



**World Health  
Organization**

REGIONAL OFFICE FOR **Europe**

**Региональный обучающий семинар  
по вопросам ориентированного на  
результат управления  
профилактикой, лечением и  
контролем ТБ**

**Копенгаген, Дания  
14–15 ноября 2013 г.**

## РЕЗЮМЕ

Обучающий семинар по вопросам ориентированного на результат управления профилактикой, оказанием помощи и лечением туберкулеза (ТБ) состоялся в Копенгагене, Дания 14–15 ноября 2013 г. Обучающий семинар проводился с целью предоставления участникам возможности обсуждения и выработки мер в отношении проблем управления национальными программами борьбы с туберкулезом с множественной и широкой лекарственной устойчивостью (М/ШЛУ-ТБ) в 18 высокоприоритетных странах Европейского региона ВОЗ. Семинар, призванный дополнить реализацию *Комплексного плана действий по профилактике и борьбе с туберкулезом с множественной и широкой лекарственной устойчивостью в Европейском регионе ВОЗ на 2011–2015 гг.* в области вмешательства 6, собрал вместе 45 участников из 16 стран, включая 37 представителей стран и выступающих. Обучающий семинар был организован Европейским региональным бюро ВОЗ в рамках проекта региональной платформы Агентства международного развития США и Регионального бюро. В отчете кратко представлены результаты презентаций, пленарных обсуждений и заседаний рабочих групп, а также будущие действия.

### Ключевые слова

ЗНАНИЯ, ОТНОШЕНИЯ, ПРАКТИКИ  
ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ  
МЕЖВЕДОМСТВЕННЫЕ ОТНОШЕНИЯ  
НАЦИОНАЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ  
ЗДРАВООХРАНЕНИЯ  
ТУБЕРКУЛЕЗ, МНОЖЕСТВЕННАЯ ЛЕКАРСТВЕННАЯ  
УСТОЙЧИВОСТЬ  
ТУБЕРКУЛЕЗ, ШИРОКАЯ ЛЕКАРСТВЕННАЯ  
УСТОЙЧИВОСТЬ

Запросы относительно публикаций Европейского регионального бюро ВОЗ следует направлять по адресу:

Publications  
WHO Regional Office for Europe  
UN City, Marmorvej 51  
DK-2100 Copenhagen Ø, Denmark

Кроме того, запросы на документацию, информацию по вопросам здравоохранения или разрешение на цитирование или перевод документов ВОЗ можно заполнить в онлайн-режиме на сайте Регионального бюро: <http://www.euro.who.int/pubrequest>.

### © Всемирная организация здравоохранения 2014

Все права защищены. Европейское региональное бюро ВОЗ Всемирной организации здравоохранения с готовностью отвечает на запросы о разрешении воспроизведения или перевода ее публикаций частично или полностью.

Обозначения, используемые в настоящем издании, и приводимые в нем материалы ни в коем случае не выражают мнение Секретариата Всемирной организации здравоохранения о юридическом статусе какой-либо страны, территории, города или района, их правительствах или их государственных границах. Пунктирные линии на географических картах обозначают приблизительные границы, относительно которых согласие пока не достигнуто.

Упоминание тех или иных компаний или продуктов отдельных изготовителей не означает, что Всемирная организация здравоохранения поддерживает или рекомендует их, отдавая им предпочтение по сравнению с другими компаниями или продуктами аналогичного характера, не упомянутыми в тексте. За исключением случаев, когда имеются ошибки и пропуски, названия патентованных продуктов выделяются начальными прописными буквами.

Всемирная организация здравоохранения приняла все разумные меры предосторожности для проверки информации, содержащейся в настоящей публикации. Тем не менее, опубликованные материалы распространяются без какой-либо явно выраженной или подразумеваемой гарантии их правильности. Ответственность за интерпретацию и использование материалов ложиться на пользователей. Всемирная организация здравоохранения ни при каких обстоятельствах не несет ответственности за ущерб, связанный с использованием этих материалов. Мнения, выраженные в данной публикации авторами, редакторами или группами экспертов, необязательно отражают решения или официальную политику Всемирной организации здравоохранения.

## СОДЕРЖАНИЕ

Страница

1. Введение и предпосылки .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.1 Конкретные задачи обучающего семинара .....	1
1.2 Ожидаемые результаты .....	2
2. Заседание по вопросам ОГО .....	2
2.1 Национальный опыт партнерских отношений между ОГО и НПТ .....	2
2.2 Планы действий по привлечению ОГО к работе по профилактике, лечению и контролю ТБ .....	3
2.3 Краткое изложение следующих шагов .....	6
3. Заседание по вопросам КР в сфере ТБ .....	6
3.1 Стратегический план действий в области кадровых ресурсов .....	7
3.2 Предложенные пути решения выявленных проблем/трудностей в области кадровых ресурсов .....	8
3.3 Роль НПТ в преодолении трудностей .....	9
3.4 Краткое изложение следующих шагов .....	9
4. Заседание, посвященное панели управления руководителя .....	10
4.1 Основные положения о панели управления руководителя .....	10
4.2 Ключевые показатели эффективности .....	10
4.3 Предложения и комментарии .....	11
5. Краткое изложение следующих шагов и закрытие обучающего семинара .....	12
Приложение 1 .....	13
Предпосылки, сфера охвата и цель .....	13
Приложение 2 .....	15
Программа .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Приложение 3 .....	17
Список участников .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

## Список сокращений

КР	кадровые ресурсы
КПЭ	ключевой показатель эффективности
МЛУ-ТБ	туберкулез с множественной лекарственной устойчивостью
М/ШЛУ–ТБ	туберкулез с множественной и широкой лекарственной устойчивостью
НПО	неправительственная организация
НПТ	национальная программа борьбы с туберкулезом
НСП	национальный стратегический план по борьбе с туберкулезом
ОГО	организация гражданского общества
СКМ	страновой координационный механизм
ТБ	туберкулез
РСС–ТБ	Региональный комитет по сотрудничеству в области контроля и лечения туберкулеза
SWOT	(анализ) сильных и слабых сторон, возможностей и угроз

## 1. Введение и предпосылки

Обучающий семинар по вопросам ориентированного на результат управления профилактикой, оказанием помощи и лечением туберкулеза (ТБ) состоялся в Копенгагене, Дания 14-15 ноября 2013 г. Обучающий семинар проводился с целью предоставления участникам возможности обсуждения и выработки мер в отношении проблем управления национальными программами борьбы с туберкулезом с множественной и широкой лекарственной устойчивостью (М/ШЛУ-ТБ) в 18 высокоприоритетных странах Европейского региона ВОЗ.

Целью обучающего семинара было повышение эффективности национальных программ борьбы с ТБ (НПТ) за счет введения ряда инструментов управления для:

- работы в партнерстве с организациями гражданского общества (ОГО) и другими секторами;
- развития кадровых ресурсов (КР); и
- применения и оптимизации навыков ориентированного на результат управления для воплощения стратегических задач НПТ в институциональные стратегии и эффективность реализации НПТ.

Темы семинара освещались в ходе отдельных заседаний рабочих групп, презентаций и пленарных обсуждений.

Обучающий семинар, призванный дополнить реализацию *Комплексного плана действий по профилактике и борьбе с туберкулезом с множественной и широкой лекарственной устойчивостью в Европейском регионе ВОЗ на 2011–2015 гг.*<sup>1</sup> в области вмешательства 6, собрал вместе 45 участников из 16 стран, включая 37 представителей стран и выступающих. Он был организован Европейским региональным бюро ВОЗ в рамках проекта региональной платформы Агентства международного развития США и Регионального бюро. Приглашения были разосланы министрам здравоохранения 18 стран высокого приоритета в октябре 2013, дорожные расходы представителей 6 стран взял на себя проект партнерской платформы.

### 1.1 Конкретные задачи обучающего семинара

Задачи обучающего семинара:

1. познакомить участников с современными инструментами управления для выработки собственных подходов к управлению, ориентированному на результат, и приобретения навыков, необходимых для улучшения эффективности и действенности национальных программ;

---

<sup>1</sup> Комплексный план действий по профилактике и борьбе с туберкулезом с множественной и широкой лекарственной устойчивостью в Европейском регионе ВОЗ на 2011-2015 гг. Копенгаген: Региональное бюро ВОЗ; 2011 (EUR/RC61/15 + EUR/RC61/Conf.Doc./8; [http://www.euro.who.int/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0007/147832/wd15E\\_TB\\_ActionPlan\\_111388.pdf](http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0007/147832/wd15E_TB_ActionPlan_111388.pdf), accessed 28 February 2014).

2. дальнейшее укрепление навыков построения сетей и налаживания партнерских связей с акцентом на привлечении ОГО к работе в партнерствах и механизмах сотрудничества;
3. углубление знаний о развитии КР с особым акцентом на мотивации сотрудников к более эффективной работе и составлении стратегических планов в отношении КР; и
4. выявление проблем, возможностей и уроков, извлеченных из опыта НПТ, для продвижения надлежащей практики в областях, упомянутых в задачах 1–3.

## **1.2 Ожидаемые результаты**

Ожидалось, что обучающий семинар приведет к:

- улучшению качества управления, ориентированного на результат, и развитию кадрового потенциала участвующих в семинаре НПТ; и
- разработке проекта рекомендаций по развитию оптимизированного подхода к оценке для укрепления потенциала НПТ в эффективном привлечении ОГО и других секторов к реализации программ борьбы с ТБ.

## **2. Заседания по вопросам ОГО**

После краткого вступительного слова об основных принципах и характеристиках ОГО и их возможной связи с НПТ, Fanny Voitzwinkler, выступающая в роли временного советника ВОЗ, представила результаты опросного исследования, подготовленного и проведенного Региональным бюро в 18 высокоприоритетных странах через сотрудников национальных программ борьбы с ТБ.

Вопросы опросного исследования были сформулированы так, чтобы охватить все три сессии обучающего семинара и обеспечить их информационное обеспечение, в том числе раздела, посвященного привлечению ОГО к работе по профилактике, лечению и контролю ТБ. Чтобы добиться максимальных результатов, сессии обучающего семинара были выстроены организаторами в соответствии с заранее проанализированными результатами исследования. Презентация Fanny Voitzwinkler о привлечении ОГО к работе НПТ послужила для участников основой для обмена опытом, примерами партнерского взаимодействия между ОГО и НПТ и обсуждения достигнутых результатов и проблем.

### **2.1 Национальный опыт партнерских отношений между ОГО и НПТ**

Обсуждение показало, что все страны хорошо осознают практическую пользу ОГО и уверены в том, что они играют важную роль в содействии реализации НПТ. Однако из-за законодательных пробелов степень участия ОГО в работе в настоящее время существенно варьируется между странами; во многих странах в сфере ТБ задействовано недостаточное число ОГО.

В таблице 1 представлен обзор основных проблем и опыта, упомянутых в ходе обсуждения.

**Таблица 1. Проблемы и опыт привлечения ОГО к работе НПТ**

<b>Проблемы</b>	<b>Опыт стран</b>
<b>Мало ОГО работают в сфере ТБ</b>	Страх инфицирования во время работы с больными ТБ останавливает людей от объединения в ОГО.
	Стигма, ассоциированная с ТБ и, как следствие, с работой с больными ТБ.
	Недостаточное финансирование.
	Больные ТБ не хотят принимать участие в работе ОГО, т.к. не хотят, чтобы им напоминали о болезни.
	Законодательные препоны мешают налаживанию сотрудничества.
	Необходимо вести просветительскую деятельность и информировать общество, чтобы преодолеть барьеры и убедить ОГО, занятые в сфере ВИЧ, начать работу в области профилактики и помощи больным ТБ.
	Крупные международные ОГО, такие как Красный Крест и Ротари играют важную роль в сфере ТБ во многих странах, особенно в работе с уязвимыми группами населения.
<b>Критическое отношение к ОГО</b>	Многие ОГО сталкиваются с критикой в свой адрес, считаются неорганизованными и, как следствие, не воспринимаются в качестве соответствующих партнеров.
	Несмотря на критическое отношение к ОГО в некоторых странах, они являются эффективным механизмом оказания давления на правительства и привлечения финансирования частных фондов.
<b>Отсутствие координации работы с ОГО</b>	Разработка официальных протоколов сотрудничества между правительствами и ассоциациями увеличивает шансы привлечения внешнего финансирования.
	В ряде стран оказание социальной и психологической поддержки почти полностью осуществляется ОГО, что делает важным координирование их действий и распределение функций.
	В ряде стран накоплен положительный опыт сотрудничества с религиозными лидерами, которые могут внести существенный вклад в развитие таких сфер, как повышение осведомленности о проблеме ТБ.
	ОГО можно привлекать к реализации таких мероприятий, как оказание социальной помощи больным ТБ, т.к. их услуги зачастую бывают дешевле услуг государственных организаций.
	В ряде стран региона ОГО, финансируемые Глобальным фондом для борьбы со СПИДом, туберкулезом и малярией, задействованы в обеспечении лечения больных на дому.

## **2.2 Планы действий по привлечению ОГО к работе по профилактике, лечению и контролю ТБ**

Во время обсуждений участники обменялись опытом; были обозначены мероприятия и исходные точки для создания большего числа ОГО, работающих в сфере ТБ, и налаживания более эффективного сотрудничества с НПТ. Основное внимание было уделено движущим силам, привлекающим ОГО к

работе по профилактике и лечению ТБ. По общему мнению, для многих ОГО высокий уровень стигматизации больных ТБ является мотивирующим фактором к повышению осведомленности о данной проблеме. Было высказано общее убеждение в том, что злость, стремление изменить ситуацию и готовность бороться за достижение конкретной цели часто являются основой создания сильной организации гражданского общества

Также обсуждалась важность того, чтобы сотрудничество между НПТ и ОГО/неправительственными организациями (НПО) было основано на актуальных потребностях. НПТ необходимо провести оценку, выявить пробелы и помочь ОГО направить свои действия именно в эти проблемные области. Сотрудничество между НПТ и ОГО не только усиливает влияние НПТ и эффективность ее борьбы с ТБ, но и эффективность работы других сторон за счет большей согласованности действий и лучшего распределения функций.

Обсуждался вопрос подотчетности ОГО, задействованных в реализации НПТ. С точки зрения управления, подотчетность играет важную роль в моделях предоставления услуг, т.е. необходимы последовательные рамки подотчетности для всех сторон, участвующих в реализации программы. Необходимо более четкое понимание того, как решать эту задачу применительно к ОГО.

По завершении первого раунда обсуждений, участники обучающего семинара разделились на три группы для разработки планов действий по устойчивому и более эффективному привлечению ОГО к профилактике, лечению и контролю ТБ в различных национальных сценариях. Предложенные тремя группами планы действий представлены в блоках 1–3.

## **Блок 1. План действий по усилению политической приверженности борьбе с ТБ**

### **Характеристики стран**

Страны имеют:

- низкую политическую приверженность борьбе с ТБ;
- низкие результаты борьбы с ТБ; и
- большое число ОГО, работающих в сфере ТБ, которые регулярно собираются вместе посредством национальной платформы ТБ-НПО.

### **Предлагаемые действия**

Странам предлагается:

- составить перечень сторон и лиц, имеющих отношение к ТБ, и определить потенциальных лидеров;
- организовать совещание ключевых заинтересованных сторон в области ТБ, используя возможность, представившуюся в связи с Всемирным днем борьбы с ТБ, чтобы повысить уровень осведомленности о тревожной ситуации с ТБ;
- включить ОГО в страновые координационные механизмы (СКМ) и назначить представителя НПО заместителем председателя СКМ;
- организовать совещание на высоком уровне с целью обсуждения экономических последствий ТБ в стране;
- выбрать посла доброй воли правительства по ТБ и привлечь, так называемых обычных людей, (возможно, хорошо известных больных ТБ) к работе по повышению осведомленности;



- разработать операционный план действий по усилению политической приверженности;
- разработать стратегию более эффективного информационного взаимодействия с ОГО с созданием вебсайта и привлечением средств массовой информации;
- помнить о языковых барьерах между гражданским обществом и правительственным уровнем;
- учредить награды для представителей профессиональных сообществ и известных людей, помогающих привлечь внимание к проблеме ТБ;
- сотрудничать с международными донорами и финансовыми институтами, находя точки влияния на национальном и международном уровнях;
- начать совместные исследования и мероприятия по профилактике с участием ОГО и правительства; и
- поддержать создание пациентских организаций и признать влияние стигмы и дискриминации, перенимая опыт работы ОГО в области ВИЧ по борьбе со стигматизацией и защите прав человека.

## **Блок 2. План действий по созданию более сильных альянсов для достижения лучших результатов**

### **Характеристики стран**

Страны имеют:

- сильную программу борьбы с ТБ;
- ОГО, активно работающие в сфере ВИЧ и других областей здравоохранения, но не ТБ;
- низкую осведомленность общества о ТБ.

### **Предлагаемые действия**

Странам предлагается:

- создать платформу для информационного взаимодействия в регионе (с участием СКМ и национального совета организаций, работающих в сфере ТБ);
- провести всесторонний анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (SWOT анализ) работы ОГО;
- обеспечить, чтобы НПТ и другие национальные планы содержали четкое описание участия ОГО с указанием задач и объема выделенного финансирования;
- провести широкомасштабную, непрерывную информационную кампанию о ТБ, организовать обмен результатами работы, чтобы добиться лучшего понимания проблемы лицами, принимающими решения, и широкой общественностью;
- подготовить рабочие задания для соответствующих НПО с четко прописанными задачами и целенаправленными, ориентированными на результат мероприятиями;
- установить показатели ОГО;
- создать платформу для обмена опытом, лучшими практиками и обсуждения трудностей;
- мотивировать ОГО, работающие в сфере ВИЧ, к включению ТБ в спектр их деятельности и привлечь их к работе по ТБ; и
- обеспечить возможность непрерывного обучения и укрепление потенциала ОГО и НПО.

## **Блок 3. План действий по работе с трудно идущими на контакт группами населения**

### **Характеристики стран**

В странах наблюдается:

- эпидемия ТБ и ТБ с множественной лекарственной устойчивостью (МЛУ-ТБ), которая в значительной мере сконцентрирована среди уязвимых групп населения; и
- большое число ОГО и волонтеров.

### **Предлагаемые действия**

Странам предлагается:

- выявить основные проблемы и оценить возможный вклад ОГО, работающих в сфере ВИЧ и других заболеваний, в их решение;
- провести встречу за круглым столом с существующими ОГО для обсуждения проблем и трудностей работы в сфере ТБ;
- разработать план действий и назначить координационную группу по каждой области деятельности;
- подготовить рабочие задания (при поддержке международных организаций, доноров и НПО);
- определить области деятельности и условия, способные мотивировать ОГО к работе в сфере ТБ;
- разработать план действий в соответствии с Комплексным планом действий; и
- осуществить мониторинг и оценку результатов.

## **2.3 Краткое изложение следующих шагов**

Участникам настоятельно рекомендовалось продолжать обмен опытом и информировать друг друга о событиях на национальном уровне, обучающих мероприятиях и платформах для налаживания непрерывного межстранового сотрудничества. Им также было поручено повышать уровень осведомленности на национальном уровне о Региональном комитете по сотрудничеству в области контроля и лечения туберкулеза (РСС–ТБ) и использовать данную платформу для обмена лучшими практиками.<sup>2</sup>

Новая модель финансирования Глобального фонда для борьбы со СПИДом, туберкулезом и малярией с 2014 г. делает обязательным привлечение к работе лиц, затронутых ТБ, и ОГО. Организации гражданского общества, созданные пациентами или тесно работающие с ними, отвечают данному требованию.

## **3. Заседание по вопросам КР в сфере ТБ**

Участникам были представлены практические данные и примеры, основанные на результатах опросного исследования. Анализ данных опросного исследования был проведен Nonna Turusbekova, выступающей в роли временного советника ВОЗ и координатора данной сессии обучающего семинара.

---

<sup>2</sup> Лучшие практики для профилактики, контроля и лечения лекарственной устойчивого туберкулеза. Ресурс для непрерывной реализации комплексного плана действий по профилактике и борьбе с туберкулезом с множественной и широкой лекарственной устойчивостью в Европейском регионе ВОЗ на 2011–2015 гг. Копенгаген: Европейское региональное бюро ВОЗ; 2013 (<http://www.euro.who.int/en/health-topics/communicable-diseases/tuberculosis/publications/2013/best-practices-in-prevention,-control-and-care-for-drug-resistant-tuberculosis>, accessed 28 February 2014).

Участникам было предложено определить проблемы в области КР в системе здравоохранения в целом и в сфере ТБ в частности и затем обсудить идеи в ходе пленарного заседания. Проблемы были разделены на группы в соответствии с основными областями действий в рамках кадровой политики в здравоохранении: политика, финансы, обучение, партнерство, руководство и системы управления КР. Координатор познакомила участников с теоритическими основами управления КР в здравоохранении и некоторыми наиболее распространенными кадровыми проблемами в области ТБ. Среди основных проблем, названных участниками, были:

- низкий престиж работы в сфере ТБ;
- неприемлемые условия работы и страх инфицирования ТБ;
- недостаточный набор новых медицинских работников;
- трудность привлечения молодых фтизиатров, учитывая проблему эмиграции и тот факт, что возраст нынешних сотрудников близок к пенсионному;
- отсутствие мотивации у специалистов противотуберкулезной службы;
- отсутствие возможности непрерывного образования, устаревшие учебные планы и обучающие материалы;
- низкая заработная плата; и
- отсутствие канала общения между сотрудниками.

### **3.1 Стратегический план действий в области кадровых ресурсов**

Была подчеркнута важность развития стратегического плана в области КР применительно к противотуберкулезной службе. НПТ должны быть основаны на национальных стратегических планах в области КР для здравоохранения и призывать к включению в них противотуберкулезной службы. Общей стратегии в области КР для здравоохранения зачастую недостаточно, т.к. она не всегда полностью применима к особенностям ТБ, учитывая бремя заболевания в стране и другие специфичные для ТБ факторы. Было подчеркнуто, что стратегический план в области КР должен быть увязан с национальным стратегическим планом борьбы с ТБ (НСП) НПТ, чтобы обеспечить поддержку НСП и соответствие различными компонентами общей программы борьбы с ТБ/МЛУ-ТБ в стране. Обсуждался процесс разработки плана кадровой политики и участие различных заинтересованных сторон, включая ОГО; участники поделились своими примерами.

Участники обменялись национальным опытом в использовании и разработке стратегических планов в области КР. В ряде стран имеются общие стратегические планы в области кадровых ресурсов, однако ни в одной стране нет отдельного плана или плана стратегического развития КР для ТБ сферы. Украина доложила о том, что план в области КР для противотуберкулезной службы находится в стадии разработки; страны выразили необходимость создания отдельных планов в области КР для противотуберкулезной сферы с целью решения многочисленных трудностей в обеспечении кадрам.

### 3.2 Предложенные пути решения выявленных проблем/трудностей в области кадровых ресурсов

Участники разделились на три группы для работы по шести элементам системы управления КР (политика, финансы, образование, партнерство, руководство и системы управления КР), чтобы выявить проблемы кадровой политики в области МЛУ-ТБ и предложить возможные вмешательства и пути решения. Результаты групповой работы и последующего обсуждения представлены в табл. 2.

**Таблица 2. Предлагаемые пути решения проблем в области КР в противотуберкулезной сфере**

Проблемы	Предлагаемые меры/решения:
<b>Недостаточный набор новых медицинских сотрудников</b>	Увеличение размера заработной платы сотрудников (например, за счет сокращения длительности госпитализации больных ТБ).
	Поддержка целевого набора студентов медицинских учебных учреждений.
	Заключение контрактов со студентами медицинских учебных заведений.
	Включение современного руководства по ТБ в учебные планы медицинских учебных заведений в соответствии с международными руководствами и с одобрением министерствами здравоохранения и образования. Привлечение молодых врачей к исследовательской деятельности.
<b>Страх инфицирования ТБ</b>	Пересмотр действующих санитарных стандартов и инфекционного контроля.
	Улучшение мер инфекционного контроля в учреждениях здравоохранения.
	Приведение учреждений в соответствие с допустимыми стандартами.
	Налаживание партнерских отношений с донорами и другими организациями для финансирования мер по совершенствованию.
	Предоставление пожизненного страхования сотрудников, работающих с ТБ, на случай заболевания ТБ.
<b>Неприемлемые условия работы</b>	Уменьшение необоснованного объема бумажной работы за счет перехода на электронную отчетность.
	Изменение рабочей нагрузки на врача/медицинскую сестру.
	Улучшение условий работы в целом.
<b>Отсутствие возможности обучения</b>	Налаживание системы непрерывного образования для медицинских работников (бесплатно).
	Предоставление возможности повышения квалификации для преподавателей фтизиатрии в медицинских учебных заведениях в соответствии с передовыми знаниями.
	Модернизация учебных планов по фтизиатрии в рамках преддипломного и постдипломного образования.
<b>Низкий престиж работы в сфере ТБ</b>	Учреждение ежегодной награды для фтизиатров и медицинских сестер.
	Пересмотр и обновление должностных инструкций.
	Отнесение фтизиатрии к более широкой специализации

	респираторных заболеваний.
	Анализ должностных инструкций и определение прав и обязанностей сотрудников.

Предложенные пути решения обсуждались на последующих пленарных обсуждениях.

- Несмотря на то, что в некоторых странах накоплен положительный опыт, повышение заработной платы не всегда бывает целесообразно или оправдано с точки зрения мотивации и поощрения сотрудников. Было отмечено, что увеличение заработной платы должно сопровождаться реформами системы здравоохранения в целом.
- Было высказано предположение о том, что в зависимости от эпидемиологической ситуации и состояния КР в национальном здравоохранении, дальнейшие действия целесообразно планировать на срок 5–10 лет с увязкой финансовых планов.
- В некоторых странах уже действуют системы выплат полных компенсаций в случае профессионального заболевания ТБ; компенсации выплачиваются на протяжении лечения ТБ. Если излечение невозможно, медработники получают инвалидность и соответствующие выплаты. В целом уровень компенсаций в большинстве стран недостаточно высокий, и бывает трудно доказать, что инфицирование произошло на рабочем месте. В этой связи все случаи ТБ у медицинских работников, работающих с больными ТБ, должны считаться случаями профессионального заболевания.

### **3.3 Роль НПТ в преодолении трудностей**

Участники отметили, что НПТ часто играют ограниченную роль в преодолении трудностей в области КР для профилактики, лечения и контроля ТБ. НПТ оказывают поддержку и проводят обучение медицинских сотрудников (включая сотрудников не фтизиатрической сферы), эта работа должна быть продолжена, однако им также необходимо консультировать министерства, отвечающие за образование, относительно важности повышения квалификации преподавателей университетов.

НПТ могут содействовать повышению уровня заработной платы за счет проведения оценки и предоставления рекомендаций относительно механизмов финансирования, связанных с выплатой заработной платы. Они могут также оказать помощь в приведении больниц и других учреждений здравоохранения в соответствие с международными стандартами инфекционного контроля, снижая тем самым фактический и воспринимаемый риск инфицирования ТБ на рабочем месте.

### **3.4 Краткое изложение следующих шагов**

Участникам было рекомендовано продолжить обмен опытом и обсуждение путей решения проблем, связанных с управлением КР, мысля нестандартно и используя информацию, полученную в ходе обучающего семинара. По мнению участников, для достижения успеха особенно важно начинать стратегическое планирование в области КР с широкого спектра стратегий, уделяя особое

внимание неденежным средствам мотивации и поощрения специалистов, работающих с ТБ (помимо повышения заработной платы).

#### **4. Заседание, посвященное панели управления руководителя**

Завершающее заседание обучающего семинара было посвящено панели управления руководителя – электронному инструменту управления, ориентированного на результат. Yves Van Nuland, эксперт в методах управления и временный советник ВОЗ познакомил участников с панелью управления, рассказал о ее принципах, о спектре и цели применения и рекомендовал ее использование НПТ на национальном уровне. До начала обучающего семинара руководители НПТ из Армении и Таджикистана имели возможность применить на практике и протестировать панель управления руководителя; их опыт послужил отправной точкой для обсуждения и дальнейшей групповой работы.

##### **4.1 Основные положения о панели управления руководителя**

В ходе заседания было подчеркнуто, что панель управления не является сама по себе решением проблем, но является ключевым инструментом, способным помочь НПТ достичь поставленных целей. Преимущества использования данного инструмента, помимо поддержки руководителей, включали возможность:

- принятия решений и разработки планов действий;
- визуализации целей, показателей и результатов;
- определения обязанностей и подотчетности;
- усиления приверженности достижению целей;
- изменения образа мышления в сторону деятельности, ориентированной на результат;
- прогнозирования проблем, их предотвращения или решения;
- привлечения коллег к работе;
- интеграции кадровой политики в общее планирование;
- дополнительного мотивирования персонала;
- повышения эффективности совещаний;
- мониторинга ключевых действий.

##### **4.2 Ключевые показатели эффективности**

Важным компонентом панели управления руководителя является формулирование ключевых показателей эффективности (КПЭ), которые помогают создать четкую картину того, что является важным, какие задачи необходимо решить; они помогают усиливать фокус и управлять качеством работы. Формулирование помогает определить целевые показатели по каждому

КПЭ, прогресс на пути их достижения, действия и решения, необходимые для достижения прогресса и получения конкретных и измеримых результатов.

### **4.3 Предложения и комментарии**

На пленарных заседаниях по завершении сессий рабочих групп, во время которых участники имели возможность протестировать панель управления руководителя при моделировании работы, участники высказали свои комментарии и обсудили предложения. Предложения включали:

- разработку листа инструкций по каждому полю панели управления, уточняющего необходимую информацию;
- добавление дополнительной колонки исходных данных (для количественных показателей) для использования в качестве ориентира;
- добавление гиперссылок на базовые стратегические документы;
- признание того, что время, затраченное на заполнение панели управления руководителя, окупится позже; первая оценка КПЭ занимает около пяти часов, однако последующие оценки - всего три часа; и
- предоставление большего времени для обучения работе с инструментом.

Что касается обучения, общее мнение заключалось в том, что одного дня было недостаточно, чтобы в полной мере оценить потенциал данного инструмента. Необходимо больше времени для обучения тому, как:

- использовать панель управления и КПЭ на совещаниях;
- повысить эффективность совещаний;
- более активно использовать конструктивное мышление;
- использовать данный метод для повышения мотивации людей;
- использовать данный метод для поощрения сотрудников;
- активно формировать (конструктивные) корпоративные ценности;
- ориентировать участников совещания на достижение результатов и процесс работы;
- правильно выбирать показатели.

Yves Van Nuland представил участникам короткий контрольный список, призванный помочь им в оценке применения метода панели управления руководителя в рабочих ситуациях. Контрольный список объясняет, как:

- составлять список основных видов деятельности, стратегических целей и приоритетов;
- выбирать из списка три основных вида деятельности;
- подробно описывать то, чего они хотят достичь по каждому виду деятельности;
- проверять, соответствует ли описание задачи требованию наглядности (в отличие от неопределенного, общего описания);

- создавать графические показатели (таблицы и/или диаграммы) по трем областям деятельности, не забывая про то, что каждый КПЭ должен иметь собственный целевой показатель;
- максимально использовать имеющиеся материалы, используя функцию гиперссылок, предусмотренную программой панели управления; и
- использовать полученные материалы в качестве источника вдохновения.

## **5. Краткое изложение следующих шагов и закрытие обучающего семинара**

Masoud Dara, руководитель Программы борьбы с ТБ в Европейском регионе ВОЗ выступил в роли координатора заключительной сессии и предоставил слово участникам для обмена впечатлениями и ключевыми моментами, вынесенными ими из прошедшего обучающего семинара.

Было высказано общее мнение о том, что это было чрезвычайно полезное мероприятие, заставившее задуматься о возможностях совершенствования работы на национальном уровне. Все согласились, что обучающие мероприятия, подобные этому семинару, помогают участникам в реализации новых стратегий и методов не в одиночку, а в совместной работе с коллегами в НПТ и партнерами. Возможность учиться на опыте других стран региона внушала оптимизм и полностью поддерживала идею о том, что действия приводят к результатам. Была высказана необходимость проведения большего числа аналогичных обучающих семинаров на региональном, субрегиональном и национальном уровне.

По возвращении домой участникам было предложено провести анализ планов и оценить, может ли панель управления руководителя и каким образом оказаться полезным инструментом в ежедневной работе, наряду с идеями об усилении участия ОГО в работе НПТ и решением трудностей в управлении КР в сфере ТБ. ВОЗ признала получение просьбы о проведении дополнительных учебных занятий, в связи с этим Региональное бюро вскоре приступит к процессу реализации ориентированной на результат модели управления в условиях практических страновых контекстов.



## Приложение 1

### ПРЕДПОСЫЛКИ, СФЕРА ОХВАТА И ЦЕЛЬ

#### **Предпосылки**

Европейское региональное бюро ВОЗ организует интерактивный обучающий семинар по вопросам ориентированного на результат управления в соответствии с реализацией *Комплексного плана действий по профилактике и борьбе с туберкулезом с множественной и широкой лекарственной устойчивостью в Европейском регионе ВОЗ на 2011-2015 гг.* Цель заключается в обсуждении и выработке мер в отношении проблем управления национальными программами борьбы с туберкулезом (ТБ) и ТБ с множественной лекарственной устойчивостью (МЛУ-ТБ) в 18 высокоприоритетных странах Европейского региона ВОЗ. Он будет проведен в рамках проекта региональной партнерской платформы Агентства международного развития США и Регионального бюро.

#### **Цель**

Цель заключается в улучшении качества работы национальных программ борьбы с ТБ (НПТ) с помощью определенных инструментов управления в области развития кадровых ресурсов (КР), работы в партнерстве с организациями гражданского общества (ОГО) и применения навыков ориентированного на результат управления для воплощения общих стратегических задач НПТ в институциональных стратегиях и качестве работы национальной программы.

#### **Задачи**

Конкретные задачи:

1. познакомить участников с современными инструментами управления для выработки собственных подходов к управлению, ориентированному на результат, и приобретения навыков, необходимых для улучшения эффективности и действенности национальных программ;
2. дальнейшее укрепление навыков построения сетей и налаживания партнерских связей с акцентом на привлечении ОГО к работе в партнерствах и механизмах сотрудничества;
3. углубление знаний о развитии КР с особым акцентом на мотивации сотрудников к более эффективной работе и составлении стратегических планов в отношении КР; и
4. выявление проблем, возможностей и уроков, извлеченных из опыта НПТ, для продвижения надлежащей практики в областях, упомянутых в задачах 1–3.

#### **Ожидаемые результаты**

Ожидается, что обучающий семинар приведет к:

- улучшению качества управления, ориентированного на результат, и развитию кадрового потенциала участвующих в семинаре НПТ; и

- разработке проекта рекомендаций по развитию оптимизированного подхода к оценке для развития потенциала НПТ в эффективном привлечении ОГО и других секторов к реализации программ борьбы с ТБ.

**Методы**

Программа обучающего семинара (Приложение 2) включает презентации, пленарные обсуждения и сессии рабочих групп. Рабочими языками семинара будут английский и русский, будет обеспечен синхронный перевод.

**Место и дата проведения**

Обучающий семинар состоится в Европейском региональном бюро ВОЗ, в городке ООН, по адресу: Marmorvej 51, Копенгаген, Дания, 14–15 ноября 2013 г.

**Участники**

В обучающем семинаре примут участие руководители НПТ и высокопоставленные представители стран.

**Координаторы**

Д-р Masoud Dara, д-р Martin van den Boom, Szabolcs Szigeti, Yves van Nuland, Fanny Voitzwinkler и Nonna Turusbekova выступят в роли координаторов.

## Приложение 2

### ПРОГРАММА

#### День 1

09:00– 09:15	Открытие обучающего семинара и приветствие участников	Hans Kluge (директор, отдел систем здравоохранения и охраны общественного здоровья, специальный представитель регионального директора по вопросам М/ШЛУ–ТБ)
09:15– 09:30	Задачи обучающего семинара и представление участников	Masoud Dara (руководитель программы по туберкулезу и туберкулезу с множественной и широкой лекарственной устойчивостью)
09:30– 09:50	Введение и определения (раздел семинара, посвященный организациям гражданского общества (ОГО))	Fanny Voitzwinkler
09:50– 10:10	Презентация результатов опросного исследования (раздел семинара, посвященный ОГО)	Fanny Voitzwinkler
10:10– 10:30	Обсуждение и обмен лучшими практиками	Fanny Voitzwinkler/Martin van den Boom
10:30– 10:45	Работа в группах/упражнения	Fanny Voitzwinkler/Martin van den Boom
11:00– 11:30	Доклады по результатам работы в группах и обсуждение	Все участники
11:30– 11:45	Рекомендации	Fanny Voitzwinkler
11:45– 12:00	Обсуждение	Fanny Voitzwinkler/Martin van den Boom
12:00– 12:30	Следующие шаги (раздел семинара, посвященный ОГО)	Fanny Voitzwinkler/Martin van den Boom
13:30– 14:00	Введение в раздел семинара, посвященного кадровым ресурсам (КР), и работу в группах: проблемы стран в отношении КР	Nonna Turusbekova
14:00– 14:15	КР для здравоохранения: стратегическое планирование	Nonna Turusbekova
14:15– 14:45	КР для здравоохранения: ситуация в странах, принимающих участие в семинаре, и освещение теории	Nonna Turusbekova
15:15– 16:00	Инструкции и работа в группах: меры в отношении КР	Nonna Turusbekova
16:00– 16:45	Доклады по результатам работы в группах и общее обсуждение	Nonna Turusbekova
16:45– 17:00	Следующие шаги (раздел семинара, посвященный КР)	Nonna Turusbekova/Masoud Dara/Martin van den Boom

## День 2

09:00– 09:10	Вступительное слово	Masoud Dara
09:10– 10:30	Представление панели управления руководителя	Yves Van Nuland
11:00– 12:30	Групповое обсуждение (в трех малых группах): анализ и обсуждение проекта панели управления д-ра Bobokhojaev и заполнение панели для руководителей НПТ	Две малые группы (русскоязычные) Одна малая группа (англоязычная)
13:30– 14:30	Пленарные обсуждения результатов, выводов работы в группах и пользования панели управления на совещаниях (отчетность, мониторинг и процесс принятия решения)	Yves Van Nuland Все участники
14:30– 15:15	Как улучшить партнерские отношения с ОГО и обеспечить отчетность о результатах с помощью панели управления	Yves Van Nuland Все участники
15:45– 16:30	Характеристики лидера, инструмент оценки навыков управления, ориентированного на результат, и мотивирование кадров в условиях ограниченных ресурсов	Yves Van Nuland Все участники
16:30– 17:00	Обсуждение	Все участники
17:00– 17:15	Выводы и закрытие обучающего семинара по вопросам управления, ориентированного на результат	Masoud Dara/Martin van den Boom

## Приложение 3

### СПИСОК УЧАСТНИКОВ

#### **Азербайджан**

Д-р Натаван Алиханова  
Руководитель отдела мониторинга и оценки  
Научно-исследовательский институт заболеваний легких  
Ул. Сулейманова, блок 25/14  
AZ 1118 Баку, Азербайджан

Tel.: +994 50 441 7080  
E-mail: [natavan\\_x@yahoo.com](mailto:natavan_x@yahoo.com)

#### **Армения**

Д-р Карапет Давтян  
Руководитель департамента мониторинга и оценки  
Управление национальной программы борьбы с ТБ  
Министерство здравоохранения  
6/2, ул. Маркаряна  
0078 Ереван, Армения

Tel.: +374 77 077 793  
E-mail: [kdavtyan@ntp.am](mailto:kdavtyan@ntp.am)

#### **Беларусь**

Д-р Елена Скрягина  
Заместитель директора по научной работе  
Республиканский научно-практический центр  
пульмонологии и фтизиатрии  
Долгиновский тракт, 157  
220053 Минск, Беларусь

Tel.: +375 172 898356  
E-mail: [alena\\_skrahina@tut.by](mailto:alena_skrahina@tut.by)

#### **Болгария**

Д-р Тонка Varleva  
Руководитель департамента «Управление  
специализированными финансируемыми донорами  
программами»  
Министерство здравоохранения  
26, Yanko Sakazov Blvd, Floor 4  
1504 Sophia, Bulgaria

Tel.: +359 8845 400 555  
E-mail: [tvarleva@gmail.com](mailto:tvarleva@gmail.com)

#### **Грузия**

Д-р Нино Ломтадзе  
Координатор проекта Глобального фонда на уровне суб-  
реципиента  
Национальный центр туберкулеза и заболеваний легких  
50, ул. Марушвили  
0101 Тбилиси, Грузия

Tel.: +995 599 88 8171  
E-mail: [nlomtadze@gmail.com](mailto:nlomtadze@gmail.com)

#### **Казахстан**

Д-р Малик Аденов  
Национальный центр проблем туберкулеза  
Министерство здравоохранения  
5, ул. Бекхожина.  
050010 Алматы, Казахстан

Tel.: +7 272 91 8657  
E-mail: [m.adenov@ncpt.kz](mailto:m.adenov@ncpt.kz)

**Киргизстан**

Д-р Аэлиита Азековна Ибраева  
Специалист Департамента организации и оказания  
медицинских услуг, координатор по туберкулезу  
Министерство здравоохранения  
148, ул. Московская  
720405 Бишкек, Киргизстан

Tel.: +996 312 621830  
E-mail: a\_ibraeva@mz.med.kg

**Литва**

Д-р Alvyda Naujokaite  
Председатель руководящего комитета программы  
по борьбе и контролю ТБ  
Министерство здравоохранения  
Vilniaus Str. 33  
LT-01506 Vilnius, Lithuania

Tel.: + 370 5 266 1470  
E-mail: alvyda.naujokaite@sam.lt

**Республика Молдова**

Д-р Liliana Domente  
Национальный координатор по туберкулезу  
Программа контроля  
IMSP институт фтизиопульмонологии  
«Кирилл Драганюк»  
13, Constantin Virnav Str.  
MD-2025 Chisinau, Republic of Moldova

Tel.: +373 22 572-200  
E-mail: domenteliliana@gmail.com

**Румыния**

Д-р Adriana Sorete Arbore  
Руководитель национальной программы борьбы с ТБ  
Iasi County  
Др. I. Cihac Str.30  
700115 Iasi, Hungary

Tel.: +40744847980  
E-mail: nanaarbore@yahoo.com

**Российская Федерация**

Профессор Ирина А. Васильева  
Главный специалист фтизиатр  
Министерство здравоохранения  
3, Рахмановский переулок  
127994 Москва, Российская Федерация

Tel.: +7 916 692 34 35  
E-mail: vasil39@list.ru

Д-р Тереза Касаева  
Заместитель директора  
Департамент организации медицинской помощи и  
санаторно-курортного дела  
Министерство здравоохранения  
3, Рахмановский переулок  
127994 Москва, Российская Федерация

Tel.: +79263541844  
E-mail: terreza@mail.ru

**Таджикистан**

Д-р Октам Бобоходжаев  
Республиканский центр туберкулеза  
Министерство здравоохранения  
53, ул. Бухоро

Tel.: N/A  
E-mail: bobokhojaev@mail.ru

740003 Душанбе, Таджикистан

### **Турция**

Д-р Seher Musaonbaşıoğlu  
Руководитель НИПТ, руководитель департамента по  
борьбе с ТБ  
Институт общественного здравоохранения  
Министерство здравоохранения  
55, Adnan Saygun Str.  
06434 Sıhhiye-Ankara, Turkey

Tel.: +0312 5655345  
E-mail: sevgiliseher@yahoo.com

### **Туркменистан**

Д-р Мурат Маммедов  
Генеральный директор  
Директорат центров по профилактике и лечению  
инфекционных заболеваний  
79, О. ул. Аннаева  
744000 Ашхабад, Туркменистан

Tel.: +993 12 239926  
E-mail: murat\_mamedov@mail.ru

Д-р Лале Чопанова  
UNDP в Туркменистане  
UNDP/GF GIU, специалист по мониторингу и оценке  
корпус 40, ул. 1995  
744004 Ашхабад, Туркменистан

Tel.: +993 12 42 52 50  
E-mail: lale.chopanova@undp.org

### **Украина**

Д-р Ievgen Khaniukov  
Первый заместитель руководителя  
Государственная служба Украины по вопросам  
противодействия СПИДу и другими социально опасными  
заболеваниями  
5, ул. Анри Барбюса  
03150 Киев, Украина

Tel.: +380 44 2878719  
E-mail: khanyukov@dssz.gov.ua

### **Узбекистан**

Д-р Икром Амонов  
Руководитель  
Бухарское областное управление здравоохранения  
7, ул. Гиждувани  
Бухара, Узбекистан

Tel.: +998 652 21 2387  
E-mail: Ikrom.amonov@minzdrav.uz

Д-р Zafar Rashidov  
Заместитель директора  
Национальный специализированный  
научно-практический медицинский центр туберкулеза и  
пульмонологии  
1, ул. Ш. Алимова  
700086 Ташкент, Узбекистан

Tel.: +99871 2780470  
E-mail: Dr-zrr@mail.ru

### **Временные советники ВОЗ**

Д-р Armen Hayrapetyan  
Директор Национального  
управления по контролю ТБ

Tel.: +37410394279  
E-mail: ahayrapetyan@ntp.am

Министерство здравоохранения  
6/2, ул. Маргарян  
0078 Ереван, Армения

Д-р Нонна Турузбекова  
Независимый консультант  
Hooiland 59  
9205ED Drachten, Netherlands

Tel.: +31 613209151  
E-mail: nturusbekova@hotmail.com

Д-р Yves Van Nuland  
Эксперт в методах управления  
Comatech  
Vlierbeekstraat 8  
3052 Blanden, Belgium

Tel.: +32 16 40 0977  
E-mail: yves.vannuland@comatech.be

Г-жа Fanny Voitzwinkler  
Менеджер по Европейской политике и информационно-просветительской работе  
Адвокаты глобального здоровья (Global Health Advocates)  
Координатор Европейской коалиции для борьбы с ТБ  
Секретариат Европейского парламента  
Рабочая группа по инновациям, доступу к медицинским препаратам и заболеваниям, вызванным бедностью  
MUNDO-B  
26 rue d'Edimbourg  
B-1050 Brussels, Belgium

Tel.: +32 0 2 893 10 51  
E-mail: fvoitzwinkler@ghadvocates.org

### **Европейское региональное бюро ВОЗ**

Д-р Andrei Dadu  
Технический специалист,  
Программа по туберкулезу и М/ШЛУ-ТБ

Tel.: +45 45 33 66 09  
E-mail: dad@euro.who.int

Д-р Masoud Dara  
Руководитель программы  
по туберкулезу и М/ШЛУ-ТБ

Tel.: +45 45 33 66 49  
E-mail: mdd@euro.who.int

Д-р Pierpaolo de Colombani  
Медицинский специалист, Программа по  
туберкулезу и М/ШЛУ-ТБ

Tel.: +45 45 33 66 50  
E-mail: pco@euro.who.int

Д-р Hans Kluge  
Директор, Отдел систем здравоохранения и охраны  
общественного здоровья,  
специальный представитель  
Регионального директора по профилактике  
и борьбе с М/ШЛУ-ТБ

Tel.: +45 45 33 67 44  
E-mail: hkl@euro.who.int

Д-р Kristin Kremer  
Научный специалист, Программа по  
туберкулезу и М/ШЛУ-ТБ

Tel.: +45 45 33 67 52  
E-mail: kkr@euro.who.int



Г-жа Elizabeth Neville  
Ассистент программы по  
туберкулезу и М/ШЛУ-ТБ

Tel.: +45 45 33 67 91  
E-mail: ene@euro.who.int

Г-жа Oleksandra Perelytsia  
Секретарь, Программа по  
туберкулезу и М/ШЛУ-ТБ

Tel.: +45 45 33 67 26  
E-mail: pea@euro.who.int

Д-р Martin van den Boom  
Технический специалист программы по  
туберкулезу и М/ШЛУ-ТБ

Tel.: +45 45 33 66 10  
E-mail: mva@euro.who.int

### **Страновые офисы ВОЗ**

Д-р Гайане Гхукасян  
Национальный сотрудник-специалист  
Страновой офис ВОЗ, Армения

Tel.: +374 105 12001  
E-mail: gghukasyan@who.am

Д-р Джавахир Сулейманова  
Национальный сотрудник-специалист  
Страновой офис, Азербайджан

Tel.: +994 50 216 5180  
E-mail: suleymanovaj@euro.who.int

Д-р Валентин Русович  
Национальный сотрудник-специалист  
Страновой офис ВОЗ, Беларусь

Tel.: +375 44 794 1041  
E-mail: ruv@euro.who.int

Д-р Нино Мамулашвили  
Национальный сотрудник-специалист  
Страновой офис ВОЗ, Грузия

Tel.: +995 32 99 8073  
E-mail: nma@euro.who.int

М-р Szabolcs Szigeti  
Национальный сотрудник-специалист  
Страновой офис ВОЗ, Венгрия

Tel.: +36 1 328 6082  
E-mail: szs@euro.who.int

Д-р Алия Косбаева  
Медицинский специалист  
Страновой офис ВОЗ, Казахстан

Tel.: +7 7172 696534/5  
E-mail: kosbayevaa@euro.who.int

Госпожа Салия Карымбаева  
Специалист национальной программы  
Страновой офис ВОЗ, Киргизстан

Tel.: +996 312 61 2677  
E-mail: sak@euro.who.int

Д-р Silviu Ciobanu  
Специалист национальной программы  
Страновой офис ВОЗ, Республика Молдова

Tel.: +373 22 839 972  
E-mail: cis@euro.who.int

Д-р Cassandra Butu  
Национальный сотрудник-специалист  
Страновой офис ВОЗ, Румыния

Tel.: +40 21 201 7888  
E-mail: butuc@euro.who.int

Д-р Дмитрий Пашкевич  
Национальный сотрудник-специалист  
Страновой офис ВОЗ, Российская Федерация

Tel.: +998 71 281 5172  
E-mail: d.pashkevich@whorussia.org

Д-р Сайохат Хасанова  
Национальный сотрудник-специалист  
Страновой офис ВОЗ, Таджикистан

Tel.: +992 48 701 1472  
E-mail: shasanova.who@tajnet.tj

Д-р Богдана Щербак-Верлан  
Технический специалист, Инфекционные заболевания  
Страновой офис ВОЗ, Украина

Tel.: +380 44 425 8828  
E-mail: bsv@euro.who.int

Д-р Андрей Славущий  
Медицинский специалист, программа ТБ, МЛУ-ТБ  
Страновой офис ВОЗ, Украина

Tel.: +380 44 425 8828  
E-mail: sla@euro.who.int

Д-р Джамшид Гадоев  
Национальный сотрудник-специалист  
Страновой офис ВОЗ, Узбекистан

Tel.: +998 71 281 5172  
E-mail: jag@euro.who.int

Д-р Огтай Гозалов  
Медицинский специалист  
Страновой офис ВОЗ, Узбекистан

Tel.: +998 71 281 5172  
E-mail: ogo@euro.who.int

### **Переводчики**

Татьяна Полунина  
22, 2 Ферганский проезд  
109507 Москва  
Российская Федерация

Tel.: +7910 3071087  
E-mail: tpolunina@inbox.ru

Людмила Юрастова  
29, ул. Ангарская, кв. 71  
125412 Москва  
Российская Федерация

Tel.: +7 903 833 37 86  
E-mail: vlad@mila.elcom.ru

### **Секретарь**

Nina Bjerglund Andersen  
Kommanderiestrasse 8  
53111 Bonn, Germany

Tel.: +49 176 983 254 70  
E-mail: ninabjerglund@gmail.com