до 77 дней.

92. В ходе нашего опроса координатор ГЦО-GPL отметил, что в результате проблем, испытываемых в связи с процедурой получения «зеленого света», возникают задержки в доставке товаров на место назначения. Процедура получения «зеленого света» и время ожидания в разных странах варьируются. Было также отмечено, что кроме задержек и частых последующих контактов с разными сторонами руководство также сталкивается с проблемами, вызванными более коротким сроком действия фармацевтических препаратов, и рисками, связанными со скоропортящимися товарами, а иногда задержки приводят к возникновению у Организации обязательств по хранению товаров. Аналогичным образом в связи с ограниченным сроком действия разрешения на экспорт наркотических препаратов иногда требуется получение нового разрешения, что приводит к дополнительным задержкам.

93. Задержки и другие проблемы, связанные с требованиями к оформлению документов в формате «зеленого света», имеют решающее значение для ГЦО, поскольку они препятствуют достижению его цели по обеспечению сокращения расходов и повышению эффективности в административном обслуживании ВОЗ. Аналогичным образом с учетом того, что в среднем 23% всех закупок приходится на закупки в формате «зеленого света», которые обычно включают экстренные закупки, задержки в доставке товаров будут помехой для быстрого реагирования. В этой связи Координатор ГЦО-GPL ознакомил нас с разработанной методикой улучшения системы снабжения (из серии рабочих и административных процессов). Она представляет собой архитектуру цепочки поставок и бизнес-модель, согласованную с ОПР-13 ВОЗ. В этом документе представлены результаты анализа цепочек поставок и предложены инициативы/области для улучшения. Помимо прочих процессов, в рамках анализа рассмотрены процессы отгрузки/транспортировки товаров и требования к оформлению документов в формате «зеленого света». Были определены проблемы и трудности и намечены соответствующие области для улучшений в целях принятия мер в отношении условий, связанных с этими требованиями.

94. Мы рекомендовали ВОЗ предусмотреть разработку четких руководящих принципов в отношении количества дней, в течение которых поставщик несет ответственность за хранение находящегося у него груза в ожидании разрешения в формате «зеленого света», и устранить затруднения, наблюдаемые при транспортировке товаров и выполнении требований для получения «зеленого света», в целях ускорения доставки товаров.

2.2.2 Система отслеживания результатов деятельности в рамках GPL и GFI

95. Мы оценили объем операций, оформленных в секторе услуг GPL в первом и втором кварталах 2019 г., и подробная информация об общем количестве запросов, обработанных в течение этого периода, приведена ниже.

Тенденции в изменении объема (оформлении операций) в первом и втором кварталах 2019 г.			
Объемы в разбивке по основным операциям	Первый квартал 2019 г.	Второй квартал 2019 г.	Всего
1. Заявки на оказание услуг	15 964	14 341	30 305
2. ЗЗ в отношении товаров	2 912	3 295	6 207
3. Обработка и распределение ЗЗ в отношении экстренных услуг	1 608	783	2 391
4. Обработка и распределение ЗЗ в отношении товаров для чрезвычайных ситуаций	816	970	1 786
5. Запросы на отправку	77	96	173
6. Страхование перевозки товаров	10	16	26
Итого	21 387	19 501	40 888

96. В ходе нашей оценки мы отметили, что в GPL и во всем ГЦО внедрены следующие механизмы мониторинга операций и/или отчетности по ним: (a) листы для отслеживания результатов в рамках соглашения об уровне обслуживания (СУО) (закупки товаров и услуг); (b) проведенный GPL анализ соответствия требованиям и рисков; (c) отчет сотрудников о работе (MyService report); и (d) ежеквартальный отчет ГЦО о результатах деятельности. Эти отчеты загружены в систему SharePoint ГЦО, Сеть ВОЗ по закупкам и DAF. Следует отметить, что Сеть ВОЗ по закупкам несет ответственность за использование этих отчетов в качестве средства для обучения сотрудников, часто допускающих ошибки/неточности. Кроме того, зарегистрированные примеры таких ошибок используются для изменения поведения сотрудников.

97. С другой стороны, GFI оформляет операции и соответствующие заявки на оказание услуг, осуществляет проверки соответствия требованиям в нижеперечисленных областях и готовит различные отчеты, такие как отчеты по обременениям, заблокированным счетам и отказам в проведении платежей, для их направления соответствующим техническим подразделениям для надлежащих действий. В настоящее время заявки на оказание вышеперечисленных услуг, включая сообщения об исключительных случаях, поступают по разным каналам, таким как ГСУ, электронная почта и/или служба ServiceNow. Годовая рабочая нагрузка на основе данных за 2018 г. составила 1 127 909 операций и 70 717 заявок на оказание услуг в таких областях, как общая платформа выплат, оформление поездок, обработка счетов, обременения, обработка данных о поставщиках, выделенные средства, финансовая отчетность и соблюдение требований.

98. В ходе нашего обсуждения эффективности этих каналов (ГСУ, электронная почта и/или служба ServiceNow) с соответствующим координатором GFI было отмечено, что отслеживание и анализ результатов деятельности и операционной эффективности GFI по таким параметрам, как стоимость, своевременность и качество разных процессов в рамках служб, осуществляющих выплаты, представляет собой проблему. Запросы по электронной почте и переписка между сотрудниками подразделения и клиентами в форме электронных писем представляют собой сложную задачу в плане поиска сообщений для любых справочных и аудиторских целей.

99. Кроме того, нам подтвердили, что в GFI не имеется специализированной системы ИТ, которая бы автоматически, непрерывно и последовательно регистрировала соответствующие входные и выходные данные, которую можно было бы использовать для анализа эффективности и результативности деятельности и отчетности в этом отношении. Создание новой системы могло бы обеспечить преимущества для GFI. Таким образом, GFI необходима система для улучшения системы отслеживания операций при одновременном облегчении сбора, поиска и анализа информации о результатах деятельности, которую можно использовать для улучшения регулирования и мониторинга возможностей, сокращения времени и расходов на осуществление операций, уменьшения зависимости от индивидуальных процессоров, а также для улучшения отслеживания, мониторинга и представления отчетности в отношении СУО и финансовых операций.

100. Мы рекомендовали ВОЗ предусмотреть создание надежной системы отслеживания результатов деятельности в рамках Глобальной системы закупок и логистики и Отдела глобального финансирования для получения всестороннего представления о деятельности основных служб, которая могла бы предоставлять руководству полезную информацию для принятия более обоснованных решений и выявления ключевых областей для улучшения, и продолжать улучшать качество и своевременное оказание услуг ВОЗ и организациям-партнерам.

2.2.3 Система автоматизации процесса выплат выходных пособий

101. Этапы процесса оформления выплат выходных пособий, а также риски, связанные с этим процессом, и способы их смягчения подробно изложены в FIN.SOP.XXII.09. В этом документе описаны три основные области: процесс предварительной финансовой проверки; процесс последующей финансовой проверки; и онлайн-процесс ГСУ.

102. Полный и окончательный расчет является последним для всех сотрудников, прекращающих службу, и в этой связи существует риск, что Организация не сможет взыскать с них задолженности. Вместе с тем было отмечено, что несмотря на то, что этот процесс оформляется в значительной мере ручным методом, и в целях устранения этих рисков в Глобальной службе начисления заработной платы (GPAУ) имеются компенсационные механизмы помимо внутреннего контрольного перечня, такие как: (a) разделение не совместимых между собой обязанностей между сотрудниками по начислению заработной платы и проверяющими сотрудниками на каждом уровне (поездки, пенсии, GHR и GPAУ); (b) авторизация GFC, подписанная каждым сотрудником по начислению заработной платы для подтверждения их вклада в процесс ГСУ; (c) автоматическая проверка учетных записей на личных счетах с помощью робота с использованием отчета о состоянии личных счетов ГСУ в процессе предварительной финансовой проверки и вручную группой по начислению заработной платы в момент окончательной выплаты для обеспечения погашения задолженности персонала перед Организацией, если таковая имеет место; (d) трехэтапное сопоставление (авторизация, подписанная каждым сотрудником, контрольный перечень сотрудника по расчету заработной платы и платежная ведомость) завершается руководителем группы по начислению заработной платы в каждом случае для проверки точности платежей и взыскания задолженности; (e) онлайн-утверждение в рабочем списке ГСУ для утверждения всех платежей; и (f) второй уровень утверждения платежей руководителем службы начисления заработной платы/сотрудником по начислению заработной платы в рабочем списке ГСУ (для операций на сумму более 50 000 долл. США).

103. Несмотря на наличие средств контроля и упомянутых выше мер по смягчению рисков, мы отметили в ходе ревизии, что в цепочке процессов имеются проявления неэффективности, в частности в том, что касается ручного метода отслеживания процесса, и руководитель Глобальной службы начисления заработной платы согласился с этим. Эффективность процессов можно повысить, если по получении обходного листа координатор по начислению заработной платы выполнит действие, которое автоматически инициирует рабочие потоки в соответствующие группы ГЦО, а именно в Отдел глобальных кадровых ресурсов (GHR), GFI и GPAУ. Каждая группа может регистрировать обратную связь в системе, что может означать закрытие ими дела.

Можно предусмотреть разработку онлайн-панели для извлечения полезной информации, такой как статус каждого дела в режиме реального времени. Эта информация будет также доступна для всех соответствующих пользователей как в ГЦО, так и за его пределами в отличие от существующей на данный момент системы, в рамках которой пользователями могут быть только лица, имеющие доступ к программе Separation Master Tracker (SMT) (в рамках ГЦО). Благодаря получению соответствующей информации ГЦО сможет принять меры для устранения отмеченных недостатков в целях содействия выполнению процессов.

104. В этой связи было выражено согласие с необходимостью разработать систему, способную обеспечивать следующие функциональные возможности, которые не только повысят эффективность цепочки процессов в ГЦО, но и обеспечат дополнительные преимущества для лиц, отвечающих за эти процессы (местные ассистенты кадровых служб в страновых и региональных бюро), и руководства (директора DAF, сотрудники кадровых служб, координаторы и руководители ГЦО) с точки зрения доступа к соответствующей информации:

- a. *в рамках ГЦО:*
 - i. упрощение действий по завершённым делам (делам, готовым для оформления);
 - ii. последующее отслеживание (в случаях, когда дело было назначено, но не выполнено в рамках согласованного СОУ);
 - iii. подготовка отчетов по СОУ для оценки результатов деятельности ГЦО; и
 - iv. анализ исключений (случаев, когда подразделение/группа не может завершить оформление дела, поскольку ожидает действий от его инициатора); и
- b. *за пределами ГЦО:*
 - v. предоставление сотрудникам по начислению заработной платы безопасного доступа к информационной панели и возможностей для самостоятельного решения вопросов клиентов.

105. Благодаря этой системе Организация сможет повысить эффективность процесса выплат выходных пособий. Кадровые службы обладают возможностями для проведения определенного процесса с минимальными затратами усилий и энергии. Проще говоря, это ситуация, когда процесс осуществляется правильным образом. Целью является упрощение осуществления процесса путем повышения результативности и сокращения используемых ресурсов. Эффективность процесса позволяет максимально экономить средства и повышать результативность деятельности путем минимизации неоправданных потерь времени и оптимизации использования ресурсов.

106. Мы рекомендовали ВОЗ предусмотреть проведение оценки или анализа целесообразности в целях разработки системы автоматизации процесса выплат выходных пособий, которая обеспечит для соответствующих пользователей как в ГЦО, так и за его пределами следующие функциональные возможности: (а) безопасный доступ к информации в режиме реального времени о статусе процессов с помощью онлайн-панели; (б) механизм в рамках системы для регистрации обратной связи по делам, находящимся на стадии оформления или не принятым к исполнению, а также автоматизированные последующие мероприятия с координаторами по назначенным, но еще не выполненным делам в рамках соглашения об уровне обслуживания (СУО); и с) подготовка отчетов для оценки результатов деятельности ГЦО и возможностей для анализа исключений.

3. ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

107. В соответствии с нашим мандатом, требующим от нас представления замечаний об эффективности финансовых процедур, системы учета, внутреннего финансового контроля и управления операциями Организации в целом согласно положению 14.3 Положений о финансах ВОЗ, мы рассмотрели работу механизмов внутреннего контроля в ключевых областях деятельности на уровне штаб-квартиры, включая ГЦО, три региональных и два страновых бюро. Кроме того, мы оценили качество реализации механизмов контроля рисков на уровне правил и процедур и то, какое влияние на них оказывает общий порядок управления в бюро или в целом в Организации. В этом году в центре нашей ревизии были такие области, как управление кадровыми ресурсами, мониторинг и отчетность программ и управление рисками мошенничества. Основные результаты проведенного нами анализа изложены в разделах ниже.

3.1 Управление кадровыми ресурсами

108. В быстро изменяющемся мире к мерам реагирования в области глобального здравоохранения предъявляются все более высокие требования. Наряду с управлением кадровыми ресурсами необходимо обеспечивать, чтобы сотрудники на всех уровнях Организации имели опыт, знания и квалификацию, необходимые для достижения целей и проведения основной информационно-разъяснительной работы Организации. Во всей ВОЗ осуществляются многочисленные преобразования, направленные на оптимизацию общих возможностей для успешного выполнения ОПР-13 и достижения ее амбициозных целей и результатов воздействия. В этой связи сотрудникам необходимо учиться и адаптироваться к новым задачам в ходе управления своим профессиональным ростом, особенно в условиях текущих преобразований ВОЗ.

3.1.1 Стратегия и механизм

3.1.1.1 Необходимость обновления стратегии в области кадровых ресурсов

109. Общеорганизационная стратегия в области кадровых ресурсов была разработана в условиях реформы управления ВОЗ 2013 г. Согласно собранной информации, предусмотрено два этапа осуществления пересмотренной стратегии в области кадровых

ресурсов: (а) первый этап (разработка и формирование) в течение 2013-2015 гг.; (b) второй этап (внедрение, осуществление и обзор) в течение 2016-2020 гг.

110. С началом преобразования ВОЗ в 2017 г. Организации потребовалась бóльшая гибкость в реагировании на изменяющиеся окружающие условия. Необходимо обновить нынешнюю пересмотренную стратегию в области кадровых ресурсов для отражения инициатив по преобразованию ВОЗ, особенно в отношении ее трех основных компонентов: (а) привлечение одаренных людей, (b) удержание одаренных людей и (c) обеспечение благоприятных условий труда.

111. Управление кадровыми ресурсами является важнейшей частью общеорганизационной программы преобразований; в настоящее время прилагаются усилия для формирования соответствующих своему предназначению мотивированных трудовых ресурсов, и надлежащая стратегия в области кадровых ресурсов должна быть согласована с преобразованиями в рамках выполнения ОПР-13 и соответствовать цели по обеспечению значимых результатов деятельности ВОЗ, оказывающих продолжительное положительное воздействие на здоровье людей. Со своей стороны, руководство согласилось с необходимостью обновить стратегию в области кадровых ресурсов.

112. Мы рекомендуем ВОЗ обновить стратегию в области кадровых ресурсов с учетом программы преобразований ВОЗ.

3.1.1.2 Необходимость пересмотра общеорганизационной программы обучения и повышения квалификации персонала

113. Политика повышения квалификации персонала является одним из ключевых компонентов стратегии в области кадровых ресурсов, которая охватывает целый ряд программ профессионального развития персонала; она определяет, как трудовые ресурсы должны способствовать выполнению мандата и достижению стратегических целей Организации параллельно своим собственным целям в области профессионального развития. Кроме того, в Рамочной программе управления кадровыми ресурсами, разработанной Комиссией по международной гражданской службе (КМГС), указывается, что наличие надлежащих возможностей для обучения и профессионального роста персонала и руководства имеет решающее значение для обеспечения возможностей организаций в области взаимодействия с персоналом, наращивания потенциала для достижения отличных результатов, преодоления трудностей и адаптации к изменяющимся условиям. Одним из ее показателей является наличие политики профессионального роста персонала.

114. Руководство отметило, что общеорганизационная программа обучения и повышения квалификации персонала на 2014-2020 гг. была разработана с учетом программы преобразований ВОЗ 2013 г. Поэтому необходим ее пересмотр в соответствии с нынешней программой преобразований Организации. В настоящее время разрабатывается новая стратегия Организации в области обучения.

115. Было отмечено, что стратегия Организации в области обучения представляет собой фундамент, на котором должны основываться, в частности, разработанные и пересмотренные учебные программы и цифровые учебные платформы ВОЗ, а также создание Академии ВОЗ. Соответствующая целевому назначению стратегия обучения обеспечит ВОЗ возможности для оказания положительного воздействия на здоровье людей. Ее целью является формирование культуры обучения и конструктивных подходов путем создания динамичных и способных к адаптации трудовых ресурсов с высочайшими уровнями квалификации и добросовестности для служения изменяющемуся мандату ВОЗ.

116. Мы рекомендовали ВОЗ пересмотреть программу обучения и повышения квалификации в свете преобразований и в соответствии со стратегией в области кадровых ресурсов в целях оптимизации общих возможностей и профессиональных способностей персонала.

3.1.1.3 Необходимость организационного оформления механизмов управления в области осуществления Глобальной политики мобильности ВОЗ

117. Для улучшения подхода ВОЗ к вопросу мобильности в рамках процесса обзора оценок, рекомендаций Глобального совета персонала/руководства (ГСПР) и соответствующих структур и проведения внутреннего/внешнего сопоставительного анализа была создана целевая группа (ЦГ). Членам ЦГ было предложено возглавить разработку и стать соавторами разделов руководства, которые использовались Департаментом кадровых ресурсов в качестве вклада в обновление Глобальной политики мобильности ВОЗ.

118. Обзор проекта Глобальной политики мобильности ВОЗ проводится с учетом директивных указаний ВОЗ. В проекте политики мобильности подробно изложены процедуры и механизмы управления. В нем четко сформулированы аспекты учреждения и мандаты (а) Консультативного совета по вопросам мобильности (КСМ), учреждаемого на трех уровнях Организации; и (б) Группы по непрерывным улучшениям (ГНУ), а также функции и сферы ответственности: (а) сотрудников кадровых служб, (б) Группы по глобальной политике и Генерального директора, (с) членов персонала и (d) руководителей. В ходе обзора было отмечено, что до учреждения КСМ и ГНУ необходимо разработать соответствующие круги ведения и что первое совещание КСМ предполагается провести во втором квартале 2020 г.

119. Разработка для КСМ и ГНУ обоснованных кругов ведения будет способствовать проведению оптимальной политики и управлению репутационными рисками. Поэтому это необходимо осуществить в качестве приоритетной задачи до введения в действие данных структур при четком формулировании и разъяснении функций КСМ и ГНУ во всех информационных материалах в отношении Глобальной политики мобильности.

120. Мы рекомендовали ВОЗ содействовать проведению политики мобильности путем уделения приоритетного внимания учреждению КСМ и ГНУ и разработке их соответствующих кругов ведения.

3.1.2 Прием на работу и отборочный процесс

3.1.2.1 Контрольные вопросы

121. В соответствии с руководящими принципами для проведения отборочного процесса установлен срок, соответствующий примерно 15 неделям (80 рабочим дням), начиная с объявления о вакантной должности до решения по результатам отборочного процесса (в соответствии с отчетом об отборочном процессе, подписанным всеми участниками). Такие сроки были установлены в результате проведения экспериментальной инициативы по найму персонала для проверки практической осуществимости процесса в эти сроки в условиях преобразований ВОЗ. Однако на основе изучения случайной выборки, сделанной как на платформе Stellis, так и в GHR ГЦО, мы отметили, что количество дней от начала периода публикации объявления о вакантной должности до даты принятия решения по результатам отборочного процесса превышает предписываемые в руководящих принципах 15 недель, или 80 рабочих дней. В зависимости от уровня должности этот период может длиться от 126 до 158 дней.

122. В ходе опроса координаторы кадровых служб сообщили, что на практике они придерживаются предписаний в отношении проведения отборочного процесса в течение 80 дней, что, как мы отметили, значительно меньше 120-дневных стандартных сроков, используемых в общей системе Организации Объединенных Наций.

123. Кроме того, в рамках нынешнего согласованного процесса могут быть отобраны и включены в краткий список только те кандидаты, которые по результатам предварительной проверки отвечают основным требованиям (образование, язык и опыт работы) в соответствии с описанием требований, предъявляемых к кандидатам на данную должность, и объявлением о вакантной должности. В описание требований к кандидатам могут быть также включены в качестве желательных требований дополнительные годы стажа или более высокий уровень образования. Как основные, так и желательные требования излагаются соответственно в описании требований к кандидатам на должность и адаптируются для контрольных вопросов в публикуемом объявлении о вакантной должности.

124. В ходе собеседования с координатором платформы Stellis по административным вопросам было отмечено, что автоматизированная платформа имеет возможности для дальнейшего улучшения процесса разработки контрольных вопросов, что в перспективе может содействовать их дальнейшей адаптации к специфическим требованиям, предъявляемым к кандидатам на конкретную объявленную вакантную должность, и тем самым дальнейшему уменьшению числа кандидатов, которые пройдут на этап углубленной оценки.

125. Дальнейшая адаптация к специфическим требованиям может иметь большое значение для повышения эффективности процедуры предварительной проверки. Несмотря на то, что ВОЗ пользуется услугами консультантов АВС для обработки большого объема ответов в рамках предварительной проверки и для дальнейшего отбора, проверки и оценки заявок в целях подготовки предлагаемого длинного списка,

представители кадровых служб сталкиваются с трудностями в уменьшении числа кандидатов до уровня, с которым они в состоянии справиться.

126. В обоих случаях Департамент кадровых ресурсов и развития кадрового потенциала (HRT) получит преимущества в результате дальнейшей адаптации к специфическим требованиям, которая повысит практическую ценность процедуры предварительной проверки. Это позволит сэкономить время и усилия в результате уменьшения числа кандидатов на этапе углубленной оценки в целях определения их соответствия критериям для включения в короткий список. Сокращение времени для проведения этого этапа процесса обеспечит также преимущества для осуществления отборочного процесса в сроки, намеченные в ходе проведения экспериментальной инициативы по найму персонала.

127. Мы рекомендуем ВОЗ пересмотреть согласованный процесс отбора кандидатов для дальнейшей адаптации контрольных вопросов к специфическим требованиям в целях повышения эффективности процедуры предварительной проверки.

3.1.2.2 Критерии оценки на этапах предварительной проверки и углубленной оценки

128. Критерии оценки или требования к кандидатам (такие, как образование, язык и опыт работы, а также желательные требования в соответствии с описанием требований, предъявляемых к кандидатам на данную должность), используемые как на этапе предварительной проверки, так и для углубленной оценки кандидата, практически одинаковы.

129. В тех случаях, когда Stellis обеспечивает автоматизированную предварительную проверку кандидатов (на основе ответов кандидатов на адаптированные вопросы в рамках проверки) с использованием услуг консультантов ABC в области проверки, валидации и заполнения оценочной таблицы, позволяющей представить предварительный длинный список руководителю, нанимающему сотрудника, для проведения углубленной оценки, возможны излишние операции или дублирование усилий, поскольку в основе двух этапов, предшествующих составлению короткого списка кандидатов для последующей оценки, лежат одинаковые критерии проверки. В этой связи руководству было бы полезно еще раз рассмотреть основные аспекты этих этапов процесса и объединить их в один реалистичный эффективный процесс, который может способствовать рациональной адаптации требований, предлагаемой в предыдущем разделе.

130. Мы рекомендуем ВОЗ предусмотреть возможный пересмотр критериев оценки, состоящей из этапов предварительной проверки и углубленной оценки, в целях сокращения излишних операций.

3.1.2.3 Обратная связь в отношении решения по результатам окончательного отбора

131. Одним из основных компонентов процесса приема на работу и отборочного процесса является группа по отбору, на которой лежит общая ответственность за оценку и рекомендацию кандидата, отвечающего самым высоким стандартам эффективности, квалификации и добросовестности, необходимым для того, чтобы стать членом персонала ВОЗ. Одним из членов группы по отбору является представитель Ассоциации персонала, назначаемый Ассоциацией персонала.

132. Поскольку представители Ассоциации персонала отчитываются за рекомендации Группы по отбору и добросовестность и результаты отборочного процесса вплоть до окончательного решения, предполагается, что они осведомлены о результатах, вытекающих из их рекомендаций. Был проведен опрос для получения информации о наличии или отсутствии механизмов обратной связи для информирования представителей Ассоциации персонала об окончательных результатах отборочных процессов, и было отмечено, что эта часть процесса должна быть еще более прозрачной.

133. В рамках опроса было получено 42 ответа. В 23 из 42 ответов представителей Ассоциации персонала, являющихся членами групп по отбору на протяжении от 1 года до 20 лет, было отмечено отсутствие обратной связи. А в 19 ответах респонденты подтвердили получение сообщений об окончательных результатах, но отметили, что не всегда могли получать такую важную информацию.

134. И хотя во многих случаях наиболее подходящим кандидатом, рекомендуемым группой по отбору, является кандидат, отобранный соответствующим утверждающим органом, мы подчеркиваем, что обратная связь в отношении всех окончательных решений по результатам отбора крайне важна и необходима. С учетом того, что рекомендации ранжируются по приемлемости (весомые, приемлемые, приемлемые с улучшениями и неприемлемые), что несколько субъективно и в значительной мере опирается на информированность, хотя и на основе методологической оценки, обратная связь приобретает еще большее значение.

135. Мы рекомендовали ВОЗ предоставлять информацию об окончательных решениях по результатам отбора представителям Ассоциации персонала и другим членам группы по отбору и обеспечивать, чтобы это последовательно осуществлялось и предусматривалось в отношении всех завершенных процессов приема на работу, в которых они задействованы.

3.1.3 Отправление правосудия

136. Для эффективного предупреждения и разрешения конфликтов необходима система, учитывающая процессы, людей, правила, физические окружающие условия, механизмы контроля и рассмотрения жалоб, а также менее заметные атрибуты организационной культуры, такие как жизненные позиции, убеждения и ценности. Это позволяет всем сторонам принимать участие во всестороннем и систематическом предупреждении, регулировании и разрешении конфликтов.

137. В рамках существующей структуры ВОЗ мы отметили целый ряд подразделений, вовлеченных в систему внутреннего правосудия, которые могут предоставлять сотрудникам рекомендации и оказывать другие виды помощи в связи с предупреждением и разрешением конфликтов, проблемами в области физического и психического здоровья и условиями работы, а именно HRT, Ассоциация персонала штаб-квартиры ВОЗ, Бюро омбудсмана и посреднических услуг (ОМВ), консультант по вопросам персонала, штатный психолог, Бюро по обеспечению соблюдения требований, управлению рисками и этике (CRE) и Бюро служб внутреннего контроля (IOS).

138. После тщательного изучения нами было отмечено некоторое совпадение и дублирование их функций и сфер ответственности. Аналогичным образом мы отметили бессистемную координацию между этими подразделениями, способствующую созданию такой ситуации, в которой проблема, переданная на рассмотрение в одно бюро, может находиться на стадии ожидания рассмотрения в другом бюро. Эти подразделения функционируют независимо друг от друга, предпочитая работать скорее параллельно, чем вместе.

139. Необходимо подчеркнуть, что систематический подход к разрешению связанных с работой проблем эффективнее, чем ситуация, в которой разные стороны решают проблему независимо друг от друга. Применение систематического подхода позволяет обеспечить механизм, в рамках которого разные компоненты взаимосвязаны и объединены в единое целое. Это возможно при создании специального поста координатора/реестра в HRT, который будет направлять претензии сотрудников на рассмотрение в соответствующее бюро.

140. Мы рекомендовали ВОЗ создать реестр/пост координатора для сбора, обработки и передачи претензий сотрудников на рассмотрение и урегулирование в соответствующее бюро системы внутреннего правосудия.

3.1.4 Опрос персонала

141. Опросы персонала позволяют наладить всеобъемлющий процесс двустороннего общения и могут способствовать преодолению трудностей для эффективной коммуникации. Нет сомнений, что опросы предоставляют Организации средства для оценки предложений и замечаний сотрудников, понимания их требований, разработки новых мер политики и практических методик и реализации или введения в действие улучшений после их предварительного или пилотного осуществления.

142. Важнейшей целью проведения опросов персонала является определение факторов, действительно способствующих максимальному повышению эффективности деятельности персонала в соответствии с принципами политики или иными директивами. Важно обеспечить гармоничное соотношение между тем, что предлагает высшее руководство, и тем, что ожидает персонал, и наоборот. Надежная программа опросов персонала должна быть неотъемлемой функцией любой организации, которая повторяется и влечет за собой ответные меры через определенные промежутки времени в соответствии с практикой Организации Объединенных Наций, которая проводит такие

опросы раз в два года. В этой связи необходимо подчеркнуть важность оценки воздействия опросов на эффективность политики/мероприятий.

143. ВОЗ провела ряд опросов персонала, в том числе: (а) опрос, посвященный организационной культуре, в январе 2018 г., целью которого было изучение трех ключевых организационных возможностей для повышения эффективности, таких как обеспечение согласованности, выполнение и обновление; и (б) опрос в отношении преследований, проведенный также в 2018 г. в соответствии с призывом Генерального секретаря Организации Объединенных Наций провести обследование восприятия для получения основанной на фактических данных информации о сексуальных домогательствах в рамках системы Организации Объединенных Наций и соответствующих субъектов в глобальных масштабах. В отчете представлена подробная информация о распространенности, характере и случаях сексуальных домогательств, представленная респондентами из ВОЗ.

144. Кроме того, в 2020 г. членам персонала предлагается заполнить анкету с вопросами об управлении карьерным ростом в условиях мобильности. Ответы, предоставленные в рамках этого опроса, позволят лучше узнать мнения членов персонала в отношении мобильности, их карьерных устремлений и предпочтений, методики управления, используемой для пересмотра политики в области мобильности, и ее последующей реализации.

145. Проблема охраны психического здоровья и благополучия получила большее признание после выпуска стратегии системы Организации Объединенных Наций по обеспечению психического здоровья и благополучия «Здоровые трудовые ресурсы для лучшего мира», одобренной руководителями всех учреждений в системе Организации Объединенных Наций и применяемой ко всей системе Организации Объединенных Наций. В этой связи проверка на уровне Службы охраны здоровья и благополучия персонала (SHW) показала, что был проведен соответствующий опрос в отношении здоровья и благополучия сотрудников, и в январе 2017 г. был выпущен соответствующий сравнительно-аналитический доклад.

146. Вместе с тем по данным, полученным из электронных сообщений и в ходе обсуждений с руководством, в HRT не знали о проведении этого опроса в отношении психического здоровья и благополучия. Подчеркивается, что опрос персонала относится в основном к сфере кадровых ресурсов и является инструментом управления под руководством кадровых служб, включающим проведение оценки и анализа и в конечном итоге разработку инициатив совместно с соответствующими подразделениями.

147. Кроме того, в соответствии с передовой практикой регулярное проведение опросов персонала может способствовать разработке новых или изменению уже существующих мер политики и осуществлению ключевых преобразований для повышения эффективности, результативности, вовлеченности, преданности и производительности сотрудников и улучшения их благополучия. Организация, направляющая усилия на развитие и воздействие, способна найти эффективные решения, позволяющие существенно увеличить число увлеченных сотрудников, что в результате приведет к значительному повышению их производительности и достижению Организацией ее

целей. Таким образом, предполагается, что опросы персонала позволят улучшить разные меры политики в отношении инициатив, проводимых с целью преобразования ВОЗ.

148. Мы рекомендуем ВОЗ разработать механизм для мониторинга проведения всех опросов персонала и соответствующих последующих мероприятий и инициатив. В дальнейшем проводить обследования степени удовлетворенности персонала раз в два года, ориентируясь на практику системы Организации Объединенных Наций, особенно в отношении мер политики, внедренных и пересмотренных в рамках программы преобразований Организации.

3.2 Мониторинг программ и составление отчетности

149. В Электронном руководстве ВОЗ указано, что ССО используется в качестве методики самооценки при представлении докладов основных бюро/программ/кластеров о прогрессе в области достижения их промежуточных результатов, измеряемых с помощью установленных показателей эффективности деятельности. Исполнение бюджета также рассматривается в рамках применения этой методики, которая позволяет учитывать одновременно как техническую, так и финансовую информацию. Кроме того, обзор включает мониторинг прогресса на пути достижения ожидаемых результатов и показателей в соответствии с установленными критериями и подготовку краткого описания трудностей, проблем, рисков и действий, необходимых для улучшения прогресса в области достижения ожидаемых результатов на среднесрочном этапе. Эти меры принимаются в отношении всех ожидаемых результатов во всех бюро ВОЗ и используются в качестве основы для подготовки промежуточного доклада об исполнении программного бюджета для представления государствам-членам на Ассамблее здравоохранения в мае второго года двухгодичного периода. ВОЗ подтверждает, что мониторинг и оценка результатов деятельности необходимы для надлежащего управления программным бюджетом и для содействия пересмотру и осуществлению политики и стратегий в целях достижения Организацией результатов в соответствии с ее обязательствами. ССО и оценка исполнения программного бюджета (ОИПБ) используются Организацией в качестве двух методик для оценки исполнения программного бюджета и достижения запланированных результатов.

150. Нами было отмечено, что в качестве одного из функциональных компонентов механизма ВОЗ по обеспечению подотчетности *оценка результатов деятельности, контроль и отчетность* дают Организации представление о прогрессе в области достижения результатов и эффективного использования финансовых и кадровых ресурсов и укрепляют доверие к Организации в связи с актуальностью ее деятельности и способностью обеспечивать достижение результатов. В этом отношении мониторинг результатов деятельности программ становится критически важным, поскольку он позволяет руководителям обеспечивать, чтобы оперативная деятельность и принимаемые ими решения соответствовали целям и приоритетам, изложенным в программном бюджете, и политике ВОЗ. В этой связи руководители несут ответственность за обеспечение соблюдения требуемых процессов контроля и отчетности, позволяющих отчитываться о реализации подотчетности Организации за исполнение программного бюджета. В отношении ССО исполнения программного бюджета на 2018-2019 гг. мы отметили, что Департамент планирования, координации

ресурсов и мониторинга эффективности (PRP) выпустил методическую записку высокого уровня с изложением процесса и сроков проведения ССО и пошаговых рекомендаций по его проведению для бюджетных центров, сетей по программным областям (СПО) и сетей по категориям (СК). В методической записке о ГСУ и бизнес-аналитике содержится информация о промежуточных результатах и основных задачах, касающаяся проведения среднесрочного мониторинга основных задач и промежуточных результатов в ГСУ.

151. Отчетность, ориентированная на конкретные результаты, касается анализа и интерпретации данных об эффективности программ/проектов, собранных в ходе мониторинга и информирования основных заинтересованных сторон о ходе осуществления программ/проектов и достижении результатов. Мониторинг и составление отчетности о результатах деятельности программ приобретают еще большее значение, когда осуществление программ происходит во время значительных организационных преобразований. Именно это имеет место в ВОЗ, осуществляющей значительные преобразования для *усиления ее воздействия на страновом уровне и обеспечения соответствия своему предназначению в эпоху Целей в области устойчивого развития (ЦУР) и в условиях быстро изменяющегося мира*. Наш обзор мониторинга программ и отчетности на среднесрочном этапе проводится в этом контексте, и в ходе нашего исследования в качестве образцов мы использовали категории 1 и 4.

3.2.1 Подотчетность по программам в связи с инициативой по преобразованию ВОЗ

152. Мы отметили, что в Плане и архитектуре преобразований ВОЗ, согласованных с ОПР-13, подробно изложен комплексный процесс преобразований на трех уровнях Организации, разработанный Группой по глобальной политике (ГПП) и осуществляемый под ее руководством, а также программа на более длительную перспективу. В руководстве ВОЗ по осуществлению преобразований (шаг 4 – операционное планирование и критически важные вспомогательные функции) разъясняется, что в соответствии с новой операционной моделью ВОЗ роли и функции штаб-квартиры изменяются. Департаменты, отвечающие за программы, будут уделять особое внимание аспектам достижения и воздействия, а департаменты корпоративного обслуживания сосредоточат усилия на оптимизации, согласовании и обеспечении качества ее вспомогательных функций.

153. Нами было отмечено, что 6 марта 2019 г. Генеральный директор объявил о новых структурах старшего руководства, которые будут помогать ему в руководстве деятельностью ВОЗ по осуществлению ОПР-13 и реализации общей инициативы по достижению целей «трех миллиардов». В рамках внедрения структурных аспектов новой операционной модели во всей ВОЗ 18 марта 2019 г. должна быть введена в действие новая структура штаб-квартиры на уровне отдела. В последующие месяцы должны быть внедрены структура штаб-квартиры на уровне департамента, отвечающая за установление основных функций каждого департамента и распределение областей работы между департаментами для централизации ключевых вспомогательных функций и закрепления ключевых технических функций, и структура на уровне группы.

154. Мы были информированы, что некоторые изменения уже проведены, а реализация других будет продолжаться до окончания осуществления инициатив по преобразованию. В условиях проводимых в Организации преобразований мы проанализировали наблюдаемые оперативные реалии и формулирование стратегий надлежащего контроля за организационными изменениями с целью обеспечить сохранность созданных механизмов руководства в рамках управления программами. С этой целью мы рассмотрели в качестве анализируемых образцов две программные категории, а именно категорию 1 (Инфекционные болезни) и категорию 4 (Системы здравоохранения) в рамках программного бюджета на 2018-2019 гг. PRP сообщил нам, что программный бюджет был разработан на основе временной органиграммы штаб-квартиры. В ходе нашей проверки мы выявили несколько изменений в области подотчетности по программам в отношении категорий 1 и 4, имевших место в 2019 г. Мы отметили передачу функций подотчетности по программам из одного кластера и/или департамента в другой, который также включал недавно созданные подразделения.

155. В том, что касается осуществления этих изменений, мы были информированы группой по преобразованиям, что проводимые стратегии включают сочетание стратегий по управлению изменениями, охватывающих коммуникацию/повышение осведомленности, наращивание потенциала (например, разработка методических записок и проведение учебных занятий в отношении нового процесса планирования и операционной модели), ответственное руководство на уровне старших руководителей и новый процесс, используемый для планирования на 2020-2021 гг. Нам также сообщили, что существующие механизмы руководства в области управления программами, включая надзорную функцию ГП и сферы ответственности исполнительных директоров, помощников Генерального директора и директоров в отношении категорий и программных областей, действуют до конца 2019 г. в целях обеспечения исполнения программного бюджета на 2018-2019 гг. и достижения запланированных конечных и промежуточных результатов, в то время как функция общего мониторинга исполнения программного бюджета остается у PRP. В связи с соображениями, представленными группой по преобразованиям, мы взаимодействовали с директорами/руководителями программ, ответственными за соответствующие категории, и выявили ряд проблем и последствий воздействия процесса преобразований на общее осуществление, мониторинг и отчетность по программам в рамках программного бюджета на 2018-2019 гг.

156. В рамках проведения процесса отчетности по ССО мы были информированы, что PRP также сталкивается с рядом проблем, возникающих в результате преобразований, таких как: (i) сбои в функционировании СК, обусловленные неопределенностью в отношении структуры и руководства программами и изменениями в составе лиц, управляющих СК; (ii) изменения в руководящем составе и в управлении программами, включая проблемы, связанные с перемещением людей и пониманием их функций и сфер ответственности в СК, особенно в области мониторинга и составления отчетности, что приводит к замедлению процесса ССО и несоблюдению установленных сроков; (iii) бремя работы в связи с дополнительной нагрузкой, особенно для руководителей и координаторов программ, занятых проведением ССО, и осуществление многочисленных инициатив, требующих время СК и СПО, что неоднократно приводило к несоблюдению

установленных сроков; и (iv) ограниченные возможности PRP для мониторинга и составления отчетности в связи с тем, что члены группы Отдела стратегического и оперативного планирования и мониторинга результатов деятельности (SPM) оказывали поддержку некоторым отстающим СК.

157. В области соответствующей деятельности по ОИПБ PRP отметил следующие проблемы в конце двухгодичного периода: (i) какие данные включать в отчетность за 2019 г. с учетом того, что этот год входит как в ОПП-12, так и в ОПП-13; и (ii) как сохранить принципы интеграции ОПП-13, устраняя внутреннюю раздробленность, и сконцентрировать усилия на воздействии, уделяя при этом внимание обеспечению подотчетности в рамках ОПП-12, более согласованной на уровне программ и в значительной мере вертикальной. В отношении программ мы отметили следующее: по программе 1.1 – значительных проблем не ожидается; по программе 1.2 – составление отчетности возможно станет более сложным, чем прежде, поскольку техническим сотрудникам потребуется применять ретроспективную структуру отчетности по категориям/программным областям; по программе 1.3 – в случае замены руководителей в конкретных областях работы возможны проблемы, но Департамент будет решать их по мере необходимости; по программе 1.6 – есть опасения, что осуществляемые процессы преобразования все еще могут влиять на подборку информации для отчетности; и по программам 4.1 и 4.3 – проблем в связи с техническими аспектами или значительными изменениями операций нет, в то время как в отношении программы 4.4 обеспокоенность вызывают разные функции бывших руководителей СПО.

158. В связи с наблюдаемыми изменениями и проблемами группа по преобразованиям информировала нас, что в сферы ответственности соответствующих исполнительных директоров/помощников Генерального директора и директоров по-прежнему входят мониторинг достижений и составление отчетности с помощью созданных для этого механизмов СК и СПО и что в течение текущего двухгодичного периода изменений в этих механизмах не было. Нам сообщили, что изменения в механизмах руководства для исполнения и мониторинга программного бюджета вступят в силу с 1 января 2020 г., когда начнется осуществление новых планов работы. В этой связи нам также сообщили, что использование механизмов СК и СПО будет продолжаться в течение двухгодичного периода, хотя смена руководства, демонтаж СК в связи с переходом от ОПП-12 к ОПП-13 и создание новых подразделений, имеющих отношение к категории 1, в марте 2019 г. затруднило функционирование СК 1.

159. Кроме того, нам сообщили, что работе по осуществлению преобразований и переходу к новой структуре уделяется приоритетное внимание по сравнению с работой, связанной с СК, поскольку в ней задействованы одни и те же люди и ресурсы. На практике СК иногда предлагается представлять среднесрочную отчетность и отчетность в конце двухгодичного периода. В этой связи координирующая роль категории 1 была ограничена и осуществлялась главным образом на уровне программных областей. Согласно полученной информации по категории 4 вопрос о продолжении исполнения координатором обязанностей руководителя по категории после его перехода в другой департамент не обсуждался. В отношении программы 4.4 нам сообщили, что на момент объявления о прекращении существования структуры СПО сложилось впечатление, что промежуточного планирования таких механизмов не

проводилось, за исключением создания новых сетей по промежуточным результатам на следующий двухгодичный период.

160. При рассмотрении вышеупомянутых изменений и проблем в условиях организационных преобразований становится ясно, что даже при применении систематического подхода к управлению изменениями сохраняются определенные риски, которыми необходимо управлять для минимизации воздействия самих изменений. Наиболее значительные из этих рисков касаются главным образом сбоев в операционной деятельности. В более конкретном смысле такие сбои могут проявляться как риски неэффективности, неспособности, недостижения запланированных показателей и удлинения сроков. И если проблемы и последствия, связанные с осуществлением инициативы по преобразованию ВОЗ, могут не оказывать существенного воздействия на те программы, которые в значительной мере остаются не затронутыми новой организационной структурой, то в реализации программ, в которых функция обеспечения подотчетности была передана или распределена другому или другим департаментам под руководством других/разных помощников Генерального директора/директоров, могут наблюдаться существенные сбои в области осуществления и мониторинга программ и составления отчетности.

161. Вследствие этого связанные с переходом трудности могут оказывать негативное воздействие на обеспечение подотчетности по результатам программ и мер контроля за их выполнением. Принимая во внимание эти реалии, группа по преобразованиям пояснила, что в связи с продолжением деятельности в рамках программного бюджета на 2018-2019 гг. новой структуры подотчетности для ГПП, СК и СПО не предусмотрено. После объявления от 6 марта 2019 г. группа по преобразованиям указала, что основное внимание в сообщениях уделяется областям и аспектам перемен, а не тем из них, которые остались неизменными. Вместе с тем мы пришли к выводу, что не было выпущено конкретных руководящих принципов/указаний для помощников Генерального директора или исполняющих обязанности директоров по вопросу о принятии на себя ответственности за координацию работы СПО и представление ею отчетности по исполнению программного бюджета на 2018-2019 гг. в случаях, когда директорам штаб-квартиры были поручены новые области деятельности. Нас информировали, что в дальнейшем этот вопрос будет отражен в новой процедуре делегирования полномочий для помощников Генерального директора и директоров и в срочном порядке решен до представления отчетности на конец двухгодичного периода.

162. С учетом всех пробелов и проблем, принятых нами во внимание, в частности изменений в функциях обеспечения подотчетности за достижение результатов деятельности программ по категориям 1 и 4 в рамках программного бюджета на 2018-2019 гг., мы отметили, что, поскольку План и архитектура преобразований ВОЗ, включая соответствующие стратегии, были в значительной мере ориентированы на аспекты управления преобразованиями и их реализацию, можно было бы уделить больше внимания осуществлению ее текущих программ в рамках программного бюджета на 2018-2019 гг. – бюджетного периода, в ходе которого преобразования начали принимать форму, отличающуюся от структуры и направленности программ ОПР-13 и программного бюджета на 2020-2021 гг. Эти преобразования затронули программы текущего двухгодичного периода, которые нуждаются в управлении, мониторинге и

отчетности на среднесрочном этапе и в конце двухгодичного периода и для которых необходимы четкие стратегии управления преобразованиями с учетом происходящих изменений в организационной структуре и направленности программ и связанных с этим рисков.

163. Несмотря на сбои в осуществлении программ, Организация не признала связанных с преобразованиями рисков для осуществления и мониторинга программ и составления отчетности по исполнению программного бюджета на 2018-2019 гг., поэтому надлежащие стратегии управления изменениями не были комплексно и всесторонне рассмотрены. Очевидно, что нынешние и будущие изменения в ВОЗ, связанные с этой инициативой, направлены на формирование ее обновленной концепции. Однако каждая инициатива по проведению изменений сопряжена с сопутствующими рисками и даже сопротивлением. При выдвижении инициативы по осуществлению преобразований необходимо уделять особое внимание признанию, прогнозированию и управлению рисками, связанными с управлением преобразованиями, особенно в случаях организационных изменений, оказывающих прямое воздействие на программы и проекты организации, а также на сотрудников на всех ее уровнях. И хотя в основе преобразований часто лежат благие намерения и стремление к улучшению, они также могут вызывать беспокойство, особенно с учетом необходимости их адаптации и принятия. Надлежащее управление и соответствующие стратегии управления преобразованиями, позволяющие Организации адаптироваться, контролировать и осуществлять изменения, способствуют обеспечению плавного перехода к желаемому состоянию. ВОЗ должна улучшить свои стратегии управления процессом преобразований при осуществлении деятельности, связанной с мониторингом программ и представлением отчетности, для смягчения рисков, связанных с преобразованиями. При этом следует сосредоточить усилия на функциях программ по обеспечению подотчетности и постоянно уделять внимание средствам контроля, подкрепляющим широкомасштабные преобразования.

164. Мы рекомендовали ВОЗ конкретизировать и рационализировать функции программ по обеспечению подотчетности и координации в связи с преобразованием ВОЗ в рамках перехода Организации к новой общей программе работы и новому программному бюджету, с тем чтобы обеспечить достижение запланированных промежуточных результатов программ и содействовать составлению отчетности по результатам программ.

3.2.2 Отчетность по промежуточным результатам программ

165. Мы отметили, что, хотя доклад о результатах работы ВОЗ должен содержать результаты исполнения программного бюджета на 2018-2019 гг., а ССО – результаты деятельности в рамках этого программного бюджета, согласованного с ОПР-12, ключевые результаты сфокусированы на цели «трех миллиардов» в соответствии с ОПР-13. Доклад представлен в разбивке по категориям в соответствии с программным бюджетом на 2018-2019 гг., и по каждой категории приведены соответствующие конечные результаты, намеченные к достижению в 2018-2019 гг., ключевые достижения отдельных программ, ключевая статистика, данные по бюджету и его исполнению, 10 основных доноров и расходы на персонал и ведение деятельности в разбивке по

уровням. По каждой категории дана ссылка на веб-портал ОИПБ для получения подробной информации о финансировании и исполнении программного бюджета. Сопоставление основных достижений в странах, приведенных в докладе о результатах работы, с данными для ССО на веб-портале, содержащимися в разделе о работе в странах в разбивке по категориям и программным областям, свидетельствует о том, что некоторые достижения, указанные в ССО, не были отражены на веб-портале. В целом большинство основных достижений в странах, отраженных в ССО в разбивке по программам, не было включено в раздел веб-портала программного бюджета о работе в странах. По категории 4 мы отметили ключевые достижения в странах, которые были включены в ССО, но не были отражены в разделе веб-портала о достижениях в странах. Однако более важным является то, что в докладе о результатах работы и на веб-портале программного бюджета, посвященном этому докладу, не был отражен статус промежуточных результатов по каждой программной области и категории в соответствии с текущим программным бюджетом, хотя для ССО требуется обновление статуса достижения промежуточных результатов в разбивке по бюджетным центрам, СПО и СК. Вместо этого в докладе были представлены, помимо прочего, конечные результаты, намеченные ВОЗ к достижению в двухгодичном периоде совместными усилиями с государствами-членами и партнерами.

166. В Системе результатов ВОЗ, охватывающей ОПП-13, Секретариат ВОЗ пересмотрел свою систему отчетности по результатам в целях более точного определения воздействия ВОЗ на страновом уровне. Вместе с тем в Системе результатов подчеркивается, что Секретариат должен измерять достижение промежуточных результатов в качестве его вклада в достижение конечных результатов и воздействия в странах. Для более тщательного измерения предусмотрен также инновационный способ измерения промежуточных результатов. В этой связи отсутствие информации о статусе промежуточных результатов в ССО ограничило возможности для получения информации о вероятности достижения запланированных результатов. Вследствие этого не были представлены значительные риски и стратегии по их смягчению для улучшения прогресса там, где это необходимо, хотя на среднесрочном этапе требовались анализ и обновление информации о прогрессе в области достижения промежуточных результатов, риске/рисках и реагировании на него/них, и информация о рисках и рекомендации были размещены на веб-портале.

167. Поскольку в докладе не был представлен статус промежуточных результатов, профинансированных из программного бюджета, нами не было получено ясного представления об отчетности Организации за исполнение программного бюджета и о том, каким образом она содействовала/способствовала/воздействовала на желаемые конечные результаты. При управлении, ориентированном на конкретные результаты, отчетность о фактическом прогрессе в достижении результатов, как это предусмотрено в ССО, соотносится с фактическим финансовым исполнением за тот же отчетный период. Несмотря на то, что ключевые статистические данные о бюджете, выделенных финансовых средствах и расходах в разбивке по программам были представлены по каждой категории и каждой программе, проведение надлежащего анализа технического и финансового исполнения программного бюджета не было возможным из-за того, что в докладе не были отражены промежуточные результаты. Результаты деятельности

программ, изложенные в отчетных докладах, всегда отражают достижение конечных продуктов в рамках управления программами в виде как промежуточных, так и конечных результатов. В этой связи необходимо придавать первостепенное значение обеспечению объективности, качества и достоверности докладов о результатах деятельности Организации.

168. Мы рекомендовали ВОЗ включить отчетность по промежуточным результатам в ее среднесрочный обзор, поскольку именно за эти результаты ВОЗ полностью подотчетна в процессе исполнения программного бюджета, в целях улучшения прозрачности и оценки отчетности по достигнутым результатам.

3.2.3 Процесс среднесрочной оценки результатов деятельности

169. В соответствии с методической запиской высокого уровня по ССО в 2018-2019 гг. мы отметили, что бюджетные центры и региональные и глобальные СПО должны заполнять типовые формы для обзора деятельности бюджетных центров, СПО/глобальных СПО в рамках инструмента оценки эффективности (VfM) и инструмента оценки результатов деятельности соответственно. Предполагается, что резюме выводов и рекомендаций и обзор деятельности бюджетных центров будут содержать, помимо прочего, результаты, достигнутые в 2018 г., а также вклады в достижение конечных результатов ОПП-13 и риски. Мы также отметили, что для оценки результатов деятельности по программным областям и общеорганизационным программным областям требуется предоставлять, помимо прочего, краткую информацию о ключевых направлениях прогресса в программных областях, вкладах в достижение всеобщего охвата услугами здравоохранения (ВОУЗ), принятии мер по преодолению чрезвычайных ситуаций в области здравоохранения или улучшении показателей здоровья населения в соответствии с направлениями, установленными в ОПП-13, и об измерении промежуточных результатов и рисках.

170. Мы также отметили, что по категории 1 резюме выводов и рекомендаций было подготовлено по всем программным областям, кроме программ 1.3 и 1.4, в то время как оценки результатов деятельности по программным областям в штаб-квартире не были подготовлены и представлены сотрудниками, ответственными за осуществление программ. Было отмечено, что доклад о результатах деятельности по программе 1.6 все еще находится на стадии проекта и не содержит требуемой информации, хотя прогресс по промежуточному результату 1.6.1 оценивается как «в соответствии с планом» даже при отсутствии оснований для прогресса в его достижении. Мы отметили, что оценки результатов деятельности подготовлены по всем общеорганизационным программным областям в рамках этой категории. В отношении категории 4 мы определили, что резюме выводов и рекомендаций по программе 4.3 не было подготовлено и представлено. В отношении оценок результатов деятельности четырех программ мы отметили наличие проекта доклада только по программе 4.2, в котором прогресс в достижении промежуточных результатов 4.2.1, 4.2.2 и 4.2.3 оценивается как «в соответствии с планом», хотя проект доклада не содержит всей требуемой информации. В отношении оценки результатов деятельности по общеорганизационным программным областям в рамках категории 4 мы отметили, что только программа 4.3 представлена без оценки. Поскольку ССО не содержит отчетности по промежуточным результатам, но освещает

ключевые достижения в программных областях, факту непредставления резюме выводов и рекомендаций бюджетными центрами и оценок результатов деятельности по программным областям и общеорганизационным программным областям не было придано особого значения. Вследствие этого не было получено фактических данных из обзоров, проведенных бюджетными центрами, сотрудниками, ответственными за осуществление программ/СПО и СК в рамках инструмента VfM, на основе которых можно было бы обосновать и подтвердить достижения, отраженные в ССО.

171. Мы также отметили, что во всех формах, используемых для отчетности в рамках ССО, требуется отражение вкладов в достижение прогресса или его ключевых направлений по программным областям в соответствии с ОПП 13. Поэтому в резюме выводов и рекомендаций по программе 1.1-ВИЧ и гепатит, программе 1.2-туберкулез и программе 1.3-малярия говорится о вкладах в достижение конечных результатов ОПП-13. Оценка результатов деятельности по программным областям 1.1-ВИЧ и гепатит и 1.2-туберкулез и общеорганизационным программным областям 1.1.2-туберкулез и 1.3-малярия также содержит ссылки на ОПП-13 в соответствии с требованиями формы. Однако отчетность в рамках ССО посвящена исполнению/результатам исполнения программного бюджета в соответствии с ОПП-12. В ходе проведенной оценки результатов деятельности фокус внимания в оценке прогресса сместился с желаемых результатов ОПП-12 на цели «трех миллиардов» ОПП-13, достижение которых еще только начинается в 2020 г. в соответствии с новым программным бюджетом. В такой ситуации читатели ССО и заинтересованные стороны в рамках Организации не могут получить полного представления об общей среднесрочной оценке достижения промежуточных результатов в соответствии с программным бюджетом на 2018-2019 гг. и ОПП-12 и об их воздействии на достижение конечных результатов с учетом ограничений и проблем.

172. В качестве отчетного доклада ССО должен содержать информацию, анализ и другие данные, требуемые от программ, в целях обеспечения эффективных основ для объективной и достоверной оценки прогресса Организации на пути достижения запланированных результатов. Поскольку ССО готовится в формате самооценки деятельности ВОЗ в течение первого года двухгодичного периода, программы должны стремиться к тому, чтобы сообщаемая ими информация о прогрессе или достижениях и соответствующих процессах для оценки прогресса, опиралась на легко извлекаемые и проверяемые фактические данные, сохраняемые в формате, удобном для анализа и проверки/подтверждения. Прозрачность и точность ССО могут быть нарушены из-за отсутствия соответствующих документов о сообщаемых достижениях и эффективного процесса оценки, способствующего проверке/подтверждению.

173. Мы рекомендовали ВОЗ улучшить отчетность по результатам исполнения бюджета путем уделения большего внимания прогрессу в достижении промежуточных результатов и обеспечения тщательного контроля за соответствующими видами деятельности в целях улучшения подотчетности и процесса отчетности по исполнению бюджета.

3.2.4 Механизмы мониторинга результатов программ

174. Как нас информировал PRP, в ВОЗ разработан общеорганизационный процесс мониторинга программ по программным областям для каждого департамента и каждой программной области в глобальных масштабах, проводимый руководителями, ответственными за программные области, которыми обычно являются директора. Руководители, ответственные за категории, которыми, как правило, являются помощники Генерального директора, обеспечивают надзор. Тем не менее в отношении мониторинга на уровне программ в штаб-квартире мы отметили, что в шести программных областях категории 1 (Инфекционные болезни) и четырех программных областях категории 4 (Системы здравоохранения) используются разные механизмы/инструменты мониторинга для их соответствующих программ.

175. В отношении взаимодействия штаб-квартиры с региональными бюро нами было отмечено, что по программе 1.1 вопросы/проблемы рассматривались на совещаниях и в протоколах Группы старшего руководства (ГСР) штаб-квартиры, а вопросы оказания поддержки странам – на еженедельных совещаниях подразделения по оказанию страновой поддержки для обеспечения воздействия (CSI), проводимых с участием региональных бюро или в региональных бюро в режиме онлайн, протоколы по которым также имеются. По программе 1.2 – вопросы/проблемы рассматривались в рамках регулярных телеконференций (ТК)/видеоконференций (ВК), проводимых при участии группы конкретных лиц в штаб-квартире и региональных бюро. При использовании подхода ТК/ВК распространяются информационные записки, а в особых случаях взаимодействия по урегулированию вопросов/проблем предпринимаемые шаги обычно фиксируются по электронной почте. По программе 1.3 мы отметили, что проблемы рассматривались на уровне групп в рамках ежеквартальных совещаний по вопросам планирования или, при необходимости, специальных совещаний с директором. По программе 4.3 – вопросы/проблемы обсуждались на разных уровнях подразделений в зависимости от степени их остроты или сложности и регулировались в каждом конкретном случае.

176. В отношении извлеченных уроков нас информировали, что в рамках Программы 1.1 они были интегрированы в процессы разработки политики, стратегий и руководящих принципов. Нас также информировали, что реестр извлеченных уроков не является систематическим, однако некоторые компоненты содержат отчеты/публикации о передовых методиках, а другие имеют документационные центры, в которых обобщаются извлеченные уроки, например случай добровольного медицинского мужского обрезания (ДММО). По программе 1.2 – официальный реестр извлеченных уроков был найден в рамках инструмента VfM, а содержащаяся в нем информация была зарегистрирована в виде данных, вводимых в разные поля формы для отчетности, доступной во время периодических отчетных мероприятий. По программе 1.3 – извлеченные уроки документируются в среднесрочных обзорах, ежегодных обзорах, обзорах осуществления программы по малярии, документах о поддержке в осуществлении национальных стратегических планов по малярии и во Всемирном докладе о малярии. Реестры извлеченных уроков включают национальные и региональные реестры и библиотеки данных об осуществлении национальных программ на уровне штаб-квартиры. На их примере видно, что способы управления и

документирования извлеченных уроков и их использования в последующем планировании/разработке программ также варьируются. С учетом этого нынешние механизмы программ по мониторингу могут не оказывать должной поддержки процессам принятия решений и приобретения опыта на основе результатов мониторинга; и не способствуют укреплению организационной культуры с точки зрения документирования результатов и распространения информации об извлеченных уроках.

177. В процессе нашей проверки в 2015 г. была подчеркнута необходимость создания общего механизма мониторинга, и PRP информировал нас, что проект механизма мониторинга и оценки результатов деятельности был разработан в ходе исполнения программного бюджета на 2014-2015 гг. В этой связи PRP предоставил нам проект приложения 1 к ОПП-13 о мониторинге результатов и составлении отчетности, отметив, что одной из целей механизма является оценка результатов деятельности Организации на основе достижения промежуточных результатов, особенно с точки зрения их влияния на конечные результаты и воздействие на страновом уровне. Другой целью является его использование для мониторинга выполнения планов работы, включая риски, и информирования об извлеченных уроках и внесения необходимых корректив в проводимый курс. В процессе нынешней проверки PRP предоставил нам итоговый документ совещаний руководителей на исполнительном уровне по инициативе обеспечения отчетности по результатам, проведенных 9 октября 2019 г. В этом документе подчеркивается необходимость обеспечить мониторинг результатов на трех уровнях путем создания механизмов, способствующих выполнению Организацией ее плана работы и предоставляющих предварительные данные об успехах или проблемах на пути достижения воздействия на страновом уровне. Эта инициатива должна была охватывать три взаимозависимых и взаимоподкрепляющих сегмента, в рамках которых особое внимание уделялось бы контролю за ходом выполнения планов работы, в осуществление которых вносит вклад PRP, и успехам на пути достижения ЦУР и целей «трех миллиардов» ОПП-13, помимо прочего. В рамках сегмента, посвященного плану работы, мы отметили, что департаменты и бюджетные центры должны регулярно контролировать выполнение планов работы и отслеживать осуществление, в частности, на основе некоторых ключевых показателей эффективности деятельности.

178. Учитывая нынешние оперативные реалии в области мониторинга результатов деятельности программ и признавая необходимость дальнейших улучшений в этой области, мы отметили некоторые инициативы PRP, предназначенные для согласования мониторинга программ на трех уровнях Организации путем разработки: (a) общеорганизационного инструмента VfM для мониторинга и составления отчетности по результатам; (b) общедоступного веб-портала, оснащенного техническим устройством для отслеживания и дополнительной отчетности; и (c) общих методических записок. Нас также информировали, что, как ожидается, новый механизм мониторинга повысит уровень согласованности и стандартизации мониторинга. Одним из основных компонентов нового механизма является карта оценки промежуточных результатов, которая позволяет стандартизировать то, что измеряется, и методы, используемые для измерения и составления отчетности по промежуточным результатам/прогрессу. Нам также сообщили, что эту методику будут дополнять соответствующие инструменты.

179. Мониторинг результатов и обеспечение подотчетности не являются исключительной прерогативой PRP, который осуществляет их лишь частично. В действительности в пересмотренном механизме обеспечения подотчетности ВОЗ отмечается, что он призван поддерживать подход, ориентированный на конкретные результаты, в соответствии с которым делегирование ответственности, полномочий и подотчетности осуществляется в условиях децентрализации на всех уровнях Организации, и подчеркнуть свою приверженность общим ценностям и культуре подотчетности и прозрачности. В этом смысле каждый в Организации несет ответственность за ожидаемые результаты в различной степени и на разном уровне. Еще одним важным принципом обеспечения подотчетности, принятым ВОЗ, является согласование стратегической направленности и результатов с подотчетностью, и на основе этого принципа мы признаем функции и сферы ответственности каждого руководителя, ответственного за достижение результатов, в рамках каждой программы и при поддержке PRP и старшего руководства. Это потребует согласованных усилий в рамках всей Организации для улучшения мероприятий по мониторингу на уровне программ.

180. Мы рекомендовали ВОЗ согласовать механизмы мониторинга на уровне программ в целях установления конкретных сфер ответственности и создания механизмов для отслеживания и мониторинга результатов осуществления программ, с тем чтобы далее рационализировать управление информацией в поддержку организационного обучения и принятия будущих решений.

3.3 Управление рисками мошенничества

181. Эффективное управление рисками мошенничества позволяет организации определять и предвосхищать потенциальные события, связанные с риском мошенничества, управлять этими событиями в рамках определенной готовности к принятию риска и не допускать негативного воздействия на цели организации. Уязвимость для мошенничества может иметь катастрофические последствия, которые в конечном итоге оказывают негативное воздействие на репутацию организации. Эффективное управление рисками мошенничества в рамках стратегического управления рисками позволяет улучшить сдерживание мошенничества, которое COSO характеризует как процесс устранения факторов, которые могут привести к мошенничеству. Эффективность сдерживания в области управления рисками мошенничества, согласно COSO, зависит от способности организации наладить надежный процесс регулирования вопросов, связанных с мошенничеством, сформировать устойчивую культуру противодействия мошенничеству, периодически проводить мероприятия для тщательной оценки рисков, разрабатывать эффективные методы борьбы с мошенничеством и принимать надлежащие ответные меры в связи со случаями мошенничества, включая расследование.

182. В Организации Объединенных Наций эффективные меры по предупреждению, выявлению и реагированию на мошенничество стали предметом рассмотрения Объединенной инспекционной группы (ОИГ) в ее докладе 2016 г. (JIU/REP/2016/4), в котором рекомендуется создать рамочный механизм противодействия мошенничеству для выработки руководящих установок или принятия мер по борьбе с мошенничеством

в учреждениях системы Организации Объединенных Наций и, возможно, разработать инструмент оценки для проведения сравнительного анализа в будущем. Инспекторы ОИГ отметили также восемь компонентов надежной программы противодействия мошенничеству, которые также упоминаются в других авторитетных профессиональных руководствах. Они включают управление и лидерство, оценки рисков, стратегии и планы действий, меры по борьбе с мошенничеством, механизмы рассмотрения жалоб, расследования, дисциплинарные меры и санкции.

183. В соответствии с докладом IOS за 2018 календарный год в течение 2016-2018 гг. было зарегистрировано 309 случаев мошенничества, включая случаи коррупции, преследований и несоответствия профессиональным стандартам. Количество случаев увеличилось с 79 в 2016 г. до 148 в 2018 г. Из этих зарегистрированных случаев мошенничества 51% имели отношение к закупкам, 22% – к заявкам на возмещение расходов по медицинскому страхованию, 13% – к заявкам на возмещение дорожных расходов, а остальные – к прямому финансовому сотрудничеству, искажению сведений и мошенническим схемам, направленным против Организации. Проведенные ОИГ расследования показали, что из 248 дел для расследования в 2018 г. 81 дело было закрыто, в результате чего остаток на 31 декабря 2018 г. составил 167 дел.

3.3.1 Руководство в области управления рисками мошенничества

184. Мы изучили Руководящие принципы по предупреждению мошенничества и повышению осведомленности о мошенничестве и определили ряд компонентов политики, таких как функции и сферы ответственности, твердые намерения противодействовать мошенничеству, повышение осведомленности и учебные занятия в отношении мошенничества, процесс подтверждения, раскрытие информации о конфликте, оценка рисков мошенничества, процедуры отчетности и защита лиц, сообщающих о нарушениях, процесс расследования и корректирующие меры. Мы также отметили другие стратегии, определяющие поведение сотрудников в соответствии с ожиданиями старшего руководства и приверженность персонала и внешних поставщиков принципам добросовестности и этическим ценностям. Они включают, в частности, Кодекс этики и профессионального поведения, декларацию интересов и Политику ВОЗ в отношении информирования о нарушениях и защиты от преследований. Твердые намерения ВОЗ управлять рисками мошенничества опираются также на механизм обеспечения подотчетности и внутреннего контроля, и для проведения ее политики противодействия мошенничеству, формирования культуры подотчетности в рамках всей Организации и соблюдения принципов абсолютной нетерпимости к мошенничеству необходимы соответствующие эффективные меры политики, процедуры и процессы.

185. Несмотря на то, что ответственность за осуществление и обзор Политики предупреждения мошенничества возложена на комитет высокого уровня, в состав которого входят Контролер, Бюро по обеспечению соблюдения требований, управлению рисками и этике (CRE), IOS, Бюро юрисконсульта (LEG) и Департамент кадровых ресурсов (HRD), в процессе наших обсуждений с представителями этих бюро мы выяснили, что обзора осуществления или обновления политики, выпущенной более 10 лет назад, не проводилось. В этом отношении Руководящие принципы по

предупреждению мошенничества и повышению осведомленности о мошенничестве не дают четкого представления о новых общеорганизационных механизмах, созданных после 2005 г., и, в частности, о функциях и сферах ответственности ключевых участников в области управления рисками мошенничества.

186. Мы также отметили, что Политика ВОЗ по предупреждению мошенничества устанавливает сферы ответственности Генерального директора, Контролера, IOS, HRD и LEG. CRE, созданное в 2014 г., входит в состав комитета высокого уровня, как указано в Электронном руководстве. Однако конкретные сферы ответственности этих бюро в области управления рисками мошенничества и повышения его эффективности не были четко определены. Несмотря на то, что в соответствии с общеорганизационной политикой ВОЗ по управлению рисками ответственность за обеспечение эффективности и актуальности общеорганизационного механизма управления рисками возложена на CRE, не разработано четкой политики в отношении ключевых функций CRE в области управления рисками мошенничества и оказания им функциональной поддержки, необходимой для управления и персонала. В функции HRD, IOS и Бюро юрисконсульта входит проведение мероприятий по противодействию мошенничеству, но для получения полного представления о функциях и сферах ответственности в области управления рисками мошенничества необходимо четко определить характер помощи и конкретные услуги, необходимые для программы по управлению рисками мошенничества.

187. CRE отметило, что политика в отношении мошенничества была введена в действие в 2005 г., поэтому она не содержит четкого определения вклада всех участников, прямо или косвенно задействованных в процессе управления рисками мошенничества (в котором сегодня участвует CRE), в усилия Организации по предупреждению/выявлению мошенничества. В Электронном руководстве упоминается роль Контролера, IOS, CRE и юрисконсульта в оказании содействия Генеральному директору в исполнении его обязанности по выявлению и предупреждению мошенничества в Организации при ограниченном определении сфер ответственности. Затем CRE информировало нас, что рассредоточение ответственности за рассмотрение вопросов, связанных с мошенничеством, среди разных структур Организации не способствует повышению эффективности ее усилий по управлению рисками мошенничества. Наличие управленческого механизма для реагирования на мошенничество, в соответствии с которым отдельному департаменту поставлена четкая задача координировать усилия, нацеленные на мошенничество, на всех уровнях Организации, обеспечит лучшие возможности для достижения ее целей в области предупреждения мошенничества и управления связанными с ним рисками. CRE поддержит надлежащее решение этой проблемы в рамках будущей политики.

188. Обеспечение четкого и конкретного руководства в области управления рисками мошенничества позволит Организации повысить эффективность взаимодействия и устранения факторов уязвимости, связанных с мошенничеством. ВОЗ необходимо улучшить разработку оптимальных механизмов управления рисками мошенничества, включая обеспечение индивидуальной подотчетности. ВОЗ должна также увязать свою деятельность по управлению рисками мошенничества, включая ее нынешние соответствующие методы, с хорошо разработанной политикой управления рисками мошенничества, с тем чтобы конкретно продемонстрировать свою приверженность

политике абсолютной нетерпимости к мошенничеству. При наличии более твердой политики для устранения факторов уязвимости, связанных с мошенничеством, ВОЗ сможет также обеспечить более надежный процесс управления рисками мошенничества, прозрачную и здоровую культуру противодействия мошенничеству, тщательную оценку рисков мошенничества, более эффективные меры контроля для предупреждения и выявления случаев мошенничества и более быстрое реагирование на сообщения о случаях мошенничества.

189. Мы рекомендовали ВОЗ пересмотреть ее общую структуру руководства в области управления рисками мошенничества и определить конкретные функции и сферы ответственности для ее ключевых участников, с тем чтобы конкретизировать подотчетность в области управления рисками мошенничества и задать тон для будущей политики в отношении мошенничества.

3.3.2 Проведение оценки рисков мошенничества

190. Проведение оценки рисков мошенничества, как правило, включает выявление, анализ и оценку рисков. В ВОЗ оценка рисков определяется как систематический процесс выявления рисков и установления их приоритетности, в рамках которого выявление рисков осуществляется снизу вверх и риски подразделяются на шесть категорий. Приоритетность рисков устанавливается Организацией на основе рейтинга уровней рисков с учетом воздействия рисков и их вероятности. В рамках всего процесса оценки рисков предполагается, что такие действия документируются для содействия эффективному рассмотрению и коммуникации. Поскольку процесс оценки рисков является итеративным, его необходимо периодически пересматривать, особенно если в Организации происходят изменения. В рамках механизма внутреннего контроля Организации CRE действует в качестве функционального руководителя процесса оценки рисков в сотрудничестве с помощниками Генерального директора, директорами региональных бюро, руководителями DAF и другими функциональными руководителями. CRE также несет ответственность за обеспечение эффективности и актуальности общего механизма оценки рисков и его применение в масштабах всей Организации.

191. В 2016 г. ОИГ выпустила доклад о предупреждении и выявлении мошенничества и борьбе с ним в организациях системы Организации Объединенных Наций (JIU/REP/2016/4), в котором указано, что тем исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций, которые еще не сделали этого, следует провести всестороннюю общеорганизационную оценку рисков, связанных с мошенничеством, либо действуя в рамках общеорганизационной системы управления рисками, либо выделив такую оценку в отдельное направление деятельности; при проведении оценки необходимо проанализировать риски, связанные с мошенничеством, на всех уровнях вверенных им организаций, включая штаб-квартиры и отделения на местах, а также внутренние и внешние риски, связанные с мошенничеством. На общеорганизационном уровне такие оценки должны проводиться не реже, чем один раз в два года, а на оперативном уровне – чаще, если в этом есть необходимость. В ответ на это ВОЗ указала, что эта рекомендация была выполнена, заявив, что общеорганизационный подход ВОЗ к управлению рисками был принят в 2014 г. и что

риски, связанные с мошенничеством, в частности, рассматриваются в качестве его составной части. Вместе с тем в отношении проведения конкретных оценок рисков мошенничества CRE информировало нас, что никакого централизованного/целостного обзора не проводилось. Было также отмечено, что могут иметь место разрозненные усилия по обзору осуществления политики различными руководителями/департаментами в контексте их деятельности. Было бы интересно узнать мнения других коллег по этому вопросу. Далее CRE отметило, что проверка управления рисками мошенничества будет весьма информативным мероприятием, которое позволит провести структурированную оценку степени зрелости Организации в решении этой проблемы, и ожидает, что любые извлеченные уроки будут включены в структурированную программу управления рисками мошенничества.

192. Принимая во внимание вышеизложенное, мы установили, что, несмотря на рекомендации ОИГ в отношении проведения всесторонней общеорганизационной оценки рисков мошенничества, в рамках существующего общеорганизационного подхода ВОЗ к управлению рисками до сих пор не рассматриваются основные компоненты оценки рисков мошенничества. Вместе с тем мы отметили усилия, прилагаемые для улучшения этой деятельности. Разработка инструмента по управлению рисками (ИУР) в 2017 г. способствовала созданию реестра рисков в разбивке по бюджетным центрам для отражения рисков и соответствующих ответных действий, который позволит улучшить надзор и внутренний контроль в процессе управления. Нас также информировали, что CRE поручило провести внешнюю работу по обзору его подходов и выполнения обязательства Секретариата по улучшению его практических методик управления рисками в глобальных масштабах на основе непрерывных инноваций и развития.

193. Тем не менее и с учетом всех рассмотренных аспектов из нашего обзора оценки рисков мошенничества вытекают два важных момента, которые надлежит сообщить: (a) необходимо проводить оценки рисков мошенничества; и (b) необходимо повысить прозрачность процесса оценки рисков мошенничества и информированность о нем на всех уровнях Организации. Возрастающее количество случаев и подтвержденных фактов мошенничества, отмеченное Внутренним ревизором, побуждает ВОЗ улучшить процесс оценки рисков мошенничества и предусмотреть новые инструменты или подходы в этой области. Основные компоненты, изложенные в Руководстве по управлению рисками мошенничества в соответствии с моделью COSO, могут стать важным инструментом для улучшения ее практических методик и процессов.

194. Мы рекомендовали ВОЗ периодически проводить на надлежащих уровнях конкретную и подтвержденную официальными документами оценку рисков мошенничества в рамках CRE для более эффективного выполнения обязательства Организации по устранению факторов уязвимости, связанных с мошенничеством.

3.3.3 Средства противодействия мошенничеству в процессе управления кадровыми ресурсами

195. HRD информировал нас, что учебные мероприятия по повышению осведомленности в отношении мошенничества не включены в его программу обязательного обучения для всех сотрудников, хотя она включает некоторые курсы, имеющие отношение к мошенничеству, такие как, в частности, курс Организации Объединенных Наций по предупреждению преследований, сексуальных домогательств и злоупотребления полномочиями. Нас также информировали, что собеседования в связи с окончанием службы не проводятся систематически, но мы не получили ответа на наш вопрос о том, осуществляется ли контроль за соблюдением положений о подписании ежегодных деклараций интересов и фактическим проведением занятий по повышению осведомленности в отношении мошенничества вне политики обязательного обучения. Вместе с тем IOS также информировало нас, что в рамках проверки каждого регионального бюро и основных бюро штаб-квартиры оно проводит обзор соблюдения политики заполнения деклараций интересов. IOS также информировало нас, что в рамках его оперативных проверок проводится проверка деклараций интересов, в том числе внешних экспертов. Далее мы отметили, что IOS проводит презентацию для повышения осведомленности в отношении мошенничества во время его ревизионных миссий и в рамках некоторых вводных семинаров для новых сотрудников штаб-квартиры, а это означает, что не все сотрудники проходят учебную подготовку для повышения осведомленности в отношении мошенничества.

196. По результатам проведенного нами обзора мы определили, что из 51 респондента из числа сотрудников категории общего обслуживания и категории специалистов 31,37% не были согласны или знакомы с утверждением о том, что имеется учебная программа, охватывающая вводно-ознакомительные программы для новых сотрудников и непрерывное обучение для всех сотрудников по вопросам этики и соблюдения требований, включая соответствующие общеорганизационные стратегии и процедуры. Следует также отметить, что от 29 до 35% респондентов не были согласны или знакомы с утверждением о том, что сотрудники или персонал, действующие в обход механизмов контроля или нарушающие законы, правила и положения, касающиеся ВОЗ, будут изобличены и что сотрудники или персонал ВОЗ, уличенные в хищениях (материального имущества, денежных средств, информации, времени), будут изобличены. Несмотря на позитивный тон большинства ответов, указывающих на наличие стратегий и процедур, способствующих предупреждению и выявлению мошенничества, необходимо уделять больше внимания учебным занятиям по повышению осведомленности и политике в отношении мошенничества. В отношении оценки рисков мошенничества мы были информированы CRE, что оно разрабатывает учебные модули по управлению рисками и согласилось на своем внутреннем уровне изыскать возможности для освещения этой важной темы и что в некоторых регионах осуществляются некоторые инициативы в этом направлении и оно взаимодействует с ними по этой теме.

197. С учетом того, что профессиональные знания сотрудников являются одной из форм контроля, обучение сотрудников должно рассматриваться в качестве одного из ключевых компонентов системы внутреннего контроля любой *организации*. Эффективность мер контроля, как *жестких*, так и *мягких*, всегда зависит от

профессиональных знаний лиц, осуществляющих такой контроль. С точки зрения управления рисками мошенничества обучение и повышение квалификации способствуют снижению вероятности того, что факторы и показатели, связанные с мошенничеством, не будут выявлены и урегулированы. Обучение сотрудников способствует укреплению их приверженности делу, о чем свидетельствуют качество работы, методы работы и эффективность. Однако внедрение механизмов контроля за мошенничеством в процесс управления кадровыми ресурсами не относится исключительно к сфере профессиональных знаний сотрудников. Это может также распространяться на вводный инструктаж новых сотрудников и собеседования в связи с окончанием службы. Заполнение деклараций интересов сотрудниками ВОЗ в начале трудовой деятельности дает реальный эффект сдерживания мошенничества. С другой стороны, проведение собеседований в связи с окончанием службы обеспечивает для Организации эффективную платформу для выявления показателей и факторов, связанных с мошенничеством. Таким образом, если рассматривать все вышеизложенное через призму эффективных средств борьбы с мошенничеством, то управление кадровыми ресурсами реально содействует устранению причин мошенничества и его предупреждению путем осуществления этих мероприятий по борьбе с мошенничеством с помощью стратегий и процедур, подтвержденных надлежащими документами.

198. Мы рекомендовали ВОЗ включить в политику управления рисками мошенничества требование о проведении обязательного обучения всех сотрудников в области осведомленности в отношении мошенничества и его предупреждения, а HRD включить такое обучение в его программу обязательного обучения; и контролировать соблюдение сотрудниками положений декларации интересов и систематически проводить собеседования в связи с окончанием службы с целью выявления любых возможных проблем, связанных с мошенничеством.

3.3.4 Механизм информирования о мошенничестве

199. COSO разработал свой четвертый принцип управления рисками мошенничества, в соответствии с которым организация устанавливает процесс коммуникации для получения информации о потенциальном мошенничестве и применяет скоординированный подход к проведению расследований и своевременному принятию надлежащих мер в отношении мошенничества. Этот принцип дополнительно разъясняется в сопроводительных основных моментах, где особое внимание уделяется первому принципу, в соответствии с которым организация устанавливает, официально документирует и поддерживает процесс получения, оценки и обработки сообщений о возможном мошенничестве.

200. IOS сообщило, что оно получает жалобы по различным каналам, включая горячую линию ВОЗ по вопросам добросовестности, адрес электронной почты для проведения расследований, прямую отчетность, внутреннюю ревизию и другие источники. С другой стороны, CRE информировало нас, что оно не получает сообщений о каких-либо предполагаемых нарушениях или связанных с мошенничеством проблемах, которые напрямую получает IOS, поскольку оно расследует случаи мошенничества. Однако IOS задействует Ethics/CRE в ходе расследований или в тех случаях, когда существует риск

преследований. Мы также выяснили, что CRE получает сообщения или жалобы, поступающие по горячей линии, и затем препровождает в IOS дела, связанные с предполагаемыми неправомерными действиями и проступками, и что CRE не принимает решений о необходимости проведения расследований. После получения сообщений о подозрениях в мошенничестве следующая стратегия борьбы с мошенничеством, как правило, заключается в создании группы для расследования и разработке соответствующих процедур. В отношении количества случаев мошенничества в Организации мы удостоверились в том, что в ВОЗ наблюдается тенденция к увеличению количества случаев, связанных с коррупцией и мошенничеством, сообщения о которых получает IOS, – их число составляло 79 в 2016 г., 82 в 2017 г. и 148 в 2018 г. Эти данные не включают те случаи, сообщения о которых поступили по горячей линии. По состоянию на октябрь 2019 г. мы установили, что общее количество находящихся на рассмотрении IOS дел, связанных только с мошенничеством и коррупцией, составило 188 за период 2016-2019 гг. С учетом этих статистических данных становится очевидным, что расследование случаев мошенничества в рамках деятельности по борьбе с мошенничеством должно подкрепляться четким механизмом информирования о случаях мошенничества, поскольку это является основным предварительным условием для проведения расследований случаев мошенничества.

201. Мы отметили, что в настоящее время нет центрального реестра для всех сообщений и жалоб, получаемых ВОЗ, но в соответствии с мандатом IOS его необходимо информировать о всех случаях мошенничества и коррупции, сообщаемых в Организацию. Мы были информированы, что IOS регистрирует только те случаи, сообщения о которых поступили непосредственно ему, в журнале IOS для учета дел в системе SharePoint после рассмотрения комитетом по приему заявлений, проводимого обычно на еженедельной основе, но данные о делах, которые могут рассматриваться региональными бюро, не регистрируются. Одной из функций, которая может оказывать воздействие на отслеживание жалоб в связи с мошенничеством, является использование горячей линии ВОЗ по вопросам добросовестности, управляемой CRE. В рамках этого механизма CRE получает сообщения или жалобы, поступающие по горячей линии, и затем препровождает в IOS дела, связанные с предполагаемыми неправомерными действиями и проступками. Сообщения не всегда своевременно поступают в IOS, и в случае необходимости взаимодействия с заявителем IOS по-прежнему должно обращаться за поддержкой к CRE, поскольку только оно имеет доступ к горячей линии, и этот процесс может быть неэффективным.

202. Мы пришли к заключению, что существующие механизмы, поддерживающие меры по борьбе с мошенничеством, по-прежнему нуждаются в совершенствовании. Начнем с того, что центральный реестр для сообщений и жалоб имеет решающее значение для применения скоординированного подхода к проведению расследований и своевременному принятию надлежащих мер в отношении мошенничества. В этой связи мы выяснили, что IOS систематически регистрирует сообщения о мошенничестве в своей базе данных для управления делами (SharePoint), которая может служить центральным реестром для сообщений о мошенничестве. Однако этот реестр может иметь проблемы, касающиеся полноты информации, поскольку IOS не является обязательным первым контактным пунктом для сообщений о мошенничестве, которые

могут поступать руководителям или в DAF, и не имеет прямого доступа к горячей линии ВОЗ. Для повышения эффективности и улучшения связи необходимо усовершенствовать процедуры координации между бюро. Мы выяснили, что в 2017 г. была проведена независимая внешняя оценка функции ВОЗ по проведению расследований, и в соответствии с одной из рекомендаций, которая все еще не выполнена, IOS и CRE предлагалось «внести изменения в работу телефонной службы ВОЗ для приема сообщений о нарушениях, с тем чтобы сообщения о явных нарушениях напрямую передавались в IOS», и мы присоединяемся к этой рекомендации.

203. Мы рекомендовали ВОЗ рационализировать механизмы информирования о мошенничестве и координацию в этой области в поддержку создания центрального реестра для всех сообщений и жалоб в отношении мошенничества для обеспечения того, чтобы данные IOS о случаях мошенничества включали случаи, сообщаемые по горячей линии по вопросам добросовестности и через другие механизмы, в целях повышения эффективности мер Организации по борьбе с мошенничеством в плане сдерживания мошенничества.

3.3.5 Контроль за проведением политики по борьбе с мошенничеством

204. Мы отметили, что из 17 респондентов из числа директоров и помощников Генерального директора, участвовавших в нашем опросе, менее 50% согласились с тем, что ВОЗ ежегодно обеспечивает подготовку по Кодексу этики и профессионального поведения и Руководящим принципам по предупреждению мошенничества и повышению осведомленности о мошенничестве для старшего руководства и персонала; включает этические показатели в процесс служебной аттестации; и своевременно реагирует на сообщения о мошенничестве и ненадлежащем поведении путем включения этого вопроса в соответствующие механизмы реагирования. Полученные ответы свидетельствуют о необходимости внесения изменений в некоторые стратегии и механизмы.

205. С другой стороны, из 51 произвольно отобранного сотрудника категории общего обслуживания и категории специалистов менее 20% не согласились с утверждениями о том, что руководство ВОЗ соблюдает законы, правила и положения, касающиеся Организации, демонстрирует высокие этические стандарты; руководители и сотрудники учитывают этические аспекты, а также воздействие принимаемых ими решений или мер на других людей и восприятие таких решений другими людьми; руководители и/или старшие руководители периодически обсуждают с сотрудниками стандарты, касающиеся личного поведения; с сотрудниками моего подразделения обращаются беспристрастно и справедливо. Отмеченные случаи несогласия указывают на необходимость переоценки политики ВОЗ в отношении мошенничества. Кроме того, некоторые респонденты отметили, что для обеспечения возможностей, позволяющих изменять подходы к управлению и среду, необходимо непрерывное обучение; в Организации действительно существует несправедливость и, следовательно, демотивация (правила в отношении мобильности); имеют место менее прозрачное принятие решений по ключевым областям, игнорирование надлежащего использования типов контрактов по финансовым соображениям и отсутствие связи и иногда уважительного отношения к сотрудникам; и некоторым людям все сходит с рук, или их

«оделяют» за «лояльность». Эти замечания также указывают на то, что в силу имеющихся возможностей имеют место события, которые создают риск мошенничества.

206. С учетом информации, предоставленной респондентами, мы особо отмечаем важную деятельность по контролю за проведением политики в целях содействия Организации в постоянном совершенствовании ее деятельности по борьбе с мошенничеством и в выявлении недостатков, принятии мер по исправлению положения и надлежащем надзоре для обеспечения своевременных действий, направленных на реализацию улучшений. Замечания респондентов указывают также на необходимость эффективного обзора политики ВОЗ в отношении мошенничества. В этой связи координатор CRE отметил, что, насколько ему известно, никакого централизованного/целостного обзора не проводилось, но подчеркнул, что могут иметь место разрозненные усилия по обзору осуществления политики различными руководителями/департаментами в контексте их деятельности. CRE также информировало нас, что такой внешний обзор управления рисками мошенничества будет весьма информативным мероприятием, которое позволит провести структурированную оценку степени зрелости Организации в решении этой проблемы, и ожидает, что любые извлеченные уроки будут включены в структурированную программу управления рисками мошенничества.

207. В отношении общеорганизационной политики ВОЗ по управлению рисками мы отметили, что ее необходимо пересмотреть через три года после ее вступления в силу, но CRE заявило, что обзор политики управления рисками запланирован на двухгодичный период 2020-2021 гг. и что обзор политики в этот период даст Организации возможность создать усовершенствованную систему общеорганизационного управления рисками (ОУР). Кроме того, мы отметили, что в Руководящих принципах по предупреждению мошенничества и повышению осведомленности о мошенничестве не содержится конкретных положений о том, каким образом следует контролировать их осуществление. Тем не менее мы рассмотрели работу IOS в связи с осуществлением указанной политики.

208. В ходе наших обсуждений с IOS был продемонстрирован его значительный вклад в оказание помощи ВОЗ в оценке эффективности мер контроля. Оно также выдвинуло инициативу по проведению презентаций Руководящих принципов по предупреждению мошенничества и повышению осведомленности о мошенничестве, начавшейся в 2018 г., на такие темы, как элементы и показатели мошенничества, риски мошенничества, затрагивающие ВОЗ, и сообщения о мошенничестве. Эта деятельность осуществляется в ходе ревизионных миссий и в рамках вводно-ознакомительных занятий для новых сотрудников в штаб-квартире. Что касается оценки процесса управления рисками мошенничества, то служба внутренней ревизии пояснила, что в последние годы IOS не проводило сквозной ревизии «управления рисками мошенничества». Вместе с тем при проведении каждой ревизии учитываются аспекты мошенничества и проводится проверка в целях выявления тревожных сигналов или потенциальных недостатков внутреннего контроля. Бюро также информировало нас, что в ходе каждой ревизии рассматриваются вопросы управления рисками, включая аспекты мошенничества. IOS указало, что в рамках процесса планирования в страновых бюро ВОЗ IOS представляет руководству стандартный вопросник для самооценки рисков

мошенничества, который рассматривается и утверждается IOS в ходе конкретных ревизионных проверок.

209. Хотя работа IOS проводится в рамках отдельных периодических оценок мер по борьбе с мошенничеством, включенных в организационные процессы ВОЗ, она лишь дополняет всеобъемлющий обзор корпоративной политики в отношении мошенничества, особенно с появлением новых передовых методов управления рисками мошенничества. В действительности в соответствии с принципом управления рисками мошенничества COSO организации должны проводить оценки для удостоверения в том, что их деятельность по управлению рисками мошенничества осуществляется в соответствии с ожиданиями. Процесс контроля за осуществлением политики всегда является необходимым предварительным условием для совершенствования политики и процессов. Различные стратегии Организации по борьбе с мошенничеством также подчеркивают необходимость контроля за осуществлением политики. Стоит отметить, что доклад о деятельности ВОЗ по борьбе с мошенничеством на основе результатов внутренней ревизии и расследований, проведенных IOS, может не дать полной картины об управлении рисками мошенничества в Организации. В данных обстоятельствах мы обращаем внимание на положение механизма обеспечения подотчетности ВОЗ, которое гласит, что последовательное применение правил, официальное делегирование полномочий, четкое определение функций и сфер ответственности и эффективное комплексное управление компонентами приведет к созданию более подотчетной и прозрачной Организации, а это означает, что последовательное применение правил ВОЗ, включая ее политику предупреждения мошенничества, может быть обеспечено только в том случае, если они будут также всесторонне контролироваться.

210. Мы рекомендовали ВОЗ проводить всесторонний контроль за применением ее Руководящих принципов по предупреждению мошенничества и повышению осведомленности о мошенничестве и соответствующих стратегий в целях создания необходимых условий для усиления механизмов Организации по управлению рисками мошенничества и дальнейшего улучшения ее культуры в плане информированности о рисках.

3.4 Общая политика контроля в региональных и страновых бюро

211. В 2019 финансовом году мы провели обзор структуры и оперативной эффективности встроенных механизмов контроля в рамках важнейших процессов в Региональном бюро ВОЗ для стран Восточного Средиземноморья и страновых бюро в Нигерии и Уганде. Обзор проводился главным образом для определения достаточности механизмов контроля на местах в рамках этих процессов, их воздействия на оперативную эффективность и действенность и соблюдения политики и процедур. Внедрение этих механизмов контроля на местах, известных также как механизмы управленческого контроля, отражает уровень эффективности методов контроля в бюро. Информация, предоставленная бюро, о состоянии их механизмов внутреннего контроля в конечном итоге отражается в аттестационном документе, который составляется в форме вопросника для самооценки мер внутреннего контроля, подготавливаемого на ежегодной основе. Таким образом, решающее значение имеет способность бюро

обеспечивать, чтобы предоставляемая информация была прямым отражением их оперативных реалий в области внутреннего контроля.

212. Недостатки в области контроля, отмеченные в ходе обзора важнейших процессов в региональном и страновых бюро ВОЗ с соответствующими конкретными рекомендациями по итогам ревизии, были отмечены в меморандумах о результатах ревизий и письмах с рекомендациями. Мы призываем ВОЗ улучшить надзор, всеобъемлющий контроль за результатами и строгое соблюдение правил, политики и процедур.

С. ИНФОРМАЦИЯ, РАСКРЫТАЯ РУКОВОДСТВОМ

213. **Списание денежных средств.** Руководство сообщило, что в соответствии с пунктом 13.6 положения XIII Положений о финансах в 2019 г. было утверждено списание в общей сложности 53 748 долл. США (413 678 долл. США в 2018 г.). Эта сумма включает: (i) 32 985 долл. США в виде выплат бывшим сотрудникам, связанных с задержками в оформлении кадровых процедур и поездками; (ii) 2 310 долл. США в связи с давно выплаченными авансами поставщикам и кредитовыми авизо; (iii) 18 266 долл. США в связи с залогом за аренду жилья; и (iv) 187 долл. США в связи с потерей денежной наличности в страновом бюро Индии. Мы отметили, что соответствующие процедуры списания были соблюдены.

214. **Добровольные выплаты.** В 2019 г. было произведено три добровольных платежа в размере 275 953 долл. США (1 422 долл. США в 2018 г.).

215. **Случаи мошенничества и предполагаемого мошенничества.** В соответствии с Международным стандартом аудита 240 мы планируем проведение ревизии финансовой отчетности в целях получения разумной уверенности в выявлении существенных искажений и несоответствий (в том числе вызванных мошенничеством). Тем не менее результаты нашей ревизии не могут служить основанием для выявления всех случаев искажений и несоответствий. Основную ответственность за предупреждение и выявление фактов мошенничества несет руководство. Руководство подтвердило отсутствие известных ему случаев мошенничества или предполагаемого мошенничества, оказывающих влияние на финансовую отчетность. Все случаи мошенничества отражены Внутренним ревизором в его отчете Всемирной ассамблее здравоохранения.

Д. ВЫПОЛНЕНИЕ РЕКОМЕНДАЦИЙ ВНЕШНЕЙ РЕВИЗИИ

216. Мы подтвердили выполнение рекомендаций внешней ревизии, содержащихся в отчетах о ревизиях за предыдущие годы. Мы отметили, что из 27 рекомендаций были выполнены 19 (70%) и восемь рекомендаций (30%) все еще находятся в процессе выполнения. Статус шести рекомендаций, которые на текущий момент продолжают выполняться, будет подтвержден и описан в отчетном докладе за следующий финансовый период. Ожидаемые контрольные сроки выполнения представлены руководством. Подробный анализ выполнения рекомендаций представлен в **добавлении**.

Е. ВЫРАЖЕНИЕ БЛАГОДАРНОСТИ

217. Мы хотели бы выразить признательность Генеральному директору, заместителю и помощникам Генерального директора, директорам региональных бюро, директорам штаб-квартиры, и.о. Контролера, страновым представителям и их сотрудникам за сотрудничество и помощь, оказанную нашим сотрудникам в ходе нашей ревизии.

218. Мы также выражаем признательность Всемирной ассамблее здравоохранения за ее постоянную поддержку и интерес к нашей работе в качестве внешнего ревизора в 2012-2019 гг.

**Аудиторская комиссия
Республика Филиппины
Внешний ревизор**

3 апреля 2020 г.
Кесон-Сити, Филиппины

Добавление

**СТАТУС ВЫПОЛНЕНИЯ РЕКОМЕНДАЦИЙ ВНЕШНЕЙ РЕВИЗИИ
ЗА ПРЕДЫДУЩИЕ ГОДЫ (ДОКУМЕНТЫ A72/39, A71/32 И A70/43)**

No.	Рекомендации	Подтверждение внешним ревизором
A72/39		
1	<p>Авансовые платежи, проведенные до конца года Обеспечить скорейшее внесение ГЦО запланированных поправок в выборку данных и предусмотреть проведение анализа генерированного отчета в рамках выполняемых в конце года процедур для того, чтобы отражать только авансовые платежи, проведенные до конца года.</p>	<p>Выполнена Запрос на выборку данных был изменен, с тем чтобы отразить фактические даты платежа (а не только статус платежа). Это облегчит представление отчетности об авансовых платежах благодаря установлению четкого временного рубежа в конце года.</p>
2	<p>Своевременное получение итоговой документации по соглашениям о выполнении работ Обеспечить своевременное получение итоговой документации, а также отчета о результатах деятельности поставщиков по выполнению соглашений о выполнении работ (СВР) и ПС, не связанных с грантами, на сумму более 50 000 долл. США для надлежащего учета авансовых и начисленных платежей.</p>	<p>В процессе выполнения В июне 2019 г. был внедрен электронный документооборот для обеспечения своевременного получения СВР (для компаний) на сумму более 50 000 долл. США. В настоящее время эти электронные расписки используются в штаб-квартире на экспериментальной основе. Руководство информировало нас, что оно хотело бы распространить их применение на другие виды услуг (не связанные с грантами ПС, СПТУ и ОВО) и на все основные бюро в начале 2020 г.</p>
3	<p>Индивидуализированное сообщение, направляемое распорядителю выделенных средств В отношении сильно просроченной дебиторской задолженности, включая позднее представление отчетов, требовать от FNM направлять распорядителю выделенных средств более индивидуализированное сообщение в порядке контроля в дополнение к регулярным напоминаниям и, при необходимости, доводить эту информацию до сведения Совета по управлению финансовой деятельностью (СУФД) и старшего руководства ВОЗ.</p>	<p>Выполнена Помимо ежемесячных сообщений, направляемых ГЦО для отслеживания просроченной дебиторской задолженности, высокорискованные позиции отслеживаются FNM через старшее руководство ВОЗ.</p>
4	<p>Проверки качества в отношении поездов в регионах Ввести в действие механизмы обеспечения того, чтобы проверки качества в отношении поездов и меры контроля, осуществляемые во всех регионах, соответствовали правилам Организации в отношении поездов; привести во взаимное соответствие основные области контроля качества, касающиеся поездов,</p>	<p>Выполнена Группы специалистов по качественному обслуживанию поездов (СКОП) согласованы в рамках всей Организации, и приняты следующие дополнительные меры:</p> <ul style="list-style-type: none"> • обновлены СОП; • информация была доведена до сведения сети сотрудников административных служб (САС), и дополнительные

№.	Рекомендации	Подтверждение внешним ревизором
	особенно в отношении обоснования и надлежащего документирования освобождений от требований, а также стандартизировать сроки проведения специалистами по качественному обслуживанию поездок (СКОП) проверок правильности утверждения ЗК, что будет способствовать их более оперативной обработке; и предусмотреть проведение СКОП проверок в отношении поездок в ЕРБ в целях обеспечения соответствия с правилами ВОЗ в отношении поездок.	разъяснения были представлены в январе 2020 г. С ноября 2019 г. проверки СКОП проводятся в ЕРБ, единственном региональном бюро, в котором такой контроль не проводился. В настоящее время проверки СКОП проводятся во всех бюро.
5	Эффективность и результативность услуг ГЦО Предпринять необходимые действия для дальнейшего повышения эффективности и результативности мер управленческого контроля в деятельности ГЦО, а также обеспечить более строгое выполнение в рамках всей Организации требований политики, правил и процедур, влияющих на процессы ГЦО.	Выполнена Создание нового подразделения по соблюдению требований в ГЦО одобрено. Новое подразделение по соблюдению требований будет выполнять рекомендации по повышению эффективности и результативности услуг ГЦО.
6	Служба по обеспечению соблюдения и отчетности по услугам ГЦО Создать службу по обеспечению соблюдения и отчетности в отношении всех областей обслуживания ГЦО, которая должна быть независимой от групп, занимающихся обработкой операций, для обеспечения дополнительного уровня гарантии качества предоставляемого обслуживания.	Выполнена Создание нового подразделения по соблюдению требований в ГЦО одобрено. Новое подразделение по соблюдению требований будет выполнять рекомендации по повышению эффективности и результативности услуг ГЦО.
7	Стратегия мобилизации ресурсов ВОЗ Ускорить процесс одобрения стратегии мобилизации ресурсов ВОЗ и разработки четкой организационной структуры для систематического осуществления и координации стратегии и принципов мобилизации ресурсов в соответствии с операционной моделью, разрабатываемой в рамках программы преобразований ВОЗ.	Выполнена Документ ЕВ146/29 о стратегии ВОЗ по мобилизации ресурсов представляет Комитету Исполкома по программным, бюджетным и административным вопросам (КПБАВ) и 146-й сессии Исполкома в 2020 г. стратегию ВОЗ по мобилизации ресурсов. После обстоятельного обзора внутренних процессов и пересмотренной политики в области мобилизации ресурсов была разработана подробная СОП по мобилизации ресурсов и проведено согласование функций и сфер ответственности в рамках всей Организации. В основу этой работы будет положена разработка системы управления взаимодействия с донорами, о которой говорится в пункте 9.
8	Концептуальная основа СМР Рассмотреть возможность разработки подробного плана практического осуществления концептуальной основы СМР в	Выполнена Секретариат провел критический анализ эффективности ряда внутренних процессов за последние 18 месяцев и в течение 2019 г.

№.	Рекомендации	Подтверждение внешним ревизором
	соответствии с операционной моделью, предусмотренной программой преобразований ВОЗ.	внедрил ряд обновленных подходов к мобилизации ресурсов. В качестве примера можно привести создание групп по взаимодействию с партнерами, которые в соответствии с потребностями и профилем финансирования соответствующих доноров объединяют коллег на всех трех уровнях Организации.
9	<p>Стратегия управления изменениями для новой модели МР</p> <p>Принять стратегию управления изменениями для содействия внедрению перестроенного процесса мобилизации ресурсов и связанных с этим систем наряду с организационной структурой для обеспечения эффективной реализации новой модели мобилизации ресурсов (МР).</p>	<p>В процессе осуществления</p> <p>После проведения тщательного процесса запроса предложений Секретариат вкладывает средства в систему управления взаимодействием с донорами (СУВД), которая позволит Организации более эффективно управлять процессами мобилизации ресурсов и управления грантами на всех стадиях. На всех трех уровнях Организации ведется работа по определению СОП. Секретариат планирует приступить к внедрению этой новой системы к концу 2020 г.</p>
10	<p>ГИЛП – работа по мобилизации ресурсов</p> <p>До момента согласования стратегии МР и ее интеграции в работу Организации Глобальной инициативе по ликвидации полиомиелита (ГИЛП) под руководством Программы по ликвидации полиомиелита (POL) и при технической поддержке Департамента по координации мобилизации ресурсов (CRM) рекомендуется взять на себя ведущую роль в работе по мобилизации ресурсов для получения необходимых финансовых средств в 2020–2023 гг.</p>	<p>Выполнена</p> <p>Сотрудники POL ВОЗ, занимающиеся вопросами мобилизации ресурсов, продолжали координировать свою деятельность с CRM в качестве новой оперативной модели мобилизации ресурсов. Конкретные меры включают участие в работе возглавляемых CRM групп по взаимодействию с донорами в целях обеспечения согласованного подхода доноров, включение целевых показателей ВОЗ по мобилизации средств для борьбы с полиомиелитом в общие целевые показатели ВОЗ по мобилизации ресурсов и участие в совещаниях CRM и ежегодном совещании по планированию. Партнерство ГИЛП будет по-прежнему отвечать за мобилизацию ресурсов, информационно-разъяснительную работу и коммуникацию в рамках всего бюджета ГИЛП, включая долю расходов на борьбу с полиомиелитом в базовом бюджете ВОЗ. POL принимает активное участие в мобилизации ресурсов и информационно-разъяснительной работе ГИЛП в рамках плана РАСТ и инвестиционного проекта.</p>
11	<p>Электронное руководство по чрезвычайным ситуациям в области здравоохранения и соответствующие СОП</p> <p>В интересах обеспечения транспарентности, последовательности и единообразия в толковании и применении соответствующих</p>	<p>В процессе выполнения</p> <p>Публикуются новые СОП для программы по чрезвычайным ситуациям в области здравоохранения и добавляются новые разделы в Электронное руководство по операциям в условиях чрезвычайных</p>

№.	Рекомендации	Подтверждение внешним ревизором
	правил как можно скорее обратить внимание на необходимость безотлагательной разработки и окончательного оформления материалов, непосредственно относящихся к операциям по реагированию на чрезвычайные ситуации, для раздела Электронного руководства, посвященного чрезвычайным ситуациям в области здравоохранения (часть XVII), а также СОП.	ситуаций, в которых разъясняются функции и сферы ответственности; работа с организациями-партнерами; транспортировка групп и управление автопарком; закупки для чрезвычайных ситуаций. Все остальные разделы находятся в форме окончательного проекта и будут опубликованы в 2020 г.
12	Управление парком транспортных средств Безотлагательно рассмотреть вопрос об официальном введении в действие эффективной системы управления парком транспортных средств с четко определенными и имеющими обязательный характер процессами и процедурами, направленными на предотвращение нерационального расходования денежных средств на аренду автомобилей. Мы также рекомендуем IOS в процессе ревизии странового бюро ВОЗ в Демократической Республике Конго (ДРК) продолжить рассмотрение других отмеченных недостатков и фактов, касающихся деятельности по управлению парком транспортных средств в ходе реагирования на вспышку Эболы в ДРК.	Выполнена Для улучшения операций по управлению автопарком во всей Организации в рамках Управления административно-финансового обеспечения создано новое подразделение (отдел по управлению автопарком). Службой автопарка ВОЗ была разработана стандартная система управления автопарком ВОЗ (Tracpoint) и соответствующие инструменты (устройства слежения, СОП, учебные материалы), которые включены в качестве требования ко всем автотранспортным средствам ВОЗ (включая арендованные) в политику ВОЗ в области безопасности дорожного движения и управления автотранспортными средствами.
13	Экстренные закупки в условиях объявленных чрезвычайных ситуаций Безотлагательно доработать правила/процедуры в отношении экстренных закупок, четко определив условия/обстоятельства, в которых требуется применение экстренных процедур, с тем чтобы расходование денежных средств во время чрезвычайных ситуаций отвечало принципам эффективного использования ресурсов; оказать содействие региональным бюро в организации обучения/мероприятий по укреплению потенциала по вопросам оперативной поддержки и материально-технического обеспечения (ОПМ), управления цепями поставок (УЦП) и закупок; и пересмотреть положения Электронного руководства ВОЗ и Механизма реагирования на чрезвычайные ситуации (МРЧС) о применении экстренных процедур во время затяжных чрезвычайных ситуаций, исключив из них условия/обстоятельства, не требующие принятия срочных мер.	Выполнена Соответствующие стратегии закупок были приняты и опубликованы в разделе о чрезвычайных ситуациях (WHE) Электронного руководства. В контексте разработки глобальной политики управления цепочками поставок (до принятия решения о преобразовании) потребуются совместная работа служб ВОЗ по ОПМ и снабжению. Тем временем глобальная закупочная сеть ВОЗ на своем ежегодном очном совещании приняла решение создать рабочую группу для изучения возможных решений.

№.	Рекомендации	Подтверждение внешним ревизором
14	<p>Срочные поездки</p> <p>Обратить внимание на безотлагательную необходимость и важность обновления Электронного руководства ВОЗ и СОП для определения конкретных обстоятельств, в которых возможна подача ЗК на срочные поездки, а также допустимых сроков завершения процесса одобрения срочных поездок; в период, предшествующий выпуску конкретных руководящих указаний в отношении срочных поездок, принять временные меры к тому, чтобы заявители проявляли большую осмотрительность при указании срочного статуса поездки, а СКОП следили за тем, чтобы в качестве срочных признавались и оформлялись только поездки, отвечающие признакам чрезвычайной ситуации.</p>	<p>Выполнена</p> <p>Политика в отношении срочных поездок была пересмотрена и загружена в Электронное руководство. Она была также доведена до сведения всех соответствующих сотрудников. Кроме того, еще один критерий срочных поездок был доведен до сведения сетей по оформлению поездок в рамках всей Организации.</p>
15	<p>Правила приема на работу</p> <p>С учетом накопленного опыта внести улучшения в действующие правила отбора и приема на работу, ограничив период размещения объявления о вакансии сверх установленного срока; согласовать положения Электронного руководства с соответствующими СОП; ввести требование о размещении на заглавной странице отчета о результатах отбора кандидатов указания имени и должности, а также подписи лица, уполномоченного их утверждать; указывать на отчете о результатах отбора кандидатов даты его подписания членами комиссии по отбору; и включить в письмо кандидату пункт с уведомлением его о возможности получения отзыва в случае направления запроса в КС.</p>	<p>В процессе выполнения</p> <p>Результаты нашей ревизии управления кадровыми ресурсами свидетельствуют о наличии таких условий.</p>

№.	Рекомендации	Подтверждение внешним ревизором
16	<p>Кампания по финансированию ФЧС</p> <p>Активизировать продолжающуюся кампанию по привлечению финансирования в Фонд непредвиденных расходов на случай чрезвычайных ситуаций (ФЧС) и добиться усиления поддержки со стороны доноров, с тем чтобы поставить процесс мобилизации ресурсов на постоянную основу, а также укрепить усилия по мобилизации ресурсов на уровне стран для поддержания темпов возмещения средств ФЧС за счет донорских взносов.</p>	<p>В процессе выполнения</p> <p>Достигнут прогресс в расширении поддержки фонда. В период 2015-2017 гг. взносы составляли в среднем 15 млн долл. США в год. В 2018 г. этот показатель подскочил до 37 млн долл. США, а в 2019 г. – до 54 млн долл. США, а число доноров удвоилось и достигло 22.</p> <p>Нынешняя модель пополнения средств в значительной степени зависит от взносов нескольких традиционных доноров. В настоящее время WHE проводит обзор в целях изучения путей углубления существующих партнерств, расширения круга доноров из числа государств-членов и изучения альтернативных источников финансирования, включая частный сектор, фонды и внутренние источники поступлений. В этой связи после недавнего первого раунда внутренних консультаций был подготовлен проект свода рекомендаций.</p>
17	<p>Рассмотрение проекта соглашения о приеме и размещении РКБТ ВОЗ</p> <p>Секретариату Рамочной конвенции ВОЗ по борьбе против табака (РКБТ) рекомендуется взаимодействовать с Конференцией сторон через Президиум для ускорения процесса рассмотрения проекта соглашения о приеме и размещении с соответствующими департаментами ВОЗ, включая Бюро юрисконсульта (LEG), с целью доработать документ без неоправданных задержек в первом семестре 2019 г., обеспечив тем самым введение в действие и выполнение соглашения о приеме и размещении в текущем году.</p>	<p>Выполнена</p> <p>Условия приема и размещения Секретариата Рамочной конвенции ВОЗ по борьбе против табака (РКБТ) и протоколов к ней были согласованы, доработаны и обнародованы Генеральным директором ВОЗ.</p>

№.	Рекомендации	Подтверждение внешним ревизором
18	<p>Руководящие принципы РКБТ по обеспечению качества</p> <p>Секретариату РКБТ ВОЗ рекомендуется разработать руководящие принципы обеспечения качества, которые позволят:</p> <p>(а) установить четкие критерии для конкретного определения качественной и валидированной информации по каждой статье Конвенции или ключевому критерию для каждого конкретного результата;</p> <p>(b) определить роли и обязанности лиц, оценивающих обеспечение качества ключевых данных; и (с) достигнуть соглашения в отношении пунктов и времени проведения обзоров качества, а также в отношении того, как и кому будут передаваться их результаты.</p>	<p>Выполнена</p> <p>В настоящее время ВОЗ в экспериментальном порядке внедряет механизм по обзору хода осуществления РКБТ ВОЗ. Такой механизм предусмотрен в Глобальной стратегии по ускорению борьбы против табака на 2019-2025 гг. и, вероятно, будет создан в конце 2020 г. или 2021 г. в соответствии с конкретной целью 3.1.2.</p> <p>В настоящее время в рамках этого процесса имеется группа экспертов, которая разработает для КС9 рекомендации не только в отношении того, как проводить обзор хода осуществления, но и в отношении того, как еще больше скорректировать инструмент отчетности для обеспечения качества и включения информации об обеспечении применения различных мер, предусмотренных Конвенцией.</p> <p>Двухгодичные периоды отчетности служат у нас ключевыми контрольными точками, в то время как контрольные точки для обзора хода осуществления с помощью механизма, который предстоит создать, будут фиксироваться между отчетными периодами. Функции и ответственность в отношении обеспечения качества данных будут возложены на специалистов по оценке, которые войдут в состав механизма по обзору хода осуществления (комитет, группа экспертов и т.д.) в соответствии с предстоящим решением КС9.</p>
19	<p>План работы на 2018-2019 гг.</p> <p>РКБТ ВОЗ рекомендуется актуализировать план работы и бюджет на 2018–2019 гг., которые должны быть согласованы с глобальной стратегией на 2019–2025 гг.</p>	<p>Выполнена</p> <p>Параллельное согласование ГС2025 с принятыми планом работы и бюджетом на 2018-2019 гг. Это не изменяет план работы и бюджет, но служит основой для начала ее осуществления.</p>

№.	Рекомендации	Подтверждение внешним ревизором
20	<p>Соблюдение требований бюджетными центрами</p> <p>Еще более усилить свои меры надзорного и мониторингового контроля за важнейшими процессами путем регулярного напоминания бюджетным центрам о необходимости более полного соблюдения правил, положений и политики, а также отражения в контрольном перечне вопросов по проведению самооценки в области внутреннего контроля МВК фактического состояния системы внутреннего контроля в соответствующих бюро.</p>	<p>Выполнена</p> <p>В настоящее время в целях дальнейшего укрепления механизмов надзора и контроля CRE вносит следующие изменения в онлайн-инструмент МВК: внедрение онлайн-инструмента МВК в целях укрепления механизма валидации региональными бюро и помощниками Генерального директора; и введение обязательного онлайн-инструмента отслеживания выявленных областей для улучшений. Мы закрываем эту рекомендацию, поскольку она повторяется в настоящем отчете как результат обзора управления рисками в некоторых бюджетных центрах.</p>
21	<p>Управление рисками</p> <p>Рассмотреть возможность усиления механизма мониторинга для определения масштабов, качества и статуса деятельности по управлению рисками на всех трех уровнях Организации, включая структуры, действующие на базе ВОЗ, и обеспечить наращивание потенциала сотрудников в целях дальнейшего усиления интеграции мер управления рисками в деятельность Организации на систематической основе.</p>	<p>Выполнена</p> <p>CRE систематически сотрудничает с PRP в области интеграции мер управления рисками в процесс планирования, включая среднесрочный обзор и доклад о результатах работы, и в настоящее время процесс управления рисками полностью увязан с процессом оперативного планирования. Кроме того, Бюро организует глобальную учебную подготовку по вопросам управления рисками на платформе iLearn, которая позволит расширить возможности персонала на всех уровнях Организации в области управления рисками. Мы закрываем эту рекомендацию, поскольку она повторяется в настоящем отчете как результат нашего обзора в некоторых бюджетных центрах.</p>
A71/32		
9	<p>Проект ТО по управлению парком транспортных средств</p> <p>Проанализировать факторы, препятствующие сотрудничеству в рамках проекта по транспортному обслуживанию ВОЗ (ТО), в частности, его зависимость от других внутренних партнеров по осуществлению, и устранить любые имеющиеся пробелы для обеспечения беспрепятственной реализации проекта и повышения тем самым эффективности управления транспортными средствами в Организации.</p>	<p>Выполнена</p> <p>Проект ТО был утвержден на совещании директоров ДАФ в апреле 2018 г. Политика в области безопасности дорожного движения и управления автопарком должна быть включена в Электронное руководство в марте-апреле 2019 г. Проект ТО был официально перенесен в Бюро по административно-финансовому обеспечению и в настоящее время в полной мере получает организационную поддержку.</p>
10	<p>Повышение эффективности управления окончательным пользовательским ИТ-оборудованием</p> <p>Повысить эффективность управления окончательным пользовательским ИТ-</p>	<p>В процессе выполнения</p> <p><i>Выполненные задачи:</i> для быстрого удовлетворения неотложных потребностей поддерживаются централизованные запасы. Закупки нестандартного оборудования</p>

№.	Рекомендации	Подтверждение внешним ревизором
	<p>оборудованием с помощью следующих действий Департамента информационного обслуживания и технологий, ГУА и Департамента по вопросам политики корпоративных закупок и координирования деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. введение требования о предоставлении обоснований и получении разрешения со стороны ИМТ в случае закупки ИТ-оборудования без учета стандартов, принятых для повышения прозрачности и подотчетности; b. регулярное информирование структурных подразделений о продолжительности эксплуатации ИТ-оборудования в целях планирования закупок и принятия решений о замене и приобретении ИТ; c. стандартизация глобальных конфигураций программного обеспечения для настольных систем, которые должны устанавливаться на предприятии-изготовителе для дальнейшего сокращения продолжительности цикла «заказ–поставка»; и d. предоставление ГУА доступа к таким инструментам управления мобильными устройствами ИМТ, как System Center Configuration Manager (SCCM) и AirWatch для ускорения инвентаризации оборудования. 	<p>проверяются ГУА на предмет надлежащего обоснования. ГУА предоставлен доступ к ИТ-инструментам для ускорения проверки. Оперативные подразделения получают обновленную информацию о стареющем оборудовании для планирования закупок.</p> <p>В процессе выполнения: в настоящее время разрабатываются политика управления окончательным пользовательским оборудованием и предложение в отношении централизованной закупки оборудования со стандартной конфигурацией.</p>
15	<p>Выявление бюджетных центров, подверженных операционным рискам Прилагать усилия для первоочередного рассмотрения и выявления бюджетных центров, подверженных операционным рискам, и принимать меры по их уменьшению для обеспечения адекватного функционирования систем управления и мониторинга, с тем чтобы предусмотренные ими конкретные механизмы контроля выполняли поставленные задачи и способствовали достижению общих целей деятельности бюро.</p>	<p>Выполнена Механизм выявления и снижения рисков был скорректирован для обеспечения адекватного функционирования систем управления и мониторинга; об этом в 2019 г. были информированы все лица, пользующиеся инструментом по управлению рисками. Кроме того, в рамках самооценки МВК пользователям предлагается разработать планы действий в областях управления, которые были отнесены к категории слабых или нуждающихся в усилении.</p>
A70/43		
1	<p>Оценка имеющихся товарно-материальных запасов Содействовать завершению решения складских проблем в масштабах всей Организации посредством анализа существующих механизмов контроля товарно-материальных запасов, их оценки и отчетности, с последующим</p>	<p>В процессе выполнения В настоящее время в рамках программы преобразований ВОЗ пересматриваются цепочка поставок и сквозные закупочные процессы. Ожидается, что эти результаты будут достигнуты в рамках осуществления ОПР-13. Кроме того, в соответствии с новой организационной структурой в рамках ВОС</p>

№.	Рекомендации	Подтверждение внешним ревизором
	формулированием общеорганизационной политики в области управления цепочками поставок и товарно-материальными запасами, которая составит основу для разработки СОП управления запасами с истекшими сроками хранения.	создан новый департамент по цепочке поставок.
2	<p>Стратегический план ИМТ</p> <p>Разработать конкретный официальный стратегический план действий в сфере информационных технологий (ИТ):</p> <p>(i) предусматривающий определенные временные рамки в качестве продукта формализованного процесса стратегического планирования для установления общей направленности всех инициатив (как тех, что будут разработаны, так и уже реализуемых);</p> <p>(ii) содержащий минимальные требования в отношении, в частности, стратегических направлений и регламентирующих принципов, целей и задач развития ИТ, ключевых показателей эффективности, инвестиций в ИТ и выполнения контрольных показателей; и</p> <p>(iii) гарантирующий, что передача и установление приоритетности ключевых бизнес-решений на основе использования выделенных ресурсов и управления ограничениями базируются на официально принятых стратегиях.</p>	<p>Выполнена</p> <p>В 2019 г. ИМТ разработал стратегический план. Стратегический план обеспечивает увязку концепции, основной цели и стратегических результатов с ОНР-13 Организации. В сентябре 2019 г. стратегический план был одобрен руководящим комитетом по ИТ. В январе 2020 г. обновленный вариант (ЕВ146/40) был представлен ИК/КПБАВ.</p>
6	<p>Механизм контроля за управлением ИТ</p> <p>Придать официальный статус механизмам контроля важнейших процессов управления ИТ, обращая приоритетное внимание на:</p> <p>(i) договоренности о внешнем подряде;</p> <p>(ii) критерии классификации критически важных ИТ-активов; и (iii) механизм управления эффективностью деятельности в сфере ИТ, документально оформив эти механизмы контроля и распространив их по всей Организации для обеспечения эффективного управления и мониторинга. Кроме того, соотнести эти механизмы контроля с деятельностью по идентификации рисков, которую необходимо активизировать, уделяя особое внимание определенным областям, где должны быть достигнуты основные результаты.</p>	<p>В процессе выполнения</p> <p>(i) Договоренности о внешнем подряде прошли строгий контроль. Группа по управлению контрактами активно занимается проверкой всех соглашений. В целях управления ресурсами заключены ДСС. Проводится мониторинг контрактов на предмет управляемых услуг.</p> <p>(ii) Механизм управления эффективностью деятельности в сфере ИТ только включен в новую структуру 2020 г. (после преобразования штаб-квартиры), и его разработка начнется в 2020 г.</p>

= = =