



## Реформы управления: обзор хода работы

1. Настоящий обновленный документ подготовлен в развитие предыдущих докладов о ходе работы, представленных Комитету по программным, бюджетным и административным вопросам<sup>1</sup>. В нем кратко излагаются результаты работы, достигнутые в каждой из различных областей реформы управления, и содержится дополнительная информация о глобальной системе управления.
2. В таблице, содержащейся в Приложении, отражен прогресс, достигнутый в деле реализации отдельных инициатив в области реформы управления, и содержится обновленная информация, представленная четвертому совещанию Комитета по программным, бюджетным и административным вопросам. Содержащийся в Приложении список не является исчерпывающим, однако он отражает основные начинания, которые будут сказываться на повседневной деятельности, позволят улучшить работу по реализации программ и достичь долговременных целей.

### РЕФОРМЫ УПРАВЛЕНИЯ

3. **Управление, ориентированное на конкретные результаты: Организация, которая ставит в центр своей работы достижение конкретных результатов.** Существенный прогресс в этом плане был достигнут в результате разработки Одиннадцатой общей программы работы и подготовки проекта среднесрочного стратегического плана (2008-2013 гг.) и проекта программного бюджета (2008-2009 гг.). Однако для более эффективного воплощения стратегических планов в соответствующие оперативные планы необходимо приложить больше усилий. Обзор стратегического направления и квалификационных требований, проведенный в штаб-квартире, позволил извлечь полезные уроки и лучше понять суть будущих улучшений. Существенно улучшилась работа по оценке и мониторингу эффективности, однако для эффективного учета как позитивных, так и негативных оценок в целях улучшения показателей работы необходимо приложить больше усилий.

---

<sup>1</sup> Документы ЕВРВАС3/2 и ЕВРВАС4/3, представленные на третьем и четвертом совещаниях, соответственно.

**4. Финансирование Организации:** Организация, которая эффективно контролирует, мобилизует и приводит финансовые ресурсы в соответствие со своими потребностями. Хотя потенциал ВОЗ в вопросах мониторинга усилился, а внутренние механизмы, обеспечивающие приведение ресурсов в соответствие наиболее насущным потребностям Организации, были усовершенствованы, все же для увеличения потенциала мобилизации ресурсов необходимо провести больший объем работы. В целях применения более стратегического, устойчивого и согласованного подхода к мобилизации ресурсов недавно была создана общеорганизационная служба мобилизации ресурсов. Она будет получать поддержку по линии недавно утвержденного глобального плана действий. В настоящее время продолжается работа во всех подразделениях Организации по разработке всесторонних прогнозов и планов поступления средств.

**5. Кадровая работа Организации:** Организация, укомплектованная заинтересованными и гибкими кадровыми ресурсами, навыки и квалификация которых постоянно повышаются. Большинство руководителей старшего звена в настоящее время участвуют в глобальной программе укрепления функции лидерства. В штаб-квартире проводится работа по реализации усовершенствованной системы анализа эффективности, которая включает обзор квалификационных требований. Исполнительному комитету рекомендуется ввести в действие с 1 июля 2007 г. реформу системы контрактов, которая предусматривает улучшение условий работы сотрудников. Вместе с тем, в некоторых областях кадровой работы, включая планирование кадровых ресурсов, решение вопросов, связанных с высокими и низкими показателями работы, повышением квалификации, ротацией и мобильностью, необходимо добиться бóльших результатов.

**6. Оперативная поддержка:** экономично работающая Организации, которая обеспечивает современные и качественные услуги в порядке содействия реализации программ. В целях оказания программам и сотрудникам более эффективных и действенных управленческих и административных услуг в штаб-квартире разработана новая модель оказания услуг. В порядке поддержки этой инициативы в настоящее время проводится работа по уточнению соглашений о предоставлении услуг. Эта работа находится на завершающем этапе. Подготовлен проект генерального плана капиталовложений, который будет обсужден Исполнительным комитетом вместе с проектом среднесрочного стратегического плана (2008-2013 гг.).

**7. Контроль и подотчетность:** прозрачно работающая Организация, которая несет всю ответственность за свою работу. В порядке поддержки недавно разработанной ВОЗ концепции подотчетности в настоящее время определяется всесторонний подход к укреплению организационной дисциплины. Он включает способы, с помощью которых Организация должна устранять перекосы в управлении и поведении. Общей темой для всех реформ управления является укрепление системы контроля и анализа эффективности работы: ВОЗ относительно эффективна в определении целей, которые она должна достичь, и контроля за достигнутыми результатами, однако она менее эффективна в оценке прогресса и принятии мер по итогам такой оценки. В ближайшие годы это будет одним из ключевых аспектов, общих для всех областей работы.

## ГЛОБАЛЬНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

8. Были разработаны руководящие принципы в целях: укрепления системы управления на всех уровнях путем более полного их согласования с потребностями Организации; рационализации административных процессов планирования и осуществления программ, формирования и пополнения бюджета, финансовой деятельности, кадровых ресурсов, системы закупок и материально-технического снабжения с целью обеспечить более эффективное использование ресурсов; облегчения глобальных операций по линии штаб-квартиры и страновых и региональных бюро; и поддержки механизмов партнерства. Эти руководящие принципы, разработанные по итогам обстоятельных консультаций, обеспечивают общий подход к вопросам управления и администрации, который позволит облегчить сотрудничество и последовательное применение этих принципов в рамках всей Организации. Эти принципы будут положены в основу реформы управления и административных правил, положений, политики, процедур и процессов и будут учитываться при разработке глобальной системы управления.

9. Было достигнуто согласие по поводу замены нынешних разобщенных процедур и процессов согласованными и рационализированными процедурами. Они действуют в автоматизированном режиме и в этой связи позволят ускорить осуществление технических программ путем устранения ненужных этапов. Эти процедуры включают такие меры, как реформа кадровой системы контрактов и принятие Международных стандартов учета в государственном секторе. Использование общих процессов на всех уровнях Организации позволит сократить объем профессиональной подготовки, требуемой при переводе сотрудников из одного бюро в другое, - фактор, который будет приобретать все большее и большее значение по мере введения в действие системы ротации и мобильности.

10. Новые автоматизированные процессы проходят проверку одновременно в штаб-квартире и региональных бюро. До введения в действие глобальной системы управления в рамках всей Организации в период с конца 2007 г. (штаб-квартира и первый регион) и до 2009 г. (последний регион) будут проведены дополнительные испытания.

11. Нынешняя и будущая функция каждого административного процесса подвергается детальному анализу. В свете изменений, которые произойдут в результате введения в действие глобальной системы управления, определяются соответствующие общие функции. Каждое бюро будет распределять эти общие функции по своему усмотрению с должным учетом необходимости разделения обязанностей, таких как инициирование и утверждение соответствующих мер, позволяя, таким образом, принимать то или иное решение на местах в соответствии с принципами, определенными на глобальном уровне. Определяются навыки и компетенции, необходимые для выполнения каждой функции, а также соответствующая программа профессиональной подготовки, имеющая целью обеспечить понимание каждым сотрудником новой политики, принципов и процедур, а также методов использования глобальной системы управления.

12. В описании обязанностей сотрудников будет указан порядок доступа к информации и определены меры, которые могут быть приняты в рамках глобальной системы управления. В эту систему будет включен компонент контроля и отслеживания выполнения

результатов ревизии в целях учета потенциального риска, связанного с широким делегированием полномочий, ввиду более масштабной децентрализации функций с их передачей страновым бюро. Электронная система организации работы будет распределять операции в соответствии со штатным расписанием полномочий, которое строится на общих принципах подотчетности ВОЗ. Сотрудники смогут отслеживать выполнение порученных им операций в интерактивном режиме.

13. Таким образом, Организация сможет решать, где необходимо обеспечивать различные виды работ, поскольку проводка операции может оставаться под контролем местного подразделения, но осуществляться дистанционно. Глобальный анализ действующей модели выполнения работ выявил необходимость изучения возможности группирования на глобальном уровне некоторых повседневных функций проводки операций. Это позволит обеспечить экономию за счет эффекта масштаба и в то же время контролировать качество выполняемой работы на согласованном уровне. В настоящее время практическая осуществимость этого варианта рассматривается в связи с реализацией глобальной системы управления.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

Рабочая модель	Основные мероприятия на 2006-2008 гг.	Основные этапы и сроки	Обновленная информация о ходе работы
<p><b>Управление, ориентированное на конкретные результаты</b></p>	<p><b>Среднесрочный стратегический план</b>                      Разработка и осуществление стратегического плана на основе Общей программы работы с отражением целей ВОЗ и ожидаемых результатов на период 2008-2013 годов.                      Разработка программно-бюджетного плана на основе стратегического плана</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рассмотрение региональными комитетами: <i>Сентябрь 2006 г.</i></li> <li>• Рассмотрение Исполнительным комитетом: <i>Январь 2007 г.</i></li> <li>• Утверждение Ассамблеей здравоохранения: <i>Май 2007 г.</i></li> <li>• Осуществление: <i>Январь 2008 г.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Утверждение Одиннадцатой общей программы работы в резолюции WHA59.4</li> <li>• Обсуждение проекта среднесрочного стратегического плана и проекта программно-бюджетного плана региональными комитетами и их представление Исполнительному комитету<sup>1</sup></li> <li>• Разработка оперативных руководящих принципов эффективного воплощения стратегических планов в оперативные планы</li> </ul>
	<p><b>Сотрудничество и партнерство в рамках системы Организации Объединенных Наций</b>                      Более конструктивное участие и эффективное сотрудничество ВОЗ на глобальном и местном уровнях с организациями системы Организации Объединенных Наций и другими учреждениями, занимающимися вопросами развития</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка общеорганизационного подхода: <i>Середина 2006 г.</i></li> <li>• Активное вовлечение в работу других организаций системы Организации Объединенных Наций и партнеров: <i>Постоянно</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подготовка документа с изложением позиции ВОЗ по реформам Организации Объединенных Наций для обсуждения на Сто двадцатой сессии Исполкома</li> <li>• Активное участие ВОЗ вместе с другими учреждениями ООН в ключевых областях реформы, таких как управление, ориентированное на конкретные результаты, и система координаторов-резидентов на страновом уровне. Выполнение ВОЗ функции сопредседателя Комитета высокого уровня по вопросам управления</li> </ul>

<sup>1</sup> Документ MTSP2008-2013/PPB2008-2009.

Рабочая модель	Основные мероприятия на 2006-2008 гг.	Основные этапы и сроки	Обновленная информация о ходе работы
	<p><b>Стратегическое направление и обзор квалификационных требований</b>  Постоянный процесс обзора на всех уровнях Организации в целях обеспечения соответствия кадровых и финансовых ресурсов стратегическому направлению деятельности</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Завершение процесса в штаб-квартире: <i>Октябрь 2006 г.</i></li> <li>• Перепрофилирование функций в административных областях на глобальном уровне: <i>Середина 2007 г.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• На 80% выполнен обзор работы департаментов в штаб-квартире; продолжается осуществление планов в области кадровых ресурсов</li> <li>• В контексте реализации глобальной системы управления должно быть проведено глобальное перепрофилирование функций; осуществляется</li> </ul>
<p><b>Финансирование Организации</b></p>	<p><b>Финансовый контроль и мобилизация ресурсов</b>  Совершенствование системы управления финансовыми ресурсами посредством более точного финансового контроля; мобилизация ресурсов на более стратегической и согласованной основе и быстрое направление ресурсов туда, где они больше всего нужны</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегия мобилизации ресурсов: <i>Конец 2006 г.</i></li> <li>• Стратегия управления источниками поступлений: <i>Конец 2006 г.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Выполняется план действий по глобальной мобилизации ресурсов</li> <li>• Создана служба глобальной мобилизации ресурсов для поддержки плана действий</li> <li>• В стадии подготовки в качестве компонента среднесрочного стратегического плана</li> </ul>
	<p><b>Финансовая политика и процедуры</b>  Подготовка к применению Международных норм учета в государственном секторе к 2010 г. в соответствии с реформой системы Организации Объединенных Наций.  Повышение качества и согласованности финансовой политики, процедур и системы управленческой отчетности</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Совершенствование системы отчетности: <i>Конец 2006 г.</i></li> <li>• Подготовка новых норм учета; рассмотрение Исполнительным комитетом: <i>Январь 2007 г.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Осуществляется постоянный контроль</li> <li>• Проводится работа по подготовке</li> </ul>
<p><b>Кадровая работа Организации</b></p>	<p><b>Реформа системы контрактов</b>  Увеличение числа и видов рабочих контрактов, рационализированных в соответствии с реформой системы Организации Объединенных Наций</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка новой политики: <i>Май 2006 г.</i></li> <li>• Осуществление: <i>Январь 2007 г.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Политика согласована с Глобальным советом управления кадровыми ресурсами</li> <li>• На этапе подготовки к осуществлению в январе 2007 г.</li> </ul>

Рабочая модель	Основные мероприятия на 2006-2008 гг.	Основные этапы и сроки	Обновленная информация о ходе работы
	<p><b>Организация служебной деятельности кадровых ресурсов</b> Формирование культуры, способствующей обучению и поощряющей эффективных работников в соответствии с достигнутыми результатами</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Пересмотр политики и руководящих принципов: <i>Конец 2007 г.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Продолжается работа на основе широкой всесторонней концепции в диапазоне от программ до конкретных сотрудников</li> </ul>
	<p><b>Глобальная программа укрепления функции лидерства</b> Разработка программы для всех работников управления старшего звена в целях формирования у них навыков лидерства, стимулирования изменений в Организации и формирования требуемого стиля работы</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Осуществление программы: <i>Постоянно</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Постоянно</li> </ul>
	<p><b>Ротация и мобильность</b> Введение в действие политики ротации и мобильности, позволяющей сотрудникам более легко менять место работы в пределах места службы и переходить из одного подразделения в другое</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Разработка новой политики: <i>Конец 2007 г.</i></li> <li>Осуществление: <i>Январь 2008 г.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Продолжается работа по подготовке</li> </ul>
<b>Оперативная поддержка</b>	<p><b>Управление системой информационной технологии</b> Разработка глобальной концепции контроля за определением приоритетности, финансирования и реализации корпоративных мероприятий в области информационной технологии</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Создание комитета: <i>Середина 2006 г.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Создан комитет, который провел совещание с целью утвердить глобальную стратегию в области информационной технологии и рассмотреть корпоративную систему управления информационной технологией</li> </ul>
	<p><b>Рабочие процессы</b> Предоставление ключевых управленческих и административных услуг на более экономической основе, включая осуществление соглашений о предоставлении услуг, улучшение системы ответных мер в ходе чрезвычайных ситуаций и изучение возможностей передачи работ на внешний подряд</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Введение в практику соглашений о предоставлении услуг: <i>Середина 2006 г.</i></li> <li>Введение в практику системы соглашений о предоставлении услуг на глобальном уровне: <i>Середина 2006 г.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Завершена разработка соглашений о предоставлении услуг в штаб-квартире</li> <li>Будет введена в практику глобальная система соглашений о предоставлении услуг параллельно с реализацией глобальной системы управления</li> </ul>

Рабочая модель	Основные мероприятия на 2006-2008 гг.	Основные этапы и сроки	Обновленная информация о ходе работы
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Разработка стандартных оперативных процедур в чрезвычайных ситуациях: <i>Середина 2007 г.</i></li> <li>Разработка стратегии передачи работ на внешний подряд: <i>Середина 2007 г.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Согласованы стандартные оперативные процедуры в чрезвычайных ситуациях и обновлено руководство по директивным мерам</li> <li>В контексте глобальной системы управления и глобальной концепции организации рабочих процессов рассматриваются возможности передачи работ на внешний подряд</li> </ul>
	<b>Генеральный план капитальных затрат</b> Долгосрочная стратегия по недвижимости и другим капитальным затратам в целях поддержания и улучшения условий работы в ВОЗ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Рассмотрение Исполнительным комитетом: <i>Январь 2007 г.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Проект для обсуждения на Сто двадцатой сессии Исполкома</li> </ul>
	<b>Глобальная система управления</b> Единая сквозная программа - система управления и администрации в рамках всей Организации, обеспечивающая включение компонента реформы управления в повседневную работу ВОЗ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Введение в действие системы: <i>Конец 2007-2008 гг.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Разработка глобальной системы управления находится на продвинутом этапе; введение в действие первого этапа в конце 2007 г.</li> </ul>
<b>Контроль и подотчетность</b>	<b>Концепция подотчетности ВОЗ</b> Осуществление на практике недавно разработанной концепции подотчетности, обеспечение ее понимания и применения в рамках Организации, осуществление новой политики по предотвращению мошенничества и неправомерных действий и разработка политики в вопросах этики	<ul style="list-style-type: none"> <li>Проведение обучения: <i>Третий квартал 2006 г. - Конец 2007 г.</i></li> <li>Разработка политики в вопросах этики: <i>Конец 2006 г.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Продолжается работа по подготовке</li> <li>Разрабатываются организационные принципы дисциплины, включая аспект этики</li> </ul>