



ВСЕМИРНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

ПЯТЬДЕСЯТ СЕДЬМАЯ СЕССИЯ
ВСЕМИРНОЙ АССАМБЛЕИ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ
Пункт 16.2 предварительной повестки дня

A57/25
13 апреля 2004 г.

Программный бюджет на 2002-2003 гг.

Доклад об оценке исполнения: резюме первоначальных результатов

1. Оценка исполнения программного бюджета на 2002-2003 гг. является частью двухгодичного цикла мониторинга и оценки и сосредоточена на осуществлении программного бюджета. Она определяет вклад каждого подразделения ВОЗ в ожидаемые результаты, а также общее достижение ожидаемых результатов всей Организацией. Полный доклад будет представлен Исполнительному комитету на его Сто пятнадцатой сессии¹. В настоящем документе кратко представлены некоторые результаты.
2. Основанное на результатах управление ВОЗ впервые внедрило в Программный бюджет на финансовый период 2000-2001 годов. С тех пор применению основанного на результатах управления оказывалось содействие во всей ВОЗ в рамках каждого последующего цикла программного бюджета. Эти усилия привели к значительному успеху и считаются положительным шагом в сосредоточении на результатах, улучшении целенаправленности ресурсов и достижении большей подотчетности. В то же время предстоит решить ряд проблем, чтобы практика управления, основанного на результатах, последовательно применялась на всех организационных уровнях и во всех областях работы.

БОЛЬШОЙ ДИАЛОГ И СОТРУДНИЧЕСТВО МЕЖДУ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ УРОВНЯМИ

3. Изменения в подготовке проекта программного бюджета, требующие большего сотрудничества, способствовали диалогу между уровнями Организации. При большем вкладе со стороны страновых бюро региональные бюро работали со штаб-квартирой в составлении проекта программного бюджета. Страновой вклад был основан на национальных стратегиях и приоритетах в области здравоохранения, а также на приоритетах деятельности ВОЗ, установленных в Стратегиях сотрудничества ВОЗ со странами или в ходе эквивалентных процессов стратегического планирования. Региональные бюро объединяли информацию отдельных стран и определяли общие черты для включения в проект программного бюджета. Этот повторяющийся процесс дал

¹ Первоначальный проект документа на английском языке можно получить по запросу.

возможность для лучшей коммуникации и координации между различными уровнями при соблюдении различий между регионами и странами в рамках согласованных во всей Организации целей и стратегий.

СОСРЕДОТОЧЕНИЕ ВНИМАНИЯ НА ПОДОТЧЕТНОСТИ И УЛУЧШЕННОМ УПРАВЛЕНИИ

4. Руководящие органы ВОЗ, включая региональные комитеты, а также партнеры ВОЗ и доноры одобрили действия Организации по составлению бюджета на основе результатов в более широких рамках управления, основанного на результатах. Впервые в результате мониторинга исполнения, оценки и отчетности об ожидаемых результатах руководящие органы смогли "увидеть" результаты, обязательства по достижению которых взяла на себя Организация. В результате основанного на результатах управления ВОЗ считается более транспарентной и подотчетной организацией. Кроме того, сотрудники старшего уровня все более ориентируют управление на результаты, основываясь на опыте, полученном в ходе осуществления, и применяя этот опыт.

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ТАКОГО ПОЛОЖЕНИЯ, ПРИ КОТОРОМ ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДЛЯ ВСЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ ОРИЕНТИРУЮТ РАЗРАБОТКУ ОЖИДАЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ И ПЛАНОВ РАБОТЫ ДЛЯ КАЖДОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ

5. Процесс совместного планирования подразумевает общую ответственность за достижение ожидаемых для всей Организации результатов, а также тот факт, что различные уровни и подразделения будут осуществлять мероприятия, необходимые для их достижения. Это предположение не относится ко всем областям работы. Несмотря на то, что ожидаемые результаты приняты руководящими органами для Организации в целом, региональные и страновые бюро могут придать приоритет потребностям, определенным на местах, тогда как обязательства, взятые для всей Организации на глобальном уровне, могут считаться синонимичными достижениям на уровне штаб-квартиры. Такая перспектива может воздействовать на совместное планирование между организационными уровнями в поддержку ожидаемых результатов для всей Организации, а также на выделение ресурсов, осуществление программ и отчетность.

РАЗРАБОТКА ЗНАЧИМЫХ ОЖИДАЕМЫХ ДЛЯ ВСЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ РЕЗУЛЬТАТОВ

6. Принятое в ВОЗ управление, основанное на результатах, отражено в программном бюджете, в котором изложено, что Организация коллективно предполагает достичь в течение двухгодичного периода. Характер Организации и географические масштабы ее программ требуют, чтобы ожидаемые для всей Организации результаты были достаточно широкими для удовлетворения уникальных потребностей государств-членов, обеспечивая при этом определенный уровень специфичности, который четко выражает желаемые результаты и способствует подотчетности. Такой баланс установить нелегко. Ожидаемые

результаты могут быть сформулированы абстрактным образом, что делает трудным измерение их достижения и не дает достаточного руководства для разработки планов работы.

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ МЕЖДУ СТРАТЕГИЧЕСКИМ И ОПЕРАТИВНЫМ ПЛАНИРОВАНИЕМ

7. Программный бюджет предоставляет стратегические рамки и устанавливает общие цели для работы ВОЗ. Однако временные рамки для подготовки проекта программного бюджета в штаб-квартире могут быть такими, что региональные и страновые бюро составляют свои оперативные планы до завершения проекта программного бюджета или одновременно с этим. Это обстоятельство может повлиять на последовательность и связь между стратегическим и оперативным планированием и потребовать внесения корректировок в циклы планирования.

8. Задача обеспечения последовательности между стратегическим и оперативным планированием далее иллюстрируется в ходе распределения ресурсов. Ожидаемые для всей Организации результаты и объединенный бюджет для областей работы являются вертикальными по характеру, пронизывая три уровня Организации, тогда как бюджетные ассигнования являются горизонтальными: то есть они выделяются по уровням Организации. Поэтому важно обеспечить, чтобы фактические ассигнования были соразмерными ресурсам, необходимым для обеспечения вклада региональных и страновых бюро в коллективно согласованные в масштабах всей Организации ожидаемые результаты.

ПРЕОДОЛЕНИЕ ПРЕПЯТСТВИЙ, ПРОИСТЕКАЮЩИХ ИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

9. Основанное на результатах управление в том виде, в каком оно осуществлено в ВОЗ, подразумевает большую степень взаимозависимости всех организационных уровней и между бюро; некоторый элемент однородности процессов; большую ответственность; а также большую приемлемость и соответствие принятым во всей Организации правилам ведения дел, чем было ранее. Подобно этому, имеется спрос на большую подотчетность и необходимость продемонстрировать результаты, а также усилить целенаправленность внутри программ и между программами. Кроме того, предполагается, что программы примут "культуру планирования, мониторинга исполнения, оценки и отчетности", которая не благоприятствует программированию и мобилизации ресурсов на специальной основе. Задача преодоления сопротивления изменениям является реальной и продолжает оставаться значительным фактором во внедрении и эффективном применении управления, основанного на результатах.

УРОКИ, ИЗВЛЕЧЕННЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ПРОГРАММНОГО БЮДЖЕТА НА 2002-2003 гг.

10. Изучение анализа исполнения по областям работы подчеркивает некоторые общие черты во всех 35 областях и применимо к Организации в целом.

Причинно-следственное логическое обоснование бюджета

11. Цели ВОЗ, а также ожидаемые для всей Организации результаты и показатели иногда составляются при недостаточном внимании к их логической связи иными лицами, чем те, которые отвечают за их выполнение. В результате этого планы работы необязательно способствуют достижению ожидаемых для всей Организации результатов и целей ВОЗ. Следует обратить большее внимание на эти связи при подготовке проекта программного бюджета.

Улучшение использования показателей

12. Подобно этому, показатели иногда плохо выбираются и составляются или же требуют данных, которые являются неполными или отсутствуют, что влияет на отчетность о достижении ожидаемых для всей Организации результатов. В целом измеримые задачи и базисные данные для показателей отсутствуют. Поэтому показатели, задачи и базисные данные были уточнены, чтобы более точно измерить достижения ожидаемых для всей Организации результатов в Программном бюджете на 2004-2005 годы.

13. Для избежания подобных проблем при подготовке проекта программного бюджета на 2006-2007 гг. было подготовлено и распространено во всей Организации подробное практическое руководство по составлению ожидаемых результатов, показателей, задач и базисных данных, а также проведены учебные курсы и семинары для региональных сотрудников и сотрудников штаб-квартиры. Показатели пересматриваются в рамках процесса подготовки проекта программного бюджета, с тем чтобы обеспечить их техническое качество и практическую применимость.

Более тесная координация между организационными уровнями

14. Основанное на результатах управление ВОЗ с его единым программным бюджетом требует более тесной координации между тремя уровнями Организации. Эта координация определена как решающий фактор успеха во многих областях работы. Координация между штаб-квартирой и региональными бюро и между региональными и страновыми бюро усиливается посредством большего акцента на совместное планирование, мониторинг исполнения и оценку. Подготовка проекта программного бюджета на 2006-2007 гг. доведет до максимума вклад стран посредством большего использования Стратегии сотрудничества со странами. В ходе совместного процесса планирования будет определено, что требуется получить из стран, регионов и штаб-квартиры, чтобы достичь ожидаемых Организацией результатов, и обеспечено отражение коллективно согласованных вкладов каждого подразделения в их рабочих планах.

Программный бюджет как основа мобилизации, приоритизации и распределения средств

15. Программный бюджет, для того чтобы он функционировал в качестве единого инструмента во всей Организации, должен объединять различные источники финансирования. Необходимо, чтобы разбивка регулярного бюджета и внебюджетных ресурсов была основой для мобилизации, приоритизации и распределения средств между всеми областями работы и по организационному уровню.

16. В соответствии с Финансовыми правилами ВОЗ и резолюцией WHA56.32, распределение регулярного бюджета и внебюджетных ресурсов по областям работы будет корректироваться, а ресурсы перемещаться в соответствии с необходимостью в течение всего двухгодичного периода 2004-2005 гг., чтобы обеспечить наличие общей суммы, запланированной по областям работы.

Мониторинг и отчетность для более эффективного управления программами

17. Основанное на результатах управление требует также четко определенных ролей и сильной системы мониторинга и отчетности. Конкретные обязанности по разработке и применению инструментов основанного на результатах управления будут определены для каждого уровня Организации. Рамки для обеспечения качества мониторинга исполнения, оценки и отчетности будут пересмотрены, с тем чтобы обеспечить для руководителей программ средства, необходимые для более эффективного управления.

Создание потенциала в поддержку управления, основанного на результатах

18. В целях эффективного осуществления управления на основе результатов необходимо улучшить профессиональные навыки сотрудников. Помимо необходимости в общей ориентации на управление, основанное на результатах, для сотрудников всех уровней, включая старшее руководство, необходимо провести широкую подготовку по логическому рамочному подходу с особой ссылкой на формулирование результатов, показателей и задач. В дополнение к подготовке, которая сейчас проводится на страновом, региональном и глобальном уровнях, разрабатываются средства для контроля качества оперативного и стратегического планирования.

ДЕЙСТВИЯ АССАМБЛЕИ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

19. Ассамблее здравоохранения предлагается принять к сведению настоящий доклад.

= = =