



ВСЕМИРНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ КОМИТЕТ
Сто пятая сессия
Пункт 2 предварительной повестки дня

ЕВ105/3
10 декабря 1999 г.

Корпоративная стратегия для Секретариата ВОЗ

Доклад Генерального директора

ВВЕДЕНИЕ

1. В данном докладе рассматривается вопрос о ходе работы по разработке корпоративной стратегии для Секретариата ВОЗ. Общая цель этого процесса, начатого Генеральным директором в начале 1999 г., заключается в том, чтобы обеспечить руководство Секретариатом по мере того, как он реагирует на изменяющееся состояние дел в мире. Корпоративная стратегия исходит из перспектив и ценностей здоровья для всех и призвана обеспечить для ВОЗ возможность внести свой максимальный вклад в укрепление здравоохранения в мире.
2. Разработка корпоративной стратегии не должна рассматриваться в качестве процесса, результатом которого станет один документ, она должна восприниматься скорее как процесс организационного развития, итогом которого станет ряд различных «продуктов». Первым из них будет следующая общая программа работы, которая обеспечит политическую структуру для работы Секретариата в период с 2002 по 2005 год. Указанная программа работы будет изначально представлена как проект Исполнительному комитету на его Сто шестой сессии в мае 2000 г. и Пятьдесят четвертой сессии Всемирной ассамблеи здравоохранения год спустя.
3. Масштабы же всего процесса в целом значительно шире и взаимосвязаны с рядом других аспектов деятельности ВОЗ. Например, обеспечением холистического подхода к мобилизации ресурсов, подготовке кадров, оценке полученных результатов и взаимосвязей, которые могут рассматриваться в качестве других результатов корпоративной стратегии, которая обеспечит также политическую структуру для подготовки стратегии сотрудничества ВОЗ по странам.
4. Первая часть настоящего доклада представляет корпоративную стратегию в более широком контексте. Во второй части выделяются основные компоненты политической структуры. Эта структура определяет новые акценты, стратегические направления, основные функции и критерии для определения особых приоритетов для

Секретариата. В третьей части основное внимание обращается на связь между корпоративной стратегией и политической структурой, а также проекта программного бюджета на 2002-2003 годы.

МАСШТАБЫ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ

5. На протяжении последнего десятилетия в области международного здравоохранения произошли серьезные изменения. Корпоративная стратегия составлена таким образом, чтобы предоставить ВОЗ возможность ответить на эти новые вызовы.

- **Понимание причин и последствий плохого здоровья претерпевает постоянные изменения.** Все более очевидным становится то, что достижение лучшего здоровья не может зависеть лишь от одних служб здравоохранения, но требует гораздо более широких действий для того, чтобы решить вопрос о детерминантах плохого здоровья. Более того, сегодня во все большей степени признается та роль, которую укрепление здоровья может сыграть для уменьшения бедности.
- **Более сложными становятся сами системы здравоохранения.** Во многих странах происходит быстрое изменение роли государства, все более значимыми партнерами становятся частный сектор и гражданское сообщество. В развивающемся мире все большее число агентств по вопросам развития занимаются проблемами сектора здравоохранения. Во всем мире происходит рост надежд, возлагаемых на службы здравоохранения. С учетом роста сложности самой проблемы возникает необходимость достижения консенсуса в отношении основных стратегий и стандартов.
- **Охрана здоровья признается сегодня в качестве все более важного компонента гуманитарных действий.** Значительный рост числа и масштабов как природных, так и вызванных человеком катастроф привели к осознанию необходимости защиты и охраны здоровья.
- **Весь мир все больше обращает свой взор сегодня на учреждения Организации Объединенных Наций как на лидера.** Реформа, осуществляемая в Организации Объединенных Наций, ставит перед собой задачу сделать учреждения ООН более соответствующими потребностям государств-членов и эпицентром для достижения целей международного развития. Достойный ответ на этот вызов требует большего акцента на вопросы эффективности за счет осуществления коллективных мер и учреждения партнерств. Это, в свою очередь, требует более динамичных и менее бюрократических подходов к вопросам управления.

6. С учетом масштабов глобальной повестки дня в вопросах здравоохранения, очевидно, что ВОЗ не может одна сделать всего. Определение особой роли ВОЗ в мировом здравоохранении с учетом этого является основополагающим для разработки корпоративной стратегии. Хотя финансовая мощь Организации остается скромной, ее цель заключается в разработке стратегии, которая позволит ВОЗ укрепить свою роль в

обеспечении технического, интеллектуального и политического лидерства. Чтобы преуспеть в этом начинании, потребуются большая концентрация усилий в тех областях, в которых ВОЗ может продемонстрировать очевидные преимущества в сравнении со многими другими участниками на международном и национальном уровнях.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА ДЛЯ СЕКРЕТАРИАТА ВОЗ

Миссия

7. Пересмотр конкретного содержания деятельности не означает изменения в определении цели, поставленной ВОЗ, так, как она определена в ее Уставе. Это – по-прежнему достижение всеми народами возможно высшего уровня здоровья. Вместе с тем, цель корпоративной стратегии является более конкретной и заключается в том, чтобы **дать ВОЗ возможность обеспечить максимальный вклад в мировое здраво-охранение за счет укрепления ее технической, интеллектуальной и политической роли лидера.**

Здоровье для всех

8. Так же как и Устав ВОЗ, Здоровье для всех является политикой, которая одобрена всеми государствами-членами. Корпоративная стратегия для Секретариата с учетом этого должна отражать ценности и принципы, определенные в Глобальной стратегии по достижению здоровья для всех и вновь подтвержденной Пятьдесят первой сессией Ассамблеи здравоохранения в 1998 г.¹

Новые акценты

9. В случае если ВОЗ призвана обеспечить эффективные ответные меры на изменяющееся положение дел в мире, ей необходимы новые методы работы. Эти методы включают:

- принятие более широкого подхода к вопросам здравоохранения в контексте гуманитарного развития, гуманитарных действий и прав человека с особым акцентом на взаимосвязь между здоровьем и снижением бедности;
- взятие на себя более значительной роли в достижении широкого национального и международного консенсуса по вопросам политики здравоохранения, стратегий и стандартов за счет руководства научными исследованиями, использованием их результатов, знаний и опыта;
- содействие более эффективным мерам по улучшению здоровья, с тем чтобы сократить неравенство в отношении результатов лечения, с помощью четко определенных партнерских взаимоотношений и катализации действий со стороны других участников;

¹ Резолюция WHA51.7.

- создание «организационной культуры», содействующей стратегическому мышлению, глобальному воздействию, незамедлительным действиям, коллективному творческому взаимодействию и новаторским подходам.

10. Эти основополагающие принципы требуют от ВОЗ определения новых процессов и методологий деятельности с использованием соответствующих и взаимодополняющих подходов со стороны штаб-квартиры, региональных бюро и бюро в странах.

Стратегические направления

11. Главная задача ВОЗ заключается в том, чтобы обеспечить здоровье населения и общин и вести борьбу с плохим состоянием здоровья. Для достижения указанных целей четыре стратегические направления обеспечивают широкую структуру для ориентации технической деятельности Секретариата:

Стратегическое направление 1: снижение смертности, заболеваемости и инвалидности, особенно в отношении беднейших и маргинализированных слоев населения.

Стратегическое направление 2: Содействие здоровому образу жизни и уменьшению факторов риска в отношении здоровья человека, которые связаны с причинами в окружающей среде, экономической сфере, социальной сфере и с поведением.

Стратегическое направление 3: Создание систем здравоохранения, которые в равной мере улучшают результаты лечения, обеспечивают выполнение юридически обоснованных требований населения и являются справедливыми в финансовом отношении.

Стратегическое направление 4: Создание благоприятного политического и учрежденческого «окружения» в секторе здравоохранения и содействие внедрению эффективных здравоохраненческих параметров в социальную, экономическую политику, а также в политику по вопросам окружающей среды и развития.

12. Названные четыре стратегические направления взаимосвязаны. Реальные улучшения в обеспечении здоровья людей не могут быть достигнуты только на основе какого-то одного направления. Успехи по снижению чрезмерной смертности зависят от более эффективных систем здравоохранения, а также уменьшения самой подверженности факторам риска и угрозам здоровью, многие из которых находятся за пределами досягаемости системы здравоохранения. Эффективность работы в отношении систем здравоохранения и снижения риска зависит, в свою очередь, от более широких рамок политики и учрежденческого окружения – глобального и национального, - в котором осуществляется работа в странах по улучшению здоровья населения.

13. Указанные стратегические направления уже были использованы в осуществлении предварительного обзора проделанной ВОЗ работы. Результаты указывают на существование значительного разрыва в ряде областей между масштабами

осуществляемой работы, необходимой для того, чтобы следовать указанным стратегическим направлениям, и того, что происходит на самом деле. Более того, существует известная диспропорция между четырьмя стратегическими направлениями. Так, например, несмотря на растущее признание значимости четвертого стратегического направления, это именно та область, в которой ВОЗ была относительно слаба, и именно та область, где Генеральным директором была начата работа для укрепления влияния ВОЗ.

Основные функции

14. Четкое определение основных функций ВОЗ служит еще одной «призмой» для рассмотрения работы Секретариата. Хотя основные функции, без сомнения, полезны при размышлении о сравнительных преимуществах с точки зрения общих установок, они оказываются более полезными для оценки того, насколько ВОЗ удалось достичь правильного соотношения функций во взаимосвязи с отдельными направлениями работы. Они способствуют также более четкому определению соответствующих ролей штаб-квартиры, региональных бюро и бюро в странах.

15. На основе Устава Секретариат ВОЗ должен сосредоточить свое внимание на :

- определении последовательной этической и основанной на фактических данных позиции в отношении **политики и пропаганды** соответствующих постулатов;
- руководстве **информационным** потоком, оценке тенденций, сопоставлении результатов систем здравоохранения, определении повестки дня для работы и **поощрении научных исследований, а также вопросах развития;**
- выполнении функций катализатора перемен на основе **технической и политической поддержки** таким образом, чтобы стимулировать необходимые действия и содействовать укреплению устойчивого потенциала в секторе здравоохранения;
- участия в переговорном процессе и поддержке национальных и глобальных **партнерств;**
- определении, апробации, мониторинге и осуществлении соответствующих **норм и стандартов;**
- содействии развитию и апробации новых **технологий, инструментов и руководств** для борьбы с болезнями, сокращения факторов риска, руководстве медико-санитарной помощью и оказании услуг.

16. Указанные определения не отделяют вопросов технического сотрудничества от нормативных функций, как это часто имело место в прошлом. Это особо выделяет тот аспект деятельности ВОЗ, который предусматривает решение вопроса о потребностях отдельных стран, связанных с целым рядом компонентов, включая вопросы «пропагандистского» обеспечения, развития партнерских взаимоотношений, политические аспекты и техническую помощь.

17. Определение основополагающих функций указывает на то, что некоторые из аспектов работы ВОЗ в настоящее время находятся за пределами структуры и в связи с этим заслуживают меньшего внимания. Примерами могут быть выполнение функций в отношении руководства проектом или агентство, отвечающее за его исполнение. Аналогично этому мероприятия, связанные с поставкой каких-то материалов, также требуют обоснования с точки зрения основных функций. Использование основных функций, таким образом, является чрезвычайно важным не только потому, что позволяет обеспечить больший акцент для определенных видов деятельности, но также и потому, что содействует выявлению тех областей, где может быть обеспечена экономия средств.

Особые приоритеты

18. Хотя стратегические направления и основные функции ориентируют в целом все направления деятельности ВОЗ, целый ряд особых областей все еще требуют своего определения также и потому, что они способны привлечь дополнительные средства как из новых источников финансирования, так и за счет перемещения средств из менее приоритетных в более приоритетные разделы бюджета. Особые приоритеты могут быть определены с точки зрения имеющихся достижений или могут представлять собой «слабые» разделы, но в отношении которых ВОЗ было принято однозначное решение, направленное на укрепление потенциала.

19. Количество особых приоритетов будет ограниченным. Ряд приоритетов, определенных для текущего бюджета, перейдут также и в следующий двухлетний период. Основная задача при этом состоит в определении критериев, которые обеспечат установление приоритетов. В широком толковании они должны будут сочетать чисто технические параметры с более прагматической оценкой сопоставительных преимуществ для ВОЗ. Критерии первой категории должны включать потенциал для значительного сокращения бремени заболеваний с использованием существующих экономически оправданных технологий, особенно в тех случаях, когда это окажет ощутимое положительное воздействие на здоровье беднейшего населения, учитывая неотложные потребности в новой информации, технических стратегиях или продуктах, для снижения высокого бремени заболеваемости.

ВОПРОСЫ ВЗАИМОСВЯЗИ И ПОСЛЕДУЮЩИЕ ШАГИ

Общая программа работы

20. Десятая общая программа работы будет первым результатом корпоративной стратегии. В отличие от принятых ранее программ работы она будет охватывать более короткий период работы (четыре, а не шесть лет) и будет представлять собой политический документ (10-15 страниц). Такой подход предполагает, что задача претворения политических установок на практике лучше всего обеспечивается с помощью программного бюджета и оперативных планов, которые будут подготовлены непосредственно перед ее осуществлением. Подготовка программы работы, основывающейся на структуре политики, изложенной в настоящем документе, уже начата.

Проект программного бюджета на 2002-2003 гг.

21. Начата также работа по подготовке проекта программного бюджета на 2002-2003 годы. Программный бюджет будет составляться совместно региональными бюро и штаб-квартирой, а не раздельно, как это имело место в прошлом. Корпоративная стратегия развития будет оказывать воздействие на подготовку бюджета за счет обеспечения общей политической структуры и определения конкретных приоритетов.

22. Главная задача корпоративной стратегии состоит в большем акценте, который должен будет сделан на работе ВОЗ. С учетом этого проект политической структуры будет использован для подробного пересмотра всего объема работы Организации. Цель этого будет состоять в том, чтобы рассмотреть все осуществляемые мероприятия для обеспечения необходимой последовательности с учетом новых акцентов и стратегических направлений, для определения сравнительных преимуществ и добавочных выгод, а также для оценки сбалансированности функций, осуществляемых кластером или соответствующим департаментом. Указанный общий обзор укажет на те области, где необходимо укрепление потенциала, равно как и менее приоритетные направления, с учетом того, что ими успешнее смогут заниматься другие учреждения. Это определит также сферу деятельности региональных бюро и штаб-квартиры для совместного определения стратегий в качестве части процесса подготовки программного бюджета.

23. Корпоративная стратегия определяет общие цели Организации с точки зрения новых акцентов и стратегических ориентировок. С учетом этого политическая структура будет включать ряд корпоративных целей, в соответствии с которыми государства-члены и другие партнеры в вопросах развития смогут оценивать общую деятельность ВОЗ. Определение указанных целей будет включать ряд перспектив для оценки того, как работает ВОЗ в связи с поставленными целями, и ее вклада в укрепление здоровья в отдельных приоритетных областях.

= = =