

---

# Оценка тринадцатой общей программы работы ВОЗ

резюме



Всемирная организация  
здравоохранения

© Всемирная организация здравоохранения 2025. Все права защищены.

Содержание настоящего документа не является окончательным, и текст может быть подвергнут редакционным изменениям перед публикацией. Однако содержание настоящего проекта не претерпит существенных изменений. Запрещается пересматривать, извлекать, цитировать, воспроизводить, передавать, распространять, переводить или адаптировать настоящий документ, полностью или частично, в любой форме и любыми средствами без разрешения Всемирной организации здравоохранения.  
WHO/DGO/EVL/2025.105

Подпись к фотографии: Медсестра ухаживает за пациентом в отделении денге в больнице Мугда в Дакке, Бангладеш, сентябрь 2023 г.

Photo credit: © WHO / Fabeha Monir

## Справочная группа по вопросам оценки

В состав Справочной группы по вопросам оценки вошли представители исполнительного руководства штаб-квартиры ВОЗ, а также следующие сотрудники региональных и страновых бюро ВОЗ:

координатор по вопросам планирования, бюджета, мониторинга и оценки Регионального бюро ВОЗ для стран Африки Франсиско Катаяма;

представитель ВОЗ в Нигерии Уолтер Казади;

директор Департамента научных исследований, обработки и распространения информации Регионального бюро ВОЗ для стран Восточного Средиземноморья Араш Рашидиан;

представитель ВОЗ в Тунисе Ибрагим Эз-Зик;

специалист по вопросам планирования, управления программами и ресурсами Европейского регионального бюро ВОЗ Жуана Крешпу;

руководитель Группы Европейского регионального бюро ВОЗ по поддержке стран Ульдис Митенбергс;

руководитель Отдела по вопросам планирования Регионального бюро ВОЗ для стран Америки –Панамериканской организации здравоохранения Николь Винтер;

представитель ПАОЗ/ВОЗ на Ямайке Иэн Стин;

специалист по управлению программами Отдела планирования и координации программ Регионального бюро ВОЗ для стран Юго-Восточной Азии Атул Дахал;

представитель ВОЗ в Индонезии Параниетхаран Навартнасами;

ведущий специалист Отдела по управлению программами при Канцелярии директора Регионального бюро ВОЗ для стран Западной части Тихого океана Юэ Лю;

представитель ВОЗ во Вьетнаме Анджела Пратт;

руководитель группы по оценке Ананд Шивасанкара Куруп;

директор Бюро ВОЗ по оценке Масахиро Игараси;

главный специалист по оценке Бюро ВОЗ по оценке Риккардо Поластро.

## Независимая группа по оценке (от компании PwC)

ведущий специалист по оценке Антуан Берто;

Сангита Тикьяни;

Оксана Кулакова;

Мари Хофф.

# Резюме

## Справочная информация

С момента своего создания в 1948 г. Всемирная организация здравоохранения добилась значительных успехов в области охраны здоровья населения, в частности, в деле ликвидации натуральной оспы, укрепления систем иммунизации и увеличения ожидаемой продолжительности жизни во всем мире. Для дальнейшего развития этих успехов и выполнения масштабных задач, связанных с охраной здоровья, которые поставлены в рамках целей в области устойчивого развития (ЦУР), в Тринадцатой общей программе работы ВОЗ (ОПР-13) был предпринят переход к использованию количественно измеримых оценок воздействия на страновом уровне. Однако, пройдя половину пути до 2030 г., страны по всему миру столкнулись со значительными трудностями в достижении этих целей. При этом пандемия коронавирусной инфекции (COVID-19) стала еще большим препятствием на пути прогресса.

В ОПР-13 описывается, каким образом ВОЗ будет продолжать осуществление этого перехода, и предлагается система измерения прогресса в работе по выполнению связанных со здоровьем задач в рамках ЦУР (цели 3 по обеспечению здорового образа жизни и содействие благополучию для всех в любом возрасте) и достижению других связанных со здоровьем показателей в рамках других ЦУР. ОПР-13 отвечает потребностям всех стран, как с низким и средним, так и с высоким уровнем дохода. Здравоохранение имеет основополагающее значение для достижения ЦУР, в связи с чем роль ВОЗ в предоставлении глобальных общественных благ, которые помогают обеспечивать здоровье для всех людей, становится все более востребованной. ВОЗ прилагает широкие и последовательные усилия по расширению прав и возможностей всех людей в плане улучшения их здоровья, воздействию на детерминанты здоровья и решению проблем в области здравоохранения, с тем чтобы никто не был забыт в общем будущем человечества.

В апреле 2023 г. ВОЗ отметила свое 75-летие и приступила к планированию ОПР-14. В настоящее время для обоснования будущих инициатив в области здравоохранения крайне важно проанализировать достигнутые ранее успехи и возникшие трудности.

## Цели и задачи

Настоящая оценка была проведена в целях содействия Секретариату и государствам-членам в подведении итогов осуществления ОПР-13, получения критически важной информации для разработки ОПР-14 и совершенствования системы результатов. В ходе оценки были выполнены четыре основные задачи.

- **Задача 1:** оценить степень пригодности системы результатов, предусмотренной в ОПР-13, с точки зрения содействия достижению целей «трех миллиардов» и соответствующих организационных целей.
- **Задача 2:** определить направления работы, по которым страны добились значительного прогресса в достижении целевых показателей и намеченных результатов ОПР-13, и те, по которым возникли трудности.
- **Задача 3:** оценить, в какой степени ВОЗ смогла сосредоточиться на достижении целей ОПР-13, а также проанализировать факторы, которые способствовали или препятствовали решению поставленных задач.
- **Задача 4:** сделать выводы из проведенного анализа и выработать рекомендации для Секретариата ВОЗ и государств-членов в отношении дальнейших действий по закреплению достигнутых результатов и разработке и последующему осуществлению ОПР-14.

## Методология

Для выполнения задач оценки группа изучила структуру ОПР-13; предусмотренные в ОПР-13 механизмы каскадирования и управления; и процесс ее осуществления силами Секретариата, государств-членов и партнерских структур, дополненный системой принятия решений на основе фактических данных. На начальном этапе работы этот подход был конкретизирован, с тем чтобы обеспечить его соответствие специфике ВОЗ и целям данной оценки.

На начальном этапе и на этапе сбора данных группа по оценке применила смешанный метод в процессе сбора первичных и вторичных данных. В частности, были проведены обширный кабинетный обзор и обзор литературы, привлечены более 300 внутренних и внешних заинтересованных сторон путем проведения интервью с ключевыми информаторами (например, с представителями государств-членов, которые являются должностными лицами в руководящих органах), обсуждений в фокус-группах (например, в региональных группах государств-членов), направления полуструктурированных вопросников всем государствам-членам и представителям ВОЗ в странах, а также наблюдения за ключевыми совещаниями, такими как 29-е совещание Сети управления программами ВОЗ.

Для оценки прогресса и достижений государств-членов в рамках осуществления ОПР-13 использовались статистические данные по показателям ОПР-13. Было проведено шесть углубленных обсуждений в дистанционном режиме для анализа хода осуществления ОПР-13 на уровне отдельных стран. В целях обеспечения представленности различных страновых бюро и географических регионов на основании типологической случайной выборки были отобраны Бахрейн, Индия, Руанда, Соломоновы Острова и Таджикистан. Позднее к ним был добавлен Судан, с тем чтобы обеспечить также учет затяжных кризисных чрезвычайных ситуаций 3-го уровня.

Группа по оценке по мере необходимости периодически взаимодействовала со Справочной группой по вопросам оценки, Секретариатом ОПР-14, Руководящим комитетом ОПР-14 и другими заинтересованными сторонами, чтобы поделиться рабочими гипотезами, начальными и предварительными выводами и рекомендациями. В конце начального этапа и после этапа сбора данных было проведено два информационных мероприятия с участием государств-членов.

# Основные результаты

## **Задача 1: оценить степень пригодности системы результатов, предусмотренной в ОПР-13, с точки зрения содействия достижению целей «трех миллиардов» и соответствующих организационных целей**

- ОПР-13 и теория изменений в ОПР-13:** в Уставе ВОЗ содержится ссылка на ОПР, но не дается ее определение, что на практике приводит к различным подходам относительно позиционирования ОПР в качестве общеорганизационной стратегии для Секретариата, институциональной стратегии для государств-членов и Секретариата, глобальной стратегии по охране здоровья для глобальной экосистемы здравоохранения или в качестве сочетания этих аспектов; определения продолжительности ОПР; и определения степени ее согласованности со сроком полномочий Генерального директора. В ходе оценки были выявлены необходимость обеспечить согласованность этих подходов и понимание их последствий с точки зрения осуществления стратегического надзора со стороны государств-членов. Теория изменений в ОПР-13 носит неявный характер и в лучшем случае является неполной или потенциально вводящей в заблуждение, поскольку в ней основное внимание уделяется деятельности Секретариата по достижению целей «трех миллиардов».
- Эффективность системы результатов:** показатель ожидаемой продолжительности здоровой жизни (ОПЗЖ) является важнейшей частью оценки воздействия ОПР-13 и позволяет эффективно оценить результаты реализации концепции ВОЗ в области обеспечения здоровья и благополучия. Установление конкретных целей по повышению ОПЗЖ и более четкое отслеживание вклада ОПР-13 в повышение ОПЗЖ позволили бы использовать этот показатель с большей практической пользой. Установление целей «трех миллиардов» является новаторским подходом, который позволяет оценить сводные показатели прогресса по трем стратегическим приоритетам на основании количества затронутых людей. Хотя этот подход хорошо документирован и был предметом широких консультаций, в его рамках еще предстоит решить серьезные задачи по формированию показателей и обеспечению их применимости на страновом уровне. Воздействие оценивается исходя из достижения ЦУР при помощи показателей, одобренных государствами-членами и в резолюциях Всемирной ассамблеи здравоохранения. В целом структура конечных результатов, промежуточных результатов и показателей является приемлемой. Вместе с тем имеются вопросы относительно их взаимосвязанности и согласованности, способов их использования странами и регионами и методологии составления карты оценки промежуточных результатов. Качественные ситуационные исследования эффективны для распространения информации о работе ВОЗ, однако их подготовка требует от сотрудников значительных затрат времени и не позволяет критически оценить достигнутые результаты. Система результатов ОПР-13 включает в себя сквозные вопросы обеспечения гендерного равенства, справедливости и соблюдения прав человека и предусматривает определенную дезагрегацию данных. При этом остаются потенциальные возможности для дальнейшей дезагрегации результатов ОПР.
- Учет и представление результатов:** проводится некоторая работа по мониторингу и оценке, но при этом отсутствует общая комплексная стратегия, что приводит к несогласованности и пробелам. На протяжении всего периода осуществления ОПР практика обеспечения доступности данных, их актуальности и представления результатов была непоследовательной, и, по отзывам заинтересованных сторон, она является обременительной.

- **Потенциал в области статистики на страновом уровне:** в рамках ОПР-13 продолжают усилия по наращиванию потенциала государств-членов в области статистики при целенаправленной поддержке Секретариата с помощью программы SCORE (обследование, подсчет, оптимизация, обзор и обеспечение возможностей). Тем не менее в этой области сохраняется существенный фронт работ, и дополнительные инвестиции со стороны Секретариата и государств-членов являются необходимым условием для внедрения подходов, основанных на фактических данных и ориентированных на воздействие.
- **Полезность отчетности о результатах:** полезность отчетности по ОПР-13 на страновом уровне зависит от степени увязки последней с потребностями страновых бюро и национальными стратегиями в области здравоохранения. Несмотря на заслуживающие высокой оценки усилия Секретариата по совершенствованию отчетности и содействию внедрению практики принятия решений на основе фактических данных, в ходе оценки было установлено, что в настоящее время отчетность используется главным образом для целей информационно-разъяснительной работы и в меньшей степени – для целей подотчетности, принятия решений и усвоения накопленного опыта.

**Выводы:** проведенная оценка, как и недавняя оценка системы управления по результатам и внутренняя ревизия отчетности ВОЗ о результатах, показала, что система результатов ОПР-13, при всей широте ее охвата и положительном отношении к ней внутренних и внешних заинтересованных сторон, имеет существенные недостатки в плане ее структуры, проблемы относительно актуальности данных и ограничения в отношении ее практического применения. Несмотря на важность отчетности для целей коммуникации, в настоящее время ее эффективность в качестве средства содействия обеспечению подотчетности, принятию решений и усвоению накопленного опыта ограничена. В целях сохранения преемственности рекомендуется усовершенствовать существующую систему результатов, однако при этом не следует недооценивать масштабы предстоящих задач. Для повышения эффективности требуются проведение существенных улучшений и разработка четкой дорожной карты, объединяющей аспекты планирования, мониторинга, оценки и отчетности в целях обеспечения управления по результатам.

**Задача 2:** определить направления работы, по которым страны добились значительного прогресса в достижении целевых показателей и намеченных результатов ОПР-13, и те, по которым возникли трудности

**Успехи государств-членов в достижении стратегических приоритетов ОПР и возникшие трудности**

- **Всеобщий охват услугами здравоохранения (ВОУЗ):** в период с 2019 по 2021 г. индекс охвата услугами во всем мире оставался на прежнем уровне, причем в некоторых регионах и странах наблюдалось его снижение, что свидетельствует о неравномерности прогресса в охвате услугами здравоохранения. Новые фактические данные свидетельствуют о росте финансовых трудностей, особенно среди беднейших слоев населения, и неравномерности восстановления после периода 2020–2021 гг. Серьезную обеспокоенность вызывает тот факт, что в развивающихся странах государственные расходы на обслуживание государственного долга превышают расходы на здравоохранение.

- Чрезвычайные ситуации в области здравоохранения:** несмотря на достигнутый после пандемии COVID-19 прогресс в обеспечении готовности на различных уровнях, эффективность многих систем остается недостаточной или ограниченной, а возможности для принятия необходимых мер на политическом уровне сужаются. Пандемия привела к значительным перебоям в работе служб иммунизации и эпиднадзора. В общемировом масштабе темпы восстановления были высокими, но неравномерными. Постоянное возникновение острых и затяжных чрезвычайных ситуаций в области здравоохранения подчеркивает необходимость совершенствования соответствующих систем, а также механизмов управления, несмотря на ограниченность ресурсов.
- Улучшение показателей здоровья населения:** наблюдается прогресс в таких областях, как водоснабжение и санитария, качество воздуха в жилых помещениях, борьба против табака, и в меньшей степени – в борьбе с отставанием в росте и истощением и обеспечении дорожно-транспортной безопасности. При этом сохраняются трудности в решении проблем избыточной массы тела у детей и питания: значительная часть населения планеты не может позволить себе здоровое питание; и миллионы людей по-прежнему ежегодно умирают в результате низкого качества услуг водоснабжения, санитарии и гигиены, что требует значительной активизации усилий по достижению всеобщего охвата услугами здравоохранения к 2030 г. Кроме того, показатели ОПР-13 не позволяют в полной мере оценить масштабы повсеместного воздействия экологических изменений на здоровье.

## Стратегические и оперативные изменения в работе Секретариата

- Активизация руководящей роли:** заинтересованные стороны отметили ведущую роль Секретариата на глобальном, региональном и страновом уровнях во время пандемии. При этом высказывались сомнения в эффективности работы Секретариата по укреплению сотрудничества между государствами-членами и решению таких проблем, как политизация и финансирование. Некоторые государства-члены не уверены в том, что соблюдается баланс между повесткой дня по обеспечению справедливости и прав человека и фундаментальными принципами ВОЗ в области науки и общественного здравоохранения.
- Оказание воздействия на общественное здравоохранение в каждой стране:** подход, ориентированный на потребности стран, наглядно проявляется, например, в ходе экспериментального применения подходов, ориентированных на результаты, или работы Группы по осуществлению действий, ориентированных на результаты (ARG). Однако прогресс задерживается, и изменения еще только предстоит институционализировать. Увеличение расходов на страновом уровне объясняется скорее общим ростом бюджета, чем внедрением новой организационной модели. Представители ВОЗ и государства-члены в различной степени удовлетворены фактической эффективностью работы региональных бюро и штаб-квартиры по оказанию поддержки странам.
- Нацеленность глобальных общественных благ в области здравоохранения (ГОБЗ) на воздействие:** Секретариат добился успехов в организации предоставления ГОБЗ благодаря повышению прозрачности процесса создания таких общественных благ, внедрению более четких процессов обеспечения качества на протяжении всего жизненного цикла технических материалов и некоторым

усилиям по ранжированию их приоритетности. В ходе данной оценки, как и проведенной недавно оценки нормативной функции ВОЗ на уровне стран, был сделан вывод о том, что существуют возможности для более эффективного определения приоритетов, своевременного предоставления согласованных ГОБЗ, интеграции процессов их производства и внедрения, а также мониторинга и оценки их применения на страновом уровне.

**Выводы:** в результате анализа сложилась неоднозначная картина прогресса и проблем. Государства-члены и Секретариат приложили значительные усилия, и по ряду направлений деятельности наблюдается прогресс. Однако в целом прогресс в достижении целей ОПР-13 стагнирует, а в некоторых областях даже идет вспять. В целом государства-члены отстают от графика выполнения связанных со здоровьем задач в рамках ЦУР. Пандемия усугубила существующие и создала новые проблемы, которые негативно влияют на охват услугами, финансовую защиту и готовность к чрезвычайным ситуациям. Восстановление идет неравномерно, что оказывает существенное влияние на состояние государственных финансов и уровень доверия.

### **Задача 3: оценить, в какой степени ВОЗ смогла сосредоточиться на достижении целей ОПР-13, а также проанализировать факторы, которые способствовали или препятствовали решению поставленных задач**

- **Проблемы, связанные с определением приоритетов в рамках ОПР-13:** глобальный и всеобъемлющий характер ОПР-13 затрудняет определение приоритетов. Тем не менее, существуют каскадные механизмы и системы планирования, помогающие найти баланс между выбранным курсом и гибким учетом различных ситуаций и обстоятельств в странах.
- **Применение гибкого подхода во время пандемии COVID-19:** опыт применения гибкого подхода при осуществлении ОПР-13 во время пандемии COVID-19 был различным в разных страновых бюро. Хотя Секретариату удалось реорганизовать свою работу таким образом, чтобы удовлетворять самые насущные потребности государств-членов, особенно сложной задачей оказалось обеспечение баланса между нацеленностью на осуществление ОПР-13 и необходимостью гибкого реагирования на чрезвычайные ситуации, особенно в условиях нехватки финансирования и жесткости организационной структуры. Пандемия и другие чрезвычайные ситуации в области здравоохранения способствовали определенному ускорению прогресса в обеспечении готовности и продемонстрировали преимущество комплексных подходов. Существуют примеры использования возможностей, которые появились в ходе борьбы с пандемией, для достижения ВОУЗ и повышения показателей здоровья населения. Однако в целом переключение внимания и ресурсов на меры экстренного реагирования привело к отклонениям от основной программной деятельности и повлияло на общую реализацию других стратегических приоритетов.
- **Факторы, ограничивающие успехи государств-членов, отклонения от намеченного курса и трудности:** успехи государств-членов и Секретариата наряду с возникающими у них трудностями и случаями отхода от запланированной траектории осуществления обусловлены внешними факторами, в том числе пандемией COVID-19. На них также влияют факторы, поддающиеся контролю, в том числе связанные с обеспечением управления и лидерства, финансированием и распределением ресурсов, сотрудничеством и партнерским взаимодействием, потенциалом и инфраструктурой, коммуникацией и взаимодействием и, наконец, обеспечением справедливости и инклюзивности. Такие факторы будут иметь значение при разработке теории изменений для будущих ОПР, поскольку для воздействия на данные благоприятные факторы и препятствия могут потребоваться целенаправленные действия, в частности мобилизация политических обязательств, совершенствование механизмов финансирования, усилия по разрешению

конфликтов, всестороннее медико-санитарное просвещение населения и стратегическое распределение ресурсов.

**Выводы:** способность государств-членов и Секретариата эффективно осуществлять ОПР-13 на страновом уровне подверглась испытаниям, особенно в связи с необходимостью применения гибкого подхода в контексте пандемии COVID-19. Полученные выводы свидетельствуют о важности сбалансированного сочетания стратегической направленности и оперативной гибкости с учетом различных проблем и обстоятельств, возникающих в государствах-членах.

Накопленный опыт указывает на то, что в рамках ОПР-14 ВОЗ необходимо более адаптивно реагировать на непредвиденные вызовы, обеспечивая более эффективное согласование стратегических целей с оперативными возможностями и ресурсами. Важнейшую роль в обеспечении успеха дальнейшей работы играют внешние и внутренние факторы, в том числе связанные с управлением, финансированием и организационной структурой.

В дальнейшем для успешного осуществления ОПР-14 и будущих глобальных программ в области здравоохранения крайне важное значение будут иметь тщательный анализ этих факторов и более гибкие механизмы реагирования. Для этого необходима неизменная готовность совершенствовать систему управления, улучшать механизмы коммуникации и взаимодействия, обеспечивать справедливое распределение ресурсов с учетом потребностей и налаживать сотрудничество между всеми заинтересованными сторонами.

#### **Задача 4: сделать выводы из проведенного анализа и выработать рекомендации для Секретариата ВОЗ и государств-членов в отношении дальнейших действий по закреплению достигнутых результатов и разработке и последующему осуществлению ОПР-14**

##### **Общие выводы**

- **Необходимость обеспечения согласованности и приверженности:** в ОПР-13 подчеркивается необходимость улучшения горизонтальной согласованности между деятельностью Секретариата, государств-членов и партнеров на страновом уровне. Несмотря на достижение определенного уровня согласованности, было отмечено отсутствие официальных механизмов, позволяющих обеспечивать выполнение обязательств, предусмотренных целями странового уровня и юридически обязательными документами, такими как договор о пандемиях.
- **Роль данных в процессе принятия решений:** достоверные и своевременно полученные данные имеют решающее значение для осуществления действий, ориентированных на достижение результатов, и обеспечения подотчетности. Поэтому для принятия эффективных, основанных на фактических данных решений на всех уровнях необходимо решить проблемы, связанные с наличием и надежностью данных.

Одной из ключевых задач руководства ВОЗ и государств-членов будет устранение напряженности в перечисленных ниже областях.

- **Достижение баланса между преемственностью и изменениями:** цели ОПР-13 сохраняют свою актуальность для обеспечения непрерывности, при этом многие позитивные изменения еще предстоит институционализировать. В то же время в условиях, сложившихся после пандемии COVID-19, требуется адаптация к динамике, негативно влияющей на здоровье населения во всем мире. В частности,

необходимо переосмыслить стратегии, более четко выделив области, имеющие существенное воздействие, и согласовать обязательства в рамках всей экосистемы здравоохранения.

- **Ориентация на краткосрочную и долгосрочную перспективу:** необходимо уделять внимание ликвидации непосредственных последствий пандемии, прежде всего в области иммунизации, охраны психического здоровья и кадровых ресурсов здравоохранения; и созданию основ для обеспечения готовности в будущем до того, как политический импульс ослабнет. В более долгосрочной перспективе ВОЗ должна играть уникальную роль в привлечении внимания и мобилизации действий для противостояния мощным тенденциям, воздействующим на состояние здоровья в мире. Речь идет о создании более справедливых, устойчивых и жизнеспособных систем здравоохранения.
- **Гибкость и ориентация на достижение результатов:** необходимо найти баланс между гибкостью, требуемой для реагирования на изменяющиеся условия в области здравоохранения, и четкой направленностью на достижение конкретных, целевых и измеримых результатов в области здравоохранения. Адаптируемые стратегии должны приводить к осязаемому и устойчивому улучшению показателей здоровья населения в мире.
- **Увязка целей со средствами:** масштабные цели в области здравоохранения должны подкрепляться устойчивым и согласованным финансированием. По мере перехода ВОЗ к осуществлению ОПР-14 крайне важно обеспечить устойчивое финансирование, соответствующее приоритетным целям, и устранить дисбаланс финансирования в различных областях. Первостепенное значение имеет устойчивое обеспечение ресурсами Программы по чрезвычайным ситуациям в области здравоохранения, но не менее важно и изменение баланса в сторону повышения показателей здоровья населения, поскольку эти области во многом способствуют повышению ОПЗЖ, но систематически недофинансируются.

# Рекомендации

Рекомендуемые действия, изложенные ниже, объединены в три общие рекомендации, адресованные Секретариату и государствам-членам. Они соответствуют ключевым оценочным вопросам в рамках задачи 4.

**Рекомендация 1. Для завершения работы по устранению последствий пандемии COVID-19 и возобновления успешного продвижения к целям ОПР-13 Секретариату ВОЗ и государствам-членам следует в оставшийся период времени уделять приоритетное внимание указанным ниже краткосрочным действиям.**

**1.1 Не позднее второго квартала 2024 г. Секретариату следует приложить усилия для восполнения пробелов в данных по показателям достижения конечных результатов, которые не охвачены последними глобальными докладами.** Это крайне важно для получения полного и целостного представления о состоянии здоровья населения в мире в период после пандемии COVID-19 и до начала осуществления ОПР-14. В ближайшее время будет опубликован ряд глобальных мониторинговых докладов, данные которых следует использовать. К этому времени также должны быть подготовлены глобальные оценки состояния населения. В областях, не охваченных докладами о глобальном мониторинге, следует использовать альтернативные источники и подходы. Особое внимание следует уделять показателям улучшения состояния здоровья населения, поскольку их всеобъемлющий анализ оказался затруднительным.

**1.2 В ближайшие два года государствам-членам и Секретариату необходимо принимать меры по устранению непосредственных и наиболее серьезных последствий пандемии COVID-19:** они включают иммунизацию групп высокого риска, особенно в странах с большой численностью населения, с особым акцентом на смягчение последствий потенциального повторного возникновения вспышек заболеваний, предупреждаемых с помощью вакцин, и обеспечение всеобъемлющего охвата иммунизацией:

- **охрана психического здоровья** – побуждать национальные правительства к выделению большего объема ресурсов на развитие служб охраны психического здоровья для решения проблем, связанных с доступностью и предоставлением услуг; содействовать реализации программ профессиональной подготовки для укрепления кадровых ресурсов; уделять особое внимание повышению качества услуг, предоставляемых на уровне первичной медико-санитарной помощи; и обеспечивать доступность основных лекарственных средств;
- **укрепление кадрового потенциала здравоохранения:** государствам-членам следует рассмотреть вопрос о разработке комплексных программ психологической поддержки и стимулирования работников здравоохранения, направленных на решение насущной проблемы эмоционального выгорания персонала в результате пандемии COVID-19 и потери квалифицированных кадров здравоохранения во время пандемии. Секретариату следует при необходимости оказывать государствам-членам техническую помощь в создании механизмов финансирования, развития, мобилизации и удержания эффективных трудовых ресурсов здравоохранения с привлечением ключевых партнеров.

**1.3 Государства-члены и Секретариат должны надлежащим образом завершить работу по устранению последствий пандемии COVID-19 до того, как закроется политическое «окно возможностей»:**

- ориентировать внимание и поддержку лидеров на завершение работы над договором о пандемиях и внесении изменений в Международные медико-санитарные правила (2005 г.);

- совершенствовать архитектуру реагирования на глобальные чрезвычайные ситуации в области здравоохранения;
- обеспечивать поддержание и укрепление потенциала Программы ВОЗ по чрезвычайным ситуациям в области здравоохранения за счет предсказуемого и устойчивого финансирования;
- уделять постоянное внимание повышению готовности на страновом уровне и закреплению улучшений и возможностей, обеспеченных во время пандемии COVID-19.

**Рекомендация 2. ВОЗ следует опираться на ОПР-13 и уроки, извлеченные в ходе ее осуществления, для обеспечения того, чтобы ОПР-14 стала эффективным стратегическим инструментом, ориентированным на достижение результатов.**

**2.1 При разработке ОПР-14 Секретариат и государства-члены должны обеспечить, чтобы она стала эффективным инструментом, способствующим повышению согласованности и расширению сотрудничества в области глобального здравоохранения:**

- использовать ОПР-14 в качестве инструмента формирования повестки дня для государств-членов, Секретариата и партнеров, с тем чтобы она не ограничивалась только деятельностью Секретариата; процесс консультаций носил инклюзивный характер; и были предусмотрены механизмы, обеспечивающие приверженность заинтересованных сторон ее осуществлению, такие как принятие целевых показателей для ОПЗЖ на уровне стран; усилия по адаптации ЦУР на уровне стран, а также наличие более четких ссылок на ОПР в национальных и партнерских стратегиях и усилия по их согласованию с ОПР;
- проводить разграничение между направлениями работы, которые признаны актуальными, и четырьмя–шестью критически важными узко определенными стратегическими приоритетами, которые, в случае их реализации, внесут непропорционально большой вклад в глобальное здравоохранение. Именно в этих областях будет обеспечиваться повышенное внимание руководства, поиск возможностей для привлечения финансирования и увеличение бюджетных ассигнований. Секретариату следует разработать способы представления отчетности о доле бюджета, направляемой на эти узко определенные стратегические приоритеты, а государствам-членам следует обеспечить постепенное увеличение выделяемой на них доли бюджета;
- разработать четкую, всеобъемлющую и последовательную теорию изменений, в которой будут сформулированы поставленные задачи, факторы, способствующие и препятствующие их решению, ключевые действия и необходимые изменения, промежуточные и конечные результаты, а также соответствующие роли основных заинтересованных сторон. Секретариату следует уделять особое внимание увязке предварительных, промежуточных и конечных результатов; учету этих связей в рамках подхода к управлению, ориентированного на достижение результатов; и определению его конкретного уникального и актуального вклада;
- обеспечивать адаптивность ОПР-14 за счет более четкого учета рисков и непредвиденных обстоятельств, которые могут повлиять на ее осуществление;
- разработать стратегию мониторинга и оценки осуществления ОПР-14.

## 2.2 При разработке ОПР-14 Секретариату и государствам-членам следует рассмотреть следующие четыре направления работы в качестве возможных приоритетов для включения в ОПР-14:

- создание жизнестойких систем здравоохранения: решающее значение имеют долговременные инвестиции в инфраструктуру здравоохранения, развитие кадров и технологии. Это касается не только материальных ресурсов, но и политики и практики, которые делают системы здравоохранения более адаптируемыми и устойчивыми к будущим кризисам;
- глобальное равенство в области охраны здоровья и доступ к здравоохранению: в центре внимания должно быть устранение неравенства в доступе к здравоохранению и различий в показателях здоровья. Это включает обеспечение равного доступа к услугам здравоохранения, а также безопасной и эффективной медицинской продукции гарантированного качества (включая лекарственные препараты, вакцины, медицинские изделия, средства диагностики, ассистивные устройства, кровь и продукты крови, а также другие продукты человеческого происхождения) независимо от местонахождения, экономического положения или других социальных детерминант здоровья;
- изменение климата и здоровье: одним из важнейших долгосрочных приоритетов является разработка стратегий смягчения последствий изменения климата для здоровья человека и адаптации к ним. Это включает в себя понимание рисков для здоровья, связанных с изменением климата, и принятие мер по устранению этих рисков;
- профилактика болезней, лечение хронических заболеваний и санитарное просвещение: одним из важнейших долгосрочных приоритетов является переход от мер реагирования к профилактическим мерам в области здравоохранения, которые включают поощрение здорового образа жизни, эффективное лечение хронических заболеваний и инвестирование средств в профилактические меры, такие как скрининг и вакцинация. Неотъемлемой частью этого перехода являются активизация санитарного просвещения и повышение информированности в отношении здоровья. Информирование общественности о рисках для здоровья, методах профилактики и здоровом образе жизни имеет важное значение для расширения прав и возможностей людей в плане принятия взвешенных решений по вопросам здоровья и формирования общества, заботящегося о здоровье. Такой подход не только позволяет решать насущные медицинские проблемы, но и способствует предупреждению будущих проблем в сфере здравоохранения, повышая осведомленность и инициативность населения.

## 2.3 Секретариату следует укреплять свою систему результатов, подотчетность за результаты и управление для достижения результатов путем выполнения рекомендаций, уже сформулированных в 2023 г. в документе об итогах оценки системы управления, ориентированного на результаты<sup>1</sup>. Секретариату также следует:

- рассмотреть целевые показатели для ОПЗЖ и увязать ОПЗЖ с показателями достижения конечных результатов и целями «трех миллиардов»;
- продолжать согласование целей «трех миллиардов» с ЦУР и внести намеченные улучшения в показатели и индексы;
- обеспечить, чтобы в докладах о результатах учитывались аспекты равенства;
- стремиться к большей интеграции и рационализации существующих систем результатов в рамках различных программных и бюджетных сегментов; руководств по планированию и мероприятий, иницируемых различными департаментами в штаб-квартире; планов работы; и ключевых показателей

<sup>1</sup> Independent evaluation of WHO's results-based management. Final report. WHO Evaluation Office – January 2023. Geneva: World Health Organization; 2023 ([https://www.who.int/publications/m/item/independent-evaluation-of-who-s-results-based-management-\(rbm\)-framework-\(2023\)](https://www.who.int/publications/m/item/independent-evaluation-of-who-s-results-based-management-(rbm)-framework-(2023)), по состоянию на 12 декабря 2023 г.).

эффективности (КПЭ), используемых на региональном уровне и в глобальных масштабах;

- обеспечить, чтобы формулировки промежуточных результатов служили конструктивным ориентиром для стран;
- обеспечить достаточный уровень согласованности между показателями достижения результатов, позволяющий отслеживать тенденции.

**2.4 Секретариату следует обеспечить, чтобы отчетность была полезной, удобной и использовалась на страновом уровне.** Секретариату следует ориентироваться не столько на удовлетворение общеорганизационных потребностей в отчетности, сколько на такой подход, который может использоваться на страновом уровне и четко увязывает текущий мониторинг и отчетность о результатах. Цель должна заключаться в разработке таких типовых форм и практических методик отчетности, которые:

- дают возможность пользователям четко определять согласованные страновые приоритеты и отслеживать их осуществление, будь то планы ускорения осуществления или страновые стратегии сотрудничества;
- могут использоваться в качестве основы для анализа результативности работы, мониторинга и оценки;
- могут служить инструментами взаимодействия страновых бюро ВОЗ с национальными правительствами в рамках диалога по вопросам политики, анализа ситуации в области обслуживания и обеспечения подотчетности перед государствами-членами.

**2.5 В качестве одного из необходимых инструментов, способствующих достижению вышеуказанных целей, государствам-членам и Секретариату следует сформировать надлежащую информационную основу, сосредоточив внимание на совершенствовании сбора данных и управления ими.** В рамках внедрения Организацией подходов, основанных на данных, Секретариату следует:

- продолжать наращивать поддержку в целях укрепления потенциала государств-членов для отслеживания ключевых показателей здоровья и представления соответствующей отчетности;
- укреплять собственный потенциал в области сбора и анализа данных, особенно на страновом и региональном уровнях;
- обеспечить возможность отслеживания любых новых показателей с помощью стандартных систем или признанных странами платформ;
- установить КПЭ, касающиеся качества данных и устанавливающие целевые параметры по основным показателям ВОЗ для оценки хода их достижения.

В целях повышения качества и обеспечения своевременности представления государствами-членами отчетности по национальным показателям государствам-членам следует:

- помнить об их обязанности своевременно обмениваться соответствующими данными в соответствии со статьями 61 и 62 Устава ВОЗ;
- обеспечить выделение достаточных средств в целях наращивания потенциала своих национальных систем медико-санитарной информации.

### Рекомендация 3. Секретариату следует возобновить усилия по институционализации проводимых преобразований и использовать преимущества стратегических и оперативных изменений.

#### 3.1 Секретариату следует расширять, внедрять и интегрировать свой подход, ориентированный на достижение результатов:

- в полной мере интегрировать подходы и инструменты, ориентированные на достижение результатов, в программные и бюджетные процессы, руководства и инструкции. С течением времени «управление, ориентированное на достижение результатов», и «достижение воздействия» должны стать синонимами и подкрепляться надлежащими теориями изменений;
- обеспечить согласованность между страновыми стратегиями сотрудничества и планами ускорения;
- наращивать аналитический потенциал на региональном и страновом уровнях;
- в целях повышения согласованности и недопущения дублирования уточнить соответствующие функции и обязанности Управления планирования, координации ресурсов и мониторинга эффективности деятельности, Управления по стратегиям сотрудничества со странами и оказанию страновой поддержки и Управления по сбору и анализу данных и информационному обеспечению в области планирования, мониторинга и подготовки отчетности;
- переориентировать функции Департамента информационного обеспечения (DFI) в штаб-квартире по подготовке и распространению аналитических разработок и комплектов материалов DFI на укрепление внутреннего потенциала и оказание выборочной адресной поддержки для осуществления стратегических приоритетов и основных сценариев ускорения в рамках ОПР-14.

**3.2 Секретариату следует и далее совершенствовать процесс определения приоритетности, подготовки и комплексного предоставления технических материалов.** Секретариату следует выполнить рекомендации, вынесенные в докладе 2023 г. по итогам оценки нормативной функции ВОЗ на страновом уровне<sup>1</sup>, в том числе в отношении создания достаточных и последовательных механизмов обратной связи со странами и пользователями, с учетом того, что соответствующие материалы требуют адаптации к местным условиям на уровне стран. В качестве первого шага Секретариату следует обеспечить более четкое и заблаговременное ранжирование технических материалов по приоритетности исходя из их стратегической важности и имеющихся возможностей.

#### 3.3 Секретариату следует и далее адаптировать свою операционную модель, обеспечивая ее пригодность для осуществления стратегических изменений:

- расширять возможности страновых бюро и механизмов Секретариата ВОЗ, таких как группы по достижению промежуточных результатов (ГДПР), путем выделения надлежащих административных и технических ресурсов для поддержки работы; финансовых ассигнований для ГДПР/представителей страновых бюро в целях стимулирования сотрудничества; и делегирования полномочий;
- корректировать и оптимизировать операционную модель Секретариата, обновив определение основных функций Секретариата и соответствующую схему разделения труда между тремя уровнями ВОЗ; внести соответствующие корректировки в распределение ресурсов и укомплектование кадров; ликвидировать случаи дублирования работы между отдельными стратегическими приоритетами и предупреждая

<sup>1</sup> Independent evaluation of WHO normative function at country level. Доступно по адресу: <https://www.who.int/publications/i/item/who-dgo-evl-2023-7>. По состоянию на 21 декабря 2023 г.

разрозненность;

- оптимизировать работу на каждом уровне и перераспределять ресурсы между уровнями посредством политики мобильности и кадрового планирования.

**3.4 Секретариату следует обеспечить целенаправленное, систематическое, хорошо продуманное и скоординированное организационное развитие:**

- выделять достаточные ресурсы на осуществление функций и инициатив в области развития и преобразования Организации;
- составить план управления изменениями, который будет положен в основу ОПР-14;
- предусмотреть процедуру консолидации рекомендаций в отношении улучшений, обусловленных наличием многочисленных надзорных функций, и обеспечить, чтобы их выполнение эффективно и результативно учитывалось в планах управления преобразованиями.

**3.5 Государствам-членам и Секретариату следует продолжать усилия по повышению качества и предсказуемости финансирования и его согласованности со стратегическими приоритетами:**

- осуществить запланированное увеличение обязательных взносов;
- обеспечить финансирование ОПР-14;
- сбалансированным образом финансировать деятельность, направленную на достижение целей «трех миллиардов», в частности на повышение уровня здоровья населения.

**3.6 До разработки Пятнадцатой общей программы работы ВОЗ (ОПР-15) Секретариату ВОЗ следует организовать поэтапный процесс стратегического планирования.** Этот процесс должен быть начат заблаговременно с анализа ситуации на основе фактических данных, среднесрочной оценки ОПР-14 и выбора направленности деятельности в рамках ОПР-15. За этим должна последовать оценка стратегических вариантов с дальнейшим согласованием стратегических приоритетов. Только после этого следует выработать систему результатов. В качестве заключительного шага следует определить вытекающие из ОПР-15 потребности в финансировании и задачи по внутриорганизационному согласованию, а также программному и бюджетному планированию.

По всем вопросам, касающимся данной оценки, следует обращаться по адресу:

Управление по оценке, Всемирная организация здравоохранения

Электронная почта: [evaluation@who.int](mailto:evaluation@who.int)

Веб-сайт: Оценка (who.int)