



Реформы управления: обзор хода работы

1. Настоящий доклад посвящается двум основным реформам управления: Глобальной системе управления и механизмам управления рисками. В ходе своего одиннадцатого совещания в январе 2010 г. Комитет Исполкома по программным, бюджетным и административным вопросам предложил Секретариату представить дополнительную информацию и аналитические данные, касающиеся затрат и выгод, связанных с внедрением в ВОЗ системы планирования ресурсов предприятия, Глобальной системы управления, а также того влияния, какое эта Система оказала на работу Организации на различных уровнях¹. Обновленная информация о достигнутых успехах была представлена на рассмотрение Комитета в ходе его двенадцатой сессии в мае 2010 г.², при этом более подробное обсуждение данной темы было запланировано на тринадцатое совещание в январе 2011 года.

2. В ходе двенадцатого совещания в мае 2010 г. Комитет был проинформирован об усилиях ВОЗ, направленных на внедрение механизмов управления рисками предприятия в контексте Кластера общего управления и в своем докладе Исполком высказал просьбу представлять регулярную информацию о ходе работы в этой области³.

ГЛОБАЛЬНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

Текущее состояние

3. Глобальная система управления была задействована 1 июля 2008 г. в следующих расположениях организации: в штаб-квартире, в Глобальном центре обслуживания в Куала-Лумпуре, а также в Регионе Западной части Тихого океана. Начиная с января 2010 г. Система была полностью активирована в Регионах Юго-Восточной Азии, Европы и Восточного Средиземноморья. Регион стран Америки совместно с Панамериканской организацией здравоохранения постановили на их пятидесятой сессии Руководящего совета в сентябре 2010 г. одобрить модернизацию Системы управления информацией Панамериканского

¹ См. документ EB126/3.

² См. документ ЕВРВАС12/2.

³ См. документ EB127/2010/REC/1, протокол первого заседания, раздел 4.

санитарного бюро, а не присоединяться к Глобальной системе управления¹. Таким образом, последним регионом ВОЗ, присоединившимся к Системе, станет Африканский регион.

4. Подготовительные мероприятия к всестороннему внедрению Системы в Африканском регионе идут полным ходом. Введение Системы в действие планируется на январь 2011 года. В соответствии с прежней практикой в регионах Восточного Средиземноморья, Европейском и Юго-Восточной Азии заключительная стадия внедрения осуществляется в рамках всеобъемлющего контрольного процесса.

5. В течение 2010 г. для сотрудников Африканского региона уже был задействован ряд функций, в том числе обработка платежных ведомостей для сотрудников на временных контрактах; создана база данных местных поставщиков; и модуль самообслуживания, позволяющий сотрудникам получить доступ к своим личным данным и платежной информации. Кроме того, для сотрудников были созданы возможности активного обмена знаниями и обучения, чтобы наделить их необходимыми навыками управления Системой и пониманием новых деловых процессов.

6. Совет по проекту проведет совещание в ноябре 2010 г.², с тем чтобы оценить готовность Африканского региона к внедрению Глобальной системы управления и принять окончательное решение в отношении графика работы. Учитывая масштабы Региона, обширные как с оперативной, так и с кадровой точки зрения, это будет важным достижением ВОЗ. Как только Африканский регион присоединится к Системе, приблизительно 8633 сотрудника ВОЗ будут пользоваться единой интегрированной системой во всем мире³.

Последствия внедрения Глобальной системы управления

7. В третьем квартале 2010 г. Секретариат провел опрос сотрудников во всех регионах, уже использующих Глобальную систему управления. Задача состояла в том, чтобы у конечных пользователей выяснить степень удовлетворенности Системой, а также то, каким образом они в целом воспринимают каждый из различных функциональных модулей Системы, чтобы выявить те области, в которых возможны улучшения. Собранная при помощи этого опроса информация ляжет в основу приоритетных направлений совершенствования Системы в будущем, поможет принятию решений по совершенствованию процесса, а также по обучению и другим мероприятиям по изменению методов управления. Использованные в обследовании вопросы были заимствованы из неопубликованного документа "*Vision and guiding principles*", которые определил замысел и разработку Системы. Поэтому результаты обследования рассматриваются наряду с другими источниками информации, такими как повседневные отзывы конечных пользователей в Организации в целом, отчеты Глобального центра обслуживания и аналитические данные,

¹ См. документы CD50/7, CD50/7 Согг. и резолюцию CD50.R10.

² Устная информация в отношении основных результатов совещания будет представлена Комитету по программным, бюджетным и административным вопросам в январе 2011 года.

³ См. документ EB128/3 Add.1.

предоставляемые функциональные сетями. Одновременное использование этих источников информации позволило выявить преимущества, образовавшиеся в связи с использованием Системы, а также проблемы, которые могут возникнуть в будущем.

8. Результаты обследования указывают на то, что в целом для большинства сотрудников задачи, определенные в документе "*Vision and guiding principles*", были достигнуты по крайней мере частично, и в целом у сотрудников складывается несколько более положительное, нежели отрицательное мнение по поводу достигнутых целей. Вместе с тем, у различных лиц и в различных бюро ВОЗ, расположенных в различных географических районах, ответы могут существенно отличаться. В целом наиболее благоприятные отзывы отмечаются у сотрудников регионов Восточного Средиземноморья и Юго-Восточной Азии, в то время как сотрудники штаб-квартиры отзываются о Системе наименее лестно. Эта картина может измениться благодаря более последовательному введению в действие Системы в январе 2010 г. по сравнению с первоначальным вводом Системы в строй в штаб-квартире и в Регионе Западной части Тихого океана в середине 2008 года. Кроме того, Система в 2010 г. была более стабильной, более обкатанной, а обучение проводилось на более высоком уровне. Однако в то же время многие сотрудники в штаб-квартире заявляли, что хотя для улучшения Системы сделать придется еще немало, они чувствуют себя увереннее и имеют ощущение, что Система развивается в правильном направлении. Пользователи отметили необходимость дополнительных улучшений с точки зрения удобства для пользователей, быстродействия и скорости реагирования Системы.

9. В целом опрос свидетельствует о том, что Глобальная система управления благожелательнее воспринимается теми сотрудниками, которые активно пользуются ею в своей работе, нежели теми, которые пользуются Системой время от времени. Сотрудники, занятые в административных службах, отыскивали больше преимуществ, нежели их коллеги, занятые в технических направлениях. Сотрудники категории общего обслуживания, выполняющие многие административные функции в технических медико-санитарных подразделениях, указывали на то, что они в большей степени удовлетворены преимуществами Системы, нежели сотрудники категории специалистов.

10. Понимание основных преимуществ, являющихся результатом внедрения Глобальной системы управления в различных функциональных областях, заключается в следующем: (i) бóльшая прозрачность Организации, предоставляющая более широкий доступ к информации в реальном времени и к данным для принятия решений, а также предоставляющая более широкие возможности для обобщения и анализа информации; (ii) согласованные деловые процессы, поддерживаемые Системой и способствующие согласованности методов работы Организации; (iii) более широкая интеграция бюро, способствующая рационализации действий, усилению эффективности и более активному сотрудничеству и взаимосвязанности между подразделениями; (iv) своевременность данных; и (v) гибкость доступа, позволяющая сотрудникам пользоваться Системой вне зависимости от места их нахождения.

11. Анализ преимуществ по функциональным областям свидетельствует о значительном уровне удовлетворенности в Организации модулями выплаты заработной платы, служебных поездок и финансов. В отношении модуля управления программами

представляется, что мнение сотрудников разделяется в зависимости от их географического местонахождения. Высказывались предложения по улучшению модуля кадровых ресурсов, которым многие пользуются и который у всех на виду. Кроме того, также были названы некоторые усовершенствования, касающиеся снабжения. Подробный результат для различных функциональных областей представлен ниже.

12. В области управления программами¹, где Глобальная система управления тесно сливается с планом, бюджетом и финансами новая Система помогла руководству получить более полную картину. В целом положительное впечатление от модуля управления программами сильнее у сотрудников в региональных бюро, нежели в штаб-квартире.

13. В финансовой области одно из важнейших преимуществ Глобальной системы управления состоит в интеграции финансовой отчетности с отчетностью о результатах, планах работы и донорских поступлениях. Система предоставляет возможность отчитываться по различным аспектам из интегрированной базы данных (например, по отдельным бюро, по результатам, по донорским поступлениям, а также по финансовой отчетности, предусмотренной нормативными документами). Это в значительной степени усиливает возможности для анализа финансовой информации и отчетности о финансовой эффективности. Поскольку во всех отделениях Организации применяются одинаковые финансовые и бухгалтерские системы, финансовую информацию можно консолидировать оперативнее, чем прежде. Качество финансовой информации улучшается (в т.ч., благодаря переходу на Международные стандарты бухгалтерского учета в государственном секторе). Эти факторы в конечном итоге позволят обеспечить своевременную и более содержательную информацию, способствующую принятию решений.

14. Сложность модуля кадровых ресурсов и тесная взаимосвязь в этой области с плановыми, бюджетными и финансовыми аспектами вызвала определенные трудности, некоторые из которых предстоит еще устранить. Однако в долгосрочной перспективе прозрачность Системы и ее интегрированный характер помогут стратегическому планированию кадровых ресурсов в ВОЗ. Сотрудники дали высокую оценку модулю самообслуживания, который также является частью кадровой области и который позволяет сотрудникам просматривать и обновлять различную информацию личного характера.

15. Сотрудники также высказали положительную оценку стандартизации и гармонизации методов снабжения, которые закрепились благодаря Системе. Их основные нарекания касаются продолжительности процессов снабжения.

16. Отчетность является важным компонентом новых способов работы, вводимых одновременно с Глобальной системой управления, и предпринимаются усилия по дальнейшему ее укреплению. Чтобы сотрудники располагали необходимыми знаниями, позволяющими принимать на себя всю полноту ответственности, и чтобы обеспечивались

¹ При проведении обследования план управления кадровыми ресурсами рассматривался как часть модуля кадровых ресурсов, несмотря на то, что ответственность за эту работу возложена на руководство программами.

необходимые изменения в поведении, необходимы неустанная связь, информирование и обучение. Помимо этого, в дополнительном укреплении нуждаются определенные сегменты контрольной системы.

17. В композиции Глобальной системы управления планирование занимает центральное место, включая в себя разносторонние данные о программах, кадровых ресурсах и финансах. Подобный высокий уровень интеграции соответствует фундаментальной концепции Системы и является первопричиной как наиболее важных ее преимуществ, так и определенных функциональных трудностей. Предпринимается дальнейшее упрощение определенных операций для их ускорения, а также большей эффективности и результативности административной работы. Секретариат штаб-квартиры приступил в недавнее время к осуществлению инициативы по пересмотру и дальнейшему совершенствованию административных бизнес-процессов для более совершенного документирования основополагающих положений политики и процедур и для видоизменения, в случае необходимости, административных структур.

18. Необходимо более активно работать над вопросом качества данных в Глобальной системе управления. Задача эта приемлема, учитывая масштабы и степень интеграции Системы, поэтому предусматривается дополнительное обучение сотрудников и совершенствование Системы.

Издержки Глобальной системы управления

19. Расчетная стоимость проекта Глобальной системы управления по завершении ее введения в действие в Африканском регионе, которое запланировано на январь 2011 г., составляет 59,62 млн. долл. США.

20. Эта сумма включает в себя издержки на все виды мероприятий, непосредственным образом связанные с проектом, а также выделяемые на них кадровые ресурсы на полный рабочий день. Она также включает в себя издержки, связанные с центральной группой, занимающейся проектом и внедрением Системы в штаб-квартире на этапах анализа, проектирования, компоновки и тестирования Системы, и введения ее в действие (54,53 млн. долл. США), наряду с издержками, связанными с созданием глобального концентратора данных, построением хостинговой структуры Международного вычислительного центра и созданием системы отслеживания, регистрации и документирования запросов пользователей, одновременно с корректировкой и преобразованием данных (5,08 млн. долл. США).

21. Сюда не включаются постепенно растущие издержки на персонал, выражающиеся во времени, затрачиваемом сотрудниками во всей Организации. Несмотря на то, что знать эти издержки весьма уместно, их трудно выделить в подробные категории. Время, затрачиваемое в ходе совещаний, семинаров и мероприятий по проверке Системы, имеет существенное значение, однако его можно также рассматривать как "издержки выбора" Организации.

22. Помимо этого, примерно 9,95 млн. долл. США¹ были затрачены на учебные мероприятия, финансируемые из отдельного фонда развития персонала.

Вывод

23. В целом разработка и осуществления Глобальной системы управления явились крупным мероприятием Секретариата, направленным на модернизацию управления и административных функций. Проблемы этого предприятия необходимо рассматривать, в особенности в общем контексте реформ, таких как переход на Международные стандарты бухгалтерской отчетности в государственном секторе, усилия по укреплению отчетности и децентрализации, а также создание глобального центра обслуживания. Высокий уровень интеграции Системы, а также основное внимание глобальным сквозным бизнес-процессам потребовал тщательного планирования и координации между различными областями деятельности. Новые методы работы, вводимые одновременно с Системой, основанные на возросшей децентрализации ответственности и власти, усиленной отчетности, а также на четко определенных и стандартизированных функциях, потребовали от сотрудников в значительной степени адаптации и обучения. Усилия в этой области необходимо продолжать. По мере того, как Система реализуется в несколько этапов, Секретариат испытывал необходимость работать с различными системами и различными уровнями доступа к информации на протяжении периода двух с половиной лет.

24. В целом опыт, приобретенный ВОЗ, при осуществлении планирования ресурсов предприятия сравним с опытом других учреждений Организации Объединенных Наций с точки зрения комплексности и временных рамок реализации всех преимуществ новых систем. ВОЗ является единственной Организацией среди структур Организации Объединенных Наций, которая сделала выбор в пользу системы планирования ресурсов предприятия, стержневым элементом которой являются элементы управления программами.

25. Тот факт, что осуществление проекта ныне приближается к завершающей фазе, является важной вехой для Организации. Секретариату понадобится более длительный срок, чтобы воспользоваться всеми преимуществами Глобальной системы управления, однако положительные признаки уже появляются. Администрация исполнена решимости работать в тесном контакте с пользователями Системы, с тем чтобы новые методы работы были полностью освоены во всей Организации и чтобы еще имеющиеся основные сопутствующие проблемы нашли свое решение.

Управление рисками предприятия

26. В течение 2010 г. структуры, которые были созданы для управления рисками в рамках кластера Общего управления, стабилизировались. В первом квартале 2010 г. был проведен первый полный обзор структур управления риском в общем виде. Высшее

¹ Примерный подсчет стоимости учебных мероприятий в Африканском регионе на момент написания закончен не был.

руководство кластера Общего управления совместно с представителем Бюро служб внутреннего контроля подвергли рассмотрению процессы управления рисками. В своей основной части эти процессы были признаны адекватными, и незначительные коррективы были внесены в процесс управления. Эти коррективы подразумевают, что риски в настоящее время рассматриваются более широкой группой сотрудников, включая специалистов из кластера Общего управления, а также директоров административно-финансовых управлений региональных бюро. Цель этого изменения в том, чтобы региональные точки зрения полностью принимались во внимание в процессе смягчения глобальных рисков.

27. В конце второго квартала 2010 г. был проведен первый полный обзор регистра рисков в соответствии с порядком управления рисками. В обсуждении структуры регистра рисков и обоснованности различных рисков, включенных в регистр, было предложено принять участие ведущим сотрудникам кластера Общего управления и директорам административно-финансовых управлений региональных бюро. В результате в регистр рисков были внесены существенные изменения. В настоящее время выявление рисков и инициирование мероприятий по их смягчению продолжается по вышеописанной схеме с использованием пересмотренного регистра риска.

28. В 2010 г. началось осуществление ряда мероприятий по дальнейшему развитию и расширению структур управления рисками. К числу этих мероприятий относятся открытие обсуждения в рамках региональных бюро ВОЗ потенциальных возможностей расширения структур управления рисками на региональные и страновые бюро. В соответствии с этим планом каждое крупное бюро разработает или усовершенствует порядок управления рисками для своего региона с учетом специфики региона, и одновременно включив элементы стандартизации и гармонизации по отношению к основным бюро. В необходимых случаях будет обеспечиваться координация по региональным рискам, с тем чтобы в мероприятиях по их смягчению была согласованность.

29. Включение мероприятий по управлению рисками и отражение их на этапе оперативного планирования программных бюджетов в настоящее время обсуждается. Предполагаемый результат этих действий состоит в том, чтобы обеспечить надлежащее отражение выявленных рисков и согласованные мероприятия по их смягчению в планах работы соответствующих подразделений.

30. Нерешенные проблемы: например, необходимость более надежного и более единообразного способа определения и оценки рисков. Кроме того, требуется большая причастность руководителей высшего звена и функциональных экспертов к культуре управления рисками, например более открытым диалогом по выявлению рисков, их анализу и предполагаемых мероприятий по их смягчению в отношении всех функций и рисков. Подобный культурный сдвиг поможет активизировать использование структур управления рисками предприятия в качестве инструмента управления, который прочно интегрирован в повседневную работу Секретариата.

ДЕЙСТВИЯ КОМИТЕТА ПО ПРОГРАММНЫМ, БЮДЖЕТНЫМ И АДМИНИСТРАТИВНЫМ ВОПРОСАМ

31. Комитету предлагается принять настоящий доклад к сведению.

= = =