



ВСЕМИРНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

КОМИТЕТ ИСПОЛКОМА ПО ПРОГРАММНЫМ,
БЮДЖЕТНЫМ И АДМИНИСТРАТИВНЫМ ВОПРОСАМ

ЕВРВАС3/5
9 января 2006 г.

Третье совещание

Пункт 3.2 предварительной повестки дня

Среднесрочный стратегический план

1. В настоящее время функцию стратегического плана деятельности Секретариата выполняет двухгодичный программный бюджет. Однако двухлетний срок, на который он рассчитан, ограничивает, как считается, его ценность в качестве инструмента планирования и не отражает должным образом более стратегический характер программ ВОЗ. Кроме того, нынешняя структура программного бюджета плохо вписывается, как считается, в работу на страновом и региональном уровнях, поскольку она носит слишком "вертикальный" характер и мало помогает в работе на всех уровнях Организации в целом.

2. Начиная с двухгодичного периода 2008-2009 гг. в базовую систему управления ВОЗ, ориентированную на конкретные результаты, будет включаться шестилетний стратегический план, охватывающий три двухгодичных бюджетных периода. Среднесрочный стратегический план на 2008-2013 гг. определит стратегическое направление деятельности Организации на шестилетний период, способствуя тем самым реализации повестки дня в области здравоохранения, содержащейся в Одиннадцатой Общей программе работы, и выполняя роль своего рода рамочной программы, рассчитанной на несколько двухгодичных периодов, цель которой - ориентировать и обеспечивать преемственность в вопросах разработки программного бюджета и оперативных планов на двухгодичные периоды. Смещение акцента с узко определенных областей работы в сторону достижения более широких стратегических целей, общих для всех областей, придаст среднесрочному стратегическому плану в какой-то мере характер программной структуры, в которой найдут более полное отражение принципы функционирования страновых и региональных бюро, что будет способствовать более эффективной координации и сотрудничеству на всех уровнях Организации.

3. Программный бюджет на 2008-2009 гг. - первый стратегический плановый период - будет разработан во взаимосвязи со стратегическим планом; детали этого процесса изложены в Приложении. Процесс подготовки двух последующих программных бюджетов будет проще.

ДЕЙСТВИЯ КОМИТЕТА ПО ПРОГРАММНЫМ, БЮДЖЕТНЫМ И АДМИНИСТРАТИВНЫМ ВОПРОСАМ

4. Комитету предлагается принять настоящий доклад к сведению.

СРЕДНЕСРОЧНЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН - ПРОГРАММНЫЙ БЮДЖЕТ: ЕДИНЫЙ ПРОЦЕСС

1. ВВЕДЕНИЕ

В целях повышения эффективности и отдачи от своей работы ВОЗ стремится разработать общеорганизационную систему планирования и мониторинга показателей работы, ориентированную на конкретные результаты. Эта система строится на принципах **Управления, ориентированного на конкретные результаты**, которые применяются как к работе всей Организации в целом, так и к работе на каждом уровне Организации.

В этой концепции, ориентированной на конкретные результаты, элементы программы разрабатываются в виде последовательной и взаимосвязанной структуры в соответствии с логическим системным подходом. В настоящее время эта концепция используется в двухгодичном программном бюджете, который также выполняет функцию стратегического плана ВОЗ.

Вместе с тем, осуществление этого двухлетнего цикла связано с некоторыми недостатками, которые указывают на необходимость:

- **разработки более стратегического подхода.**
Двухлетний горизонт Программного бюджета ограничивает, как считается, его ценность в качестве стратегического документа планирования, который не отражает должным образом более стратегический характер многих программ ВОЗ. Кроме того, нынешняя структура Программного бюджета плохо вписывается, как считается, в работу на страновом и региональном уровнях. Она носит слишком "вертикальный" характер и отнюдь не способствует координации работы на всех уровнях Организации
- **снижения большой рабочей нагрузки, обусловленной дублированием процессов.**
Опыт разработки программного бюджета на 2006-2007 гг. позволил выявить наличие ненужной рабочей нагрузки, обусловленной дублированием процессов, которые происходят в одно и то же время, а именно: подготовка докладов с оценкой эффективности работы по завершении двухгодичного периода; разработка рабочих планов для текущего двухгодичного периода и планирование работы на следующий двухгодичный период.

Рисунок 1 - Принципы управления, ориентированного на конкретные результаты, в ВОЗ

- Разработка программы и бюджета строится вокруг некоторой совокупности логически определенных **результатов**, которые отражают соответствующую систему их соподчиненности;
- Результаты составляют основу определения потребностей в ресурсах и служат обоснованием для их распределения и мобилизации;
- Фактические достижения оцениваются путем их сопоставления с обязательствами по достижению результатов и измеряются на систематической основе с использованием соответствующих показателей эффективности.

ШЕСТИЛЕТНИЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН, ОХВАТЫВАЮЩИЙ ТРИ ДВУХГОДИЧНЫХ БЮДЖЕТНЫХ ПЕРИОДА

Начиная с двухгодичного периода 2008-2009 гг. в базовую систему управления ВОЗ, ориентированную на конкретные результаты, будет включаться шестилетний стратегический план, охватывающий три двухгодичных бюджетных периода.

Рисунок 2 - Обновленная базовая система управления ВОЗ, ориентированная на конкретные результаты



Среднесрочный стратегический план на 2008-2013 годы:

- **обеспечит стратегическое направление** работы Организации на шестилетний период в порядке реализации повестки дня в области здравоохранения, содержащейся в Одиннадцатой Общей программе работы;
- **определит среднесрочные цели и подходы** к работе Организации, обеспечивая рамочную программу на несколько двухгодичных периодов в целях ориентации и обеспечения преемственности в подготовке двухгодичных программных бюджетов и оперативных планов на двухгодичный период;
- **обеспечит соответствующую программную структуру, которая более полно отражает принципы функционирования** страновых и региональных бюро, что будет способствовать более эффективной координации и сотрудничеству на всех уровнях Организации; и
- **приведет к упрощению процесса формирования бюджета** на двухгодичный период, освобождая тем самым многие технические подразделения от тяжелой рабочей нагрузки по разработке планов каждые два года.

Двухгодичный программный бюджет на 2008-2009 гг. - первый период стратегического планирования - будет разработан в рамках единого сквозного процесса стратегического планирования, в ходе которого будут определяться ожидаемые результаты, охватывающие 6-летний период, на который рассчитан стратегический план.

Два последующих двухгодичных бюджета будут представлять собой более облегченные процессы, ограниченные:

- **пересмотром ожидаемых результатов** с целью убедиться в том, что они отражают текущую ситуацию на момент рассмотрения;
- **пересмотром целевых задач** в порядке отражения достигнутого прогресса; и
- **новой калькуляцией расходов на двухгодичный период** и на оставшийся период стратегического плана.

2. ОБЗОР

Основные компоненты Среднесрочного стратегического плана и программного бюджета будут включать:

Разделы - Разделы Одиннадцатой ОПР, отражающие широкие области работы, которые определяют вклад ВОЗ в реализацию глобальной повестки дня в области здравоохранения.

Стратегические цели, общие показатели, базовое состояние и целевые показатели - Стратегические

цели представляют собой поддающиеся количественному определению изменения, которые ожидаются на конец периода среднесрочного планирования, с точки зрения состояния здоровья,

детерминант здоровья или систем здравоохранения, то есть цели, к которой стремятся государства-члены и в достижение которых будет вносить свой вклад Секретариат посредством реализации ожидаемых результатов.

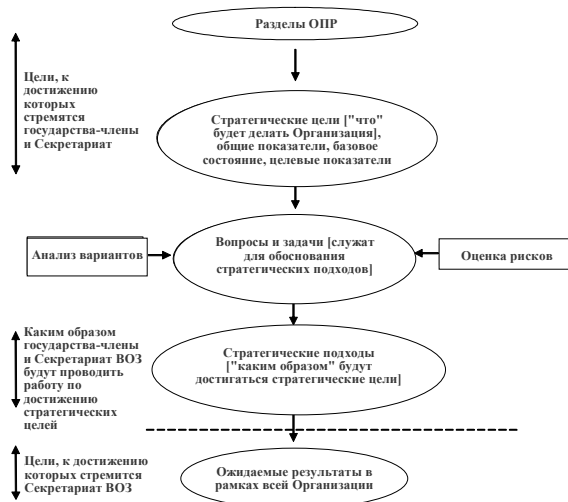
Стратегические цели:

- взяты из Одиннадцатой ОПР;
- определены резолюциями Руководящих органов и обоснованы долгосрочными соглашениями ВОЗ с партнерами, учреждениями ООН и другими организациями;
- обоснованы результатами анализа стратегии сотрудничества со странами (ССС);
- относятся ко всем уровням Организации; и
- носят конкретный, измеримый, достижимый, соответствующий и ограниченный во времени характер в рамках шестилетнего периода, что позволяет сопоставить их с базовым состоянием и целевыми показателями.

По каждой стратегической цели будут разработаны показатели воздействия и отдачи от работы с указанием базового состояния и целевых показателей на шестилетний период.

Вопросы и задачи, связанные со стратегическими целями - Разработка Одиннадцатой ОПР обеспечивает сжатый анализ глобальных проблем, задач и тенденций, наряду с оценкой рисков и анализом вариантов, в связи с мерами ВОЗ по достижению данной стратегической цели и решению стратегических задач. Она обеспечивает рациональное зерно/обоснование стратегического подхода и ожидаемых результатов в рамках Организации, которые Секретариат обязан достичь к концу шестилетнего периода стратегического плана.

Рисунок 3 Схематическое изображение Среднесрочного стратегического плана и Программного бюджета



Стратегические подходы - Они представляют собой сжатое описание конкретных подходов, которые будут использовать государства-члены и Секретариат ВОЗ в деле достижения стратегических целей; в качестве таковых они обеспечивают соответствующую базу планирования ожидаемых результатов в рамках Организации. Эти подходы разрабатываются на основе анализа, который был проведен в целях подготовки раздела, посвященного вопросам и задачам, и отражают:

- политику и стратегии ВОЗ;
- шесть основных функций Секретариата ВОЗ, закрепленных в Одиннадцатой ОПП, и уровень, на котором должны выполняться эти функции; и
- новые способы работы, определенные в ОПП;

Ожидаемые результаты в рамках Организации, общие показатели, базовое состояние, целевые показатели и сметы расходов - Ожидаемые результаты в рамках Организации [ОРРО] представляют собой то, что Секретариат должен достичь на коллективной основе (страновые бюро, регионы и штаб-квартира), и за что он будет нести ответственность на протяжении периода действия стратегического плана, и что в итоге будет воздействовать на достижение стратегических целей в целом. ОРРО - это то, за что несет ответственность Секретариат, в противовес стратегической цели, достижение которой - это совместная ответственность всех государств-членов. В этой связи по каждому ОРРО будет разработан соответствующий общий показатель, определено базовое состояние, установлен целевой показатель и рассчитаны расходы по его достижению. Все ОРРО разрабатываются на шестилетний период действия стратегического плана. Для тех ОРРО, для достижения которых требуется несколько двухгодичных периодов, целевые показатели будут уточняться с указанием, в случае необходимости, сроков достижения: через 2, 4 или 6 лет.

Рисунок 4 - Предлагаемые основные функции

В процессе осуществления своей деятельности Секретариат ВОЗ будет акцентировать внимание на выполнении следующих шести основных функций:

- Обеспечении ведущей роли в вопросах, имеющих исключительно важное значение для здоровья, и налаживании партнерских отношений там, где нужны совместные действия
- Увязке концепции по этическим вопросам с концепцией по разработке политики на основе фактических данных
- Установлении норм и стандартов, содействию в их соблюдении и соответствующем контроле
- Разработке повестки дня в области научных исследований и стимулировании сбора, освоения и распространения знаний
- Обеспечении технической поддержки, активизации изменений и создании устойчивого институционального потенциала
- Контроле за ситуацией в области здравоохранения и оценке динамики ее изменения.

3. ПОДГОТОВКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА, ВКЛЮЧАЯ ПРОГРАММНЫЙ БЮДЖЕТ

В качестве первого шага на пути к подготовке стратегического плана была создана Консультативная группа в составе представителей страновых и региональных бюро и штаб-квартиры в целях:

- консультирования управленческих работников старшего звена по процессу разработки Среднесрочного стратегического плана
- возложения на нее ведущей роли и контроля за процессом разработки; и
- консультирования управленческих работников старшего звена по содержанию плана

Описание итогового циклического процесса, в котором задействованы представители, работающие на всех уровнях Организации в ходе подготовки стратегического плана, показано на Рисунке 5.

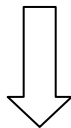
На основе материалов, полученных в ходе консультаций по ОПР со странами и регионами, был разработан первоначальный вариант стратегических целей, подлежащих обсуждению на этапе 1 сотрудниками старшего звена в страновых и региональных бюро и штаб-квартире.

Рисунок 5 - Подготовка Среднесрочного стратегического плана и Программного бюджета

Этап 1 - Уточнение проекта стратегических целей и разработка проекта общих показателей, целевых показателей, базового состояния, стратегических подходов и потребностей в ресурсах - февраль 2006 года

Представление разделов и проектов стратегических целей помощникам Генерального директора, директорам, ответственным за руководство программами, и другим сотрудникам старшего звена на уровне страновых и региональных бюро и штаб-квартиры. Неофициальное утверждение Генеральным директором проекта стратегических целей; назначение координаторов по стратегическим целям в рамках Организации; координаторов по стратегическим целям на уровне регионов и штаб-квартиры и технических групп

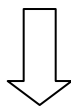
Координаторы по каждой стратегической цели в рамках Организации, региональные координаторы и их технические группы дорабатывают проект стратегических целей и разрабатывают общие показатели, определяют базовое состояние, устанавливают целевые показатели и разрабатывают стратегические подходы. Руководители старшего звена определяют высокую/среднюю/низкую приоритетность инвестиций по каждой стратегической цели



Этап 2 - Разработка предлагаемых ОРРО, общих показателей, базового состояния, целевых показателей и расходов по ОРРО - март 2006 года

Координаторы по каждой стратегической цели в рамках Организации и их технические группы разрабатывают и принимают решение по ОРРО [ожидаемые результаты в рамках Организации], соответствующим общим показателям, базовому состоянию, целевым показателям и расходам; подготовка описательной части стратегических целей

Расходы, связанные с вкладом в работу на уровне регионов и штаб-квартиры, в достижение всех стратегических целей, выверенные в соответствии с действующим механизмом обоснования

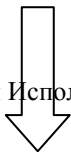


Этап 3 - Анализ и доработка описательной части проекта стратегических целей в рамках Организации - апрель 2006 года

Группы по анализу в составе представителей страновых и региональных бюро и штаб-квартиры проводят анализ описательной части конкретных стратегических целей и проводят обсуждение этих целей, для того чтобы убедиться в том, что они представляют собой логически связанный план работы Организации

Координаторы по стратегическим целям уточняют и дорабатывают описательную часть стратегических целей с указанием уточненных расходов по достижению ОРРО

Доклад о ходе работы для Исполкома - май



Официальный процесс утверждения руководящими органами, начиная с представления проекта предлагаемого Среднесрочного стратегического плана Региональным комитетам в 2006 г. и последующего представления Исполкому в январе 2007 г. и Всемирной ассамблее здравоохранения в мае 2007 года

4. ПРОЕКТ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ

Раздел 1: Результаты мероприятий по охране здоровья:

Обеспечение улучшений, связанных с максимальным достижимым уровнем здоровья, с точки зрения сохранения здоровья, профилактики болезней и инвалидности, сдерживания болезней и борьбы с ними и ослабления неравенства в сфере здравоохранения

- Прекращение к 2015 г. и начало работы по обращению вспять тенденции к распространению ВИЧ/СПИДа, туберкулеза и малярии.
- Снижение бремени болезней, которые можно предотвратить с помощью вакцин, и иных инфекционных болезней.
- Профилактика и сокращение масштабов болезней, инвалидности и смертности от хронических неинфекционных болезней, включая психические расстройства, насилие и травматизм.
- Улучшение результатов мероприятий по охране здоровья новорожденных, детей младшего и раннего возраста, здоровья матерей и репродуктивного здоровья таким образом, чтобы это способствовало сокращению числа случаев заболеваемости и смертности на протяжении всей жизни человека.
- Разработка и поддержка системы мер в масштабах всего общества в ответ на возникающие и серьезные угрозы для жизни и здоровья.

Раздел 2: Детерминанты здоровья: Разработка и поддержка системы действий в сотрудничестве с соответствующими секторами и партнерами в целях решения проблем, связанных с поведенческими, социальными, экономическими и экологическими детерминантами здоровья

- Осуществление эффективных действий по сведению к минимуму факторов риска, связанных с образом жизни, включая потребление табака, токсикоманию, потребление алкоголя, отсутствие физической активности и нездоровый рацион питания.
- Решение более широких проблем, связанных с социальными и экономическими детерминантами плохого состояния здоровья, включая нищету и вопросы справедливости, гендерное равенство, права человека и насилие.
- Поддержка работы по созданию более здоровых физических окружающих условий, включая воду и санитарию, условия работы, жилищные условия и условия в населенных пунктах, загрязнение воздуха и изменение климата.
- Содействие оптимальному питанию, повышение безопасности пищевых продуктов и продовольственной безопасности.

**Раздел 3: Политика, системы и технологии здравоохранения:
Поддержка действий и мобилизация всех соответствующих
секторов и субъектов деятельности по достижению
всеобщего охвата и справедливости с точки зрения
результатов мероприятий по охране здоровья**

- Обеспечение всеобщего доступа к системе услуг на низовом и индивидуальном уровнях по линии систем здравоохранения, ориентированных на обеспечение справедливости в укреплении здоровья людей, в порядке удовлетворения их нужд, правомерных требований и ожиданий.
- Обеспечение более высокого качества (с акцентом на безопасность и эффективность) соответствующих технологий, мероприятий и продуктов.
- Создание и институциональное закрепление потенциала, обеспечивающего более эффективное лидерство и руководство, согласование принципов политики и управления, надлежащие людские ресурсы и объекты инфраструктуры, а также соответствующая база знаний и информации для принятия решений по профессиональным и общим вопросам.
- Расширение социальной защиты посредством справедливого, достаточного и устойчивого финансирования систем здравоохранения.

**Раздел 4: Глобальная повестка дня в области здравоохранения и реагирование ВОЗ на нужды, требования и ожидания:
Разработка системы действий по реализации глобальной повестки дня в области здравоохранения и осуществление политики и мер, которые позволят Секретариату ВОЗ выполнять свои функции на эффективной и результативной основе**

- Реализация глобальной повестки дня в области здравоохранения посредством укрепления функции лидерства и руководства и более эффективного взаимодействия со странами и партнерами.
- Разработка политики и мер, позволяющих Секретариату ВОЗ эффективно и результативно осуществлять возложенные на него функции.

= = =