

Разработка национального стратегического плана по развитию лабораторной службы

Документ по надлежащей практике и руководство
для координаторов



Разработка национального стратегического плана по развитию лабораторной службы. Документ по
надлежащей практике и руководство для координаторов

Фото на обложке ВОЗ/Onur Karatuna

Адрес для запросов на публикации Европейского регионального бюро ВОЗ:

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

Или заполните на сайте Регионального бюро (<http://www.euro.who.int/pubrequest>) форму онлайн-запроса на получение документации, информации по вопросам здравоохранения либо разрешения на цитирование или перевод документов ВОЗ.

© Всемирная организация здравоохранения 2017

Все права защищены. Европейское региональное бюро Всемирной организации здравоохранения приветствует запросы о разрешении на воспроизведение или перевод своих публикаций, частично или полностью.

Обозначения, используемые в настоящей публикации, и приводимые в ней материалы не отражают какого бы то ни было мнения Всемирной организации здравоохранения относительно правового статуса той или иной страны, территории, города или района или их органов власти либо относительно делимитации их границ. Пунктирными линиями на географических картах обозначены приблизительные границы, относительно которых полное 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 имеют место 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 ложится на пользователей. Всемирная организация здравоохранения ни при каких обстоятельствах не несет ответственности за ущерб, связанный с использованием этих материалов. Точки зрения, изложенные авторами, редакторами или экспертными группами, не всегда отражают решения или официальную политику Всемирной организации здравоохранения.

Содержание

Список сокращений.....	i
Выражение признательности.....	ii
Область применения документа	ii
Подход к разработке национального стратегического плана по развитию лабораторной службы.....	1
Результаты процесса выработки национальной политики развития лабораторной службы.....	1
Последовательность планирования	2
Разработка национального стратегического плана по развитию лабораторной службы .	4
Организация процесса – два семинара.....	5
Документы для распечатки.....	6
Другие приготовления	6
Отчеты.....	7
Формулирование задач стратегического плана	8
Разработка национального стратегического плана: 1-й семинар.....	8
Ожидаемые результаты семинара	8
Описание мероприятий	8
Разработка национального стратегического плана: 2-й семинар.....	16
Ожидаемые результаты семинара	16
Описание мероприятий	16
Приложение 1 Программы семинаров.....	20
Программа разработки национального стратегического плана развития лабораторной службы – Семинар 1	20
Ожидаемые результаты семинара	20
Программа	20
Программа разработки национального стратегического плана развития лабораторной службы – Семинар 2	24
Ожидаемые результаты семинара	24
Программа	24
Список литературы	27

Список сокращений

МЗ	Министерство здравоохранения
НЛРГ	Национальная лабораторная рабочая группа
НСП	Национальный стратегический план (по развитию лабораторной службы)
PDCA	Планирование – осуществление – проверка – действие (Plan – Do – Check – Act)
PPT	Презентация PowerPoint
SMART	Критерии цели: конкретность, измеримость, достижимость, релевантность, своевременность (Specific–Measurable–Achievable–Realistic–Time-bound)
СОП	Стандартная операционная процедура
SWOT	Анализ слабых и сильных сторон, возможностей и угроз (Strengths–Weaknesses–Opportunities–Threats)
ВОЗ	Всемирная организация здравоохранения

Выражение признательности

Этот документ был разработан Королевским тропическим институтом (КИТ) для Европейского регионального бюро ВОЗ в рамках инициативы Хорошие лаборатории – крепкое здоровье под руководством д-ра Caroline Brown, руководителя Программы по гриппу и другим респираторным инфекциям, возглавляющей инициативу Хорошие лаборатории – крепкое здоровье.

Автор документа – Linda Oskam (КИТ), а в основе его лежит методология, предложенная Stella van Beers и Linda Oskam (КИТ).

Автор благодарит за вклад Joanna Zwetyenga (консультанта ВОЗ) и Ольгу Слободскую (консультанта ВОЗ), всех участников национальных лабораторных рабочих групп и страновые офисы ВОЗ в Кыргызстане, Республике Молдова и Таджикистане, которые поделились своим опытом.

Разработку национального стратегического плана по развитию лабораторной службы в рамках инициативы Хорошие лаборатории – крепкое здоровье поддержали Европейский союз (Генеральный директорат Европейской комиссии по вопросам развития и сотрудничества) в рамках проекта по укреплению медицинских лабораторий для минимизации потенциальных биологических рисков (контракт IFS/2013/332312); Германское агентство по международному сотрудничеству (GIZ); Центры по контролю и профилактике заболеваний США в рамках Соглашения о сотрудничестве: Пятилетней стратегии по снижению заболеваемости и смертности в результате гриппа; Партнерского соглашения между Нидерландами и ВОЗ и Партнерского вклада в рамках обеспечения готовности к пандемии гриппа.

Область применения документа

В данном документе описана методология разработки национального стратегического плана развития лабораторной службы. Перед разработкой национального стратегического плана развития лабораторной службы следует выработать национальную политику развития лабораторной службы, на которую будет опираться этот план. В некоторых случаях можно или нужно объединить национальную политику развития лабораторной службы и национальный стратегический план в один документ. Данная методология была использована в пяти странах Восточной Европы и Центральной Азии.

Инициатива Хорошие лаборатории – крепкое здоровье предоставит по запросу шаблоны презентаций PowerPoint и примеры (eulab@who.int).

Подход к разработке национального стратегического плана по развитию лабораторной службы

Результаты процесса выработки национальной политики развития лабораторной службы

В ходе выработки национальной политики развития лабораторной службы национальная лабораторная рабочая группа при поддержке внешних экспертов (координаторов) работает над следующими элементами:

- Видение перспектив.
- SWOT-анализ всего лабораторного сектора.
- Перечень направлений политики.
- Верифицированные SWOT-анализы для каждого из направлений политики.
- Перечень положений политики.

Все вместе эти элементы составляют национальную политику развития лабораторной службы, которая:

- будучи представлена заинтересованным сторонам, получила у них широкое признание;
- (предпочтительно) одобрена национальным правительством.

Национальная лабораторная рабочая группа состоит из сотрудников лабораторий и других заинтересованных лиц, вместе вырабатывающих национальную политику развития лабораторной службы. Более подробная информация приведена в Руководстве для координаторов по выработке политики и работах Zwetyenga et al. (2015).

Последовательность планирования

Рис. 1. Последовательность планирования



Планирование начинается с видения перспектив и основной функции (миссии).

Видение перспектив – это общее положение с описанием конечного результата. Например: «Мир, свободный от инфекционных заболеваний».

В контексте национальной политики развития лабораторной службы и стратегического плана основная функция описывает вклад организации в реализацию этого видения перспектив. Например: «*Оказывать качественные лабораторные услуги за счет руководства и экспертных рекомендаций в поддержку национальных служб здравоохранения для снижения бремени заболевания в стране X*».

Эта основная функция вместе со SWOT-анализом и оценкой текущей ситуации позволяет сформулировать политику.

Политика – это взвешенная система принципов принятия решений и достижения рациональных результатов. Политика – это заявление о намерениях. Политика описывает предполагаемые достижения в определенной области в долгосрочной перспективе (как правило, не менее 10 лет). Политика часто состоит из нескольких положений по ряду направлений.

Подробно процесс выработки национальной политики развития лабораторной службы описан в работах Brown et al, 2015 и Development of National Laboratory Policies: Best practices document and facilitators' guide (Выработка национальной политики развития

Разработка национального стратегического плана по развитию лабораторной службы. Документ по
надлежащей практике и руководство для координаторов

лабораторной службы: документ по надлежащей практике и руководство для координаторов) (ВОЗ, 2016).

Национальный стратегический план развития лабораторной службы переводит необходимые условия для идеальной лабораторной системы, сформулированные в национальной политике развития лабораторной службы, в стратегические задачи, которые необходимо решить для практической реализации положений политики. Таким образом, после выработки национальной лабораторной политики следующий логический и важный шаг – создание национального стратегического плана развития лабораторной службы.

Стратегические планы должны найти отражение в конкретных оперативных планах, обычно сроком на один год параллельно финансовому/бюджетному году в стране.

Разработка национального стратегического плана по развитию лабораторной службы

Как правило, стратегический план охватывает три–пять лет. Цикл планирования рекомендуется согласовывать с общим циклом планирования системы здравоохранения, т.е. национальный стратегический план развития лабораторной службы должен быть синхронизирован с национальными пятилетними планами для всей системы здравоохранения или правительства, при их наличии.

Фаза разработки

Для каждого положения политики описывают текущую ситуацию. В самих положениях политики описывают желаемый результат. Затем выполняют анализ расхождений и анализ основных причин, т.е. выясняют, какие имеются расхождения между положением политики и текущей ситуацией, и каковы основные причины каждого из этих расхождений. Для устранения расхождений между текущей ситуацией и ситуацией, описанной в положении политики, формулируются стратегические задачи. Стратегические задачи должны быть ориентированы на основные причины проблем и расхождений.

Ответственный секретарь объединит все результаты в «Предложение Национальной лабораторной рабочей группы (НЛРГ) по Национальному стратегическому плану развития лабораторной службы [*страны*]», в котором будут следующие обязательные элементы:

- Цель документа.
- Процесс подготовки.
- Видение перспектив.
- Положения политики с вытекающими стратегическими задачами.

Председатель НЛРГ представит этот документ правительству для обсуждения и утверждения по соответствующим каналам. ВОЗ призывает страны публиковать свою национальную политику по развитию лабораторной службы и стратегические планы для информирования всех заинтересованных сторон и в качестве примера для других стран.

Фаза диалога

После выработки Предложения НЛРГ будет консультировать представителей всех заинтересованных сторон по национальной политике и стратегическому плану развития лабораторной службы.

- Ответственный секретарь НЛРГ включит проект национального стратегического плана развития лабораторной службы в проект «Предложение лабораторной рабочей группы по Национальному стратегическому плану развития лабораторной службы [страны]» (см. выше).
- Предложение будет представлено министерству здравоохранения для первой неофициальной консультации, чтобы определить, соответствует ли оно ожиданиям правительства.
- После согласования это предложение будет представлено более широкому кругу заинтересованных сторон, включая представителей других министерств, для проведения консультаций и проверок на предмет включения всех необходимых элементов и максимально широкой поддержки положений политики. НЛРГ организует согласительное совещание, на котором заинтересованные стороны обсудят стратегический план, что усилит их чувство сопричастности и, следовательно, обеспечит поддержку в деле реализации политики и плана.
- Окончательный документ будет подготовлен с учетом замечаний рецензентов. Если замечания незначительны, окончательный документ может быть подготовлен Ответственным секретарем; если же замечания более серьезны, возможно, потребуется организовать еще одно совещание НЛРГ.

После окончательной доработки НЛРГ официально представит стратегический план правительству.

Организация процесса – два семинара

В круг обязанностей национальной лабораторной рабочей группы будет входить подготовка национального стратегического плана развития лабораторной службы. Один или несколько внешних координаторов будут помогать НЛРГ в проведении двух семинаров, на которых участники ознакомятся с концепциями и разработают задачи стратегического плана. В период между семинарами участники НЛРГ будут вместе

Разработка национального стратегического плана по развитию лабораторной службы. Документ по надлежащей практике и руководство для координаторов

разрабатывать проект задач стратегического плана по направлениям политики, не охваченным во время первого семинара.

Семинары следует проводить в просторном тихом помещении, пригодном для групповой и пленарной работы. Чтобы члены НЛРГ не отвлекались, нужно подобрать помещение вне места их работы.

Необходимое оборудование и канцелярские принадлежности: компьютер, проектор, флипчарты с маркерами четырех цветов, ручки, бумага формата А4, скотч, средние и большие блоки разноцветной бумаги для заметок с клейким краем.

Документы для распечатки

К каждому семинару:

- Программа.
- Национальная политика развития лабораторной службы.
- Глаголы действия (Файл 13: Справочные материалы): 1 для каждого участника.

Только к первому семинару:

- Упражнение 08-09-10 (Файл 08 Упражнение): 15 для каждого участника.

Только ко второму семинару:

- Упражнение 36 (Файл 36 Упражнение): 2 для каждого участника.

Другие приготовления

Перед 1-м семинаром

- Пригласить участников и организовать встречу.
- Ознакомиться с политикой и определить порядок вопросов для формулировки стратегических задач.

Для 1-го семинара

- Мероприятие 1: Обеспечить присутствие представителей ВОЗ и правительства.

Разработка национального стратегического плана по развитию лабораторной службы. Документ по
надлежащей практике и руководство для координаторов

- Мероприятие 4: Предложить члену НЛРГ (председателю или секретарю) представить национальную политику развития лабораторной службы: основные моменты, текущее состояние и реакцию заинтересованных сторон.
- Мероприятия 8/9 и 10/11: Ознакомиться с политикой и выбрать 2 положения для анализа расхождений и их основных причин.
- Мероприятие 14: Подготовить линейку и несколько коробков спичек.

Перед 2-м семинаром

- Пригласить участников и организовать встречу.
- Рассмотреть проекты стратегических задач, подготовленные участниками по оставшимся направлениям. Проверить, все ли положения политики охвачены и насколько решаемы и реалистичны стратегические задачи.

Для 2-го семинара

- Мероприятие 24: Обеспечить присутствие представителей ВОЗ и правительства.
- Мероприятия 25 и 39: Обеспечить наличие страниц флипчарта с ожидаемыми результатами, сформулированными на 1-м семинаре.

Отчеты

Координаторы готовят отчет о семинаре с подробным описанием всех упражнений и дискуссий. С этим отчетом следует ознакомить участников семинара **в течение двух недель** после его завершения, с тем чтобы не терять набранный темп и продолжить мероприятия между семинарами.

Результаты при использовании флипчартов или бумаги для заметок удобно фотографировать. Эти фотографии можно затем использовать для написания отчета.

Формулирование задач стратегического плана

Разработка национального стратегического плана: 1-й семинар

Семинар проходит в течение 2,5 дней (3-й день неполный). Образец программы приведен в Приложении 1. Основной целью семинара является разработка стратегических задач по четырем направлениям политики. Достижение этой цели будет зависеть от соответствующего опыта и знаний членов НЛРГ, а также необходимости синхронного/последовательного перевода. Для завершения работы координатору может потребоваться больше времени в третий день.

Ожидаемые результаты семинара

Участники семинара:

- пересмотрят национальную политику развития лабораторной службы;
- четко уяснят процесс разработки национального стратегического плана развития лабораторной службы;
- усвоят и научатся применять на практике методы анализа основных причин и анализа расхождений, а также формулировать стратегические задачи;
- начнут формулировать стратегические задачи для ряда положений политики;
- договорятся о дальнейших шагах до второго семинара.

Описание мероприятий

Для презентаций: ниже описаны только выборочные слайды, требующие пояснений.

1-й день

Мероприятие 1 – Открытие семинара

Семинар начинается с коротких вступительных речей представителей правительства, ВОЗ и организатора встречи (если это не представитель МЗ или ВОЗ) с описанием роли НЛРГ, важности стратегического плана, который предстоит разработать, и той поддержки, которую может ожидать НЛРГ.

Представление всех участников и координаторов. В процессе выработки политики большинство участников познакомятся друг с другом, однако все же рекомендуется официально представить.

Мероприятие 2 – Обсуждение задач семинара

Во время этого мероприятия один из координаторов излагает цель встречи, рассказывает о том, что такое стратегический план и для чего он нужен, и излагает программу семинара. Пример такой презентации приведен в PPT 02 «Задачи и процесс».

Слайд Пояснения

- 3 Разъяснить последовательность планирования: видение перспектив и политика уже есть. Теперь стратегический план, затем оперативный план.
- 6 Ход процесса до настоящего времени.
- 8 Задачи, ориентированные на конкретные действия, не аналогичны действиям: задачи масштабнее и пока не соответствуют критериям SMART.
- 9 Подчеркнуть необходимость постоянной корректировки планов с учетом внутренних (реализация) и внешних (условия) факторов, из-за чего временные рамки оперативных планов обычно ограничены одним годом.
- 10 Подчеркнуть важность пункта 4: мониторинг и оценка. Часть цикла PDCA.
- 11 Между текущей и идеальной ситуацией есть расхождение, выявленное при анализе расхождений. Если знать основные причины расхождения, можно определить стратегические задачи для его преодоления.
- 12 Не все расхождения можно преодолеть в рамках одного стратегического плана, иногда задачи планирования переходят из одного стратегического плана в другой.
- 13 Пример: некоторых идеальных ситуаций, описанных в положениях политики, можно достичь в рамках двух стратегических планов, а другие потребуют трех стратегических планов. Нужно делать максимум за минимальное время.
- 14 Для некоторых положений политики работу можно в основном завершить в рамках первого стратегического плана, для других она распределена более равномерно. Нужно делать максимум за минимальное время.

Мероприятие 3 – Вводная часть семинара

На вводном занятии участники могут высказать свои ожидания от семинара(ов). Запишите их на странице флипчарта и прикрепите к стене, чтобы можно было сверяться с этой страницей в конце каждого семинара (мероприятия 23 и 28). Также это удобный момент для того, чтобы озвучить некоторые правила семинара, такие как использование мобильных телефонов, организация рабочего времени и т.д., на усмотрение координатора(ов).

Мероприятие 4 – Представление национальной политики развития лабораторной службы

Во время этого мероприятия представитель НЛРГ знакомит присутствующих с основными особенностями и текущим статусом утверждения национальной политики развития лабораторной службы, а также с откликами основных заинтересованных сторон на этапе диалога.

Мероприятие 5 – Дискуссия

Также отводится время для обсуждения, замечаний, дополнений, уточняющих вопросов и т.д.

Мероприятия 6 и 7 – Анализ расхождений и анализ основных причин + упражнения

Анализ расхождений и основных причин играет важнейшую роль в формулировании соответствующих стратегических задач. Презентация РРТ 06 «Анализ расхождений и анализ основных причин» знакомит с этими методами и предлагает несколько упражнений.

Слайд Пояснения

- 3 В рамках процесса ЕРБ ВОЗ по выработке национальной политики развития лабораторной службы участники, возможно, уже выполняли это упражнение, но его лучше повторить, поскольку это очень важно для правильного формулирования стратегических задач.
- 5 На первый взгляд, необходимо изменить СОП размещения заказов, но реальная проблема – это отсутствие программы обучения менеджеров. От очевидной причины к основной. Изменение СОП не позволит устранить проблему.

- 6 Единственная проблема (здесь «основная проблема») может иметь много причин и следствий. Например: недостаточно эффективное управление лабораторией («основная проблема») может влиять на многие аспекты работы (проблемы в области безопасности, финансовое планирование, организацию работы, и т.д.).
- 7 Это упражнение на определение причин основной проблемы – «недостаточно эффективного управления лабораторией». Возможные причины: отсутствие программы обучения управлению, некорректные должностные инструкции, отсутствие делегирования полномочий руководителю лаборатории и т.д. Проработайте вместе с участниками 5 возможных причин и запишите основные причины на странице флипчарта.
- 9 В лабораторном секторе много трудностей, а стратегия развития лабораторной службы – первый шаг к их преодолению. Подготовив стратегический план, мы приступаем к выработке решений.
- 12 Обратитесь к основным причинам, записанным на странице флипчарта. Попросите участников заново сформулировать причины на бумаге для записей и обсудите их.

Мероприятия 8 и 9 – Практическое выполнение анализа расхождений и анализа основных причин

Участники будут осваивать на практике анализ расхождений и анализ основных причин для одного из положений политики по выбору координатора. Выберите положение политики, которое хорошо известно участникам. Часто это положение преимущественно технической направленности. Однако, во избежание длительных дебатов, выбирайте такое положение, по которому, скорее всего, есть консенсус, например, техническое обслуживание оборудования или отсутствие системы управления персоналом.

Мероприятия 10 и 11 – Практическое выполнение анализа расхождений и анализа основных причин

Аналогично мероприятиям 8 и 9, но теперь для второго положения политики по выбору координатора. Выберите пример, менее знакомый участникам: пусть это будет более абстрактное положение политики из разделов по правовым и нормативным вопросам.

Завершение мероприятий 1-го дня.

2-й день

Мероприятия 12 и 19 – Подведение итогов 1-го дня

Семинар начинается с непродолжительного круглого стола, в ходе которого участникам предлагают поделиться вчерашними впечатлениями: Что нового они узнали? Что было для них полной неожиданностью? Какая дополнительная информация им нужна? Все возникающие вопросы... Координатор модерировать, обобщает и предоставляет дополнительную информацию по мере необходимости. Обязательно давайте всем участникам возможность высказаться.

Мероприятие 13 – Формулирование стратегических задач

Закладка основ оставшейся части 1-го и большей части 2-го семинара. Поэтому все участники должны понимать, что такое стратегические задачи, и чего от них ждут.

Слайд Пояснения

- 2 Цикл PDCA – центральный элемент процессов улучшения качества.
- 3 Формулируя стратегические задачи, мы будем работать над планированием.
- 5–7 Повторение вчерашних действий.
- 8 Как найти решение проблем? Учет всех вариантов, выбор, реализация и контроль фактической действенности (Планирование – Осуществление – Проверка). Если не действенно: изменить план (Действие).
- 9–11 При выборе конкретного направления действий очень важно учесть все факты.
- 13 Подчеркните важность использования ориентированных на действие глаголов. Раздайте справочные материалы по ориентированным на действие глаголам. Поскольку стратегический план является государственным документом, люди, как правило, очень осторожны и употребляют такие слова, как «рассмотреть» и «предложить».
- 15 Примеры стратегических задач из двух стран центральной Азии. Идентифицируйте действие. Понятно ли то, что необходимо сделать? Может ли кто-нибудь описать результат? Как узнать, что он достигнут?
- 16 Сверяйтесь со вчерашними записями на странице флипчарта.

Мероприятие 14 – Творческий подход к решению проблем

PPT 14, по сути, катализатор дискуссии и благоприятной атмосферы в группе.

Слайд Пояснения

- 3-6 Больше подобных упражнений можно найти по адресу: <http://matchstickpuzzles.blogspot.nl/>. Если участники уже выполняли какие-то упражнения (например, на тренингах), используйте другие варианты.
- 8 Никто не заставляет вас мыслить шаблонно.
- 9 Смысл: Очень трудно правильно назвать цвет, если цвет слова не совпадает с его значением. Так, люди обычно говорят «желтый», если видят **желтый**, хотя нужно сказать «красный». В этой головоломке работают оба полушария головного мозга: рациональное читает слова (активно работает у ученых), а творческое распознает цвет. Для формулирования стратегической задачи нужно использовать оба полушария.
- 10 С помощью линейки измеряют или рисуют линии, но ее можно использовать и по-другому: мешать кашу, играть в хоккей, прихлопнуть муху... Попросите участников встать в круг и изобразить альтернативные способы применения линейки.

Мероприятие 15 – Упражнение на формулирование стратегической задачи

Прежде чем приступать к формулированию стратегических задач своей политики, участники получают еще одну возможность попрактиковаться на трех примерах политики и стратегических планов других стран. Важно отметить, что нет неправильных стратегий как таковых, но важно использовать ориентированные на действие глаголы и не слишком вдаваться в детали.

Используйте PPT 15 – Формулирование стратегической задачи

Слайд Пояснения

- 1–5 Повтор слайдов из презентации PPT 13.
- 6, 8, Попросите участников сформулировать несколько стратегических задач, пусть они их запишут и обсудят. По возможности уточняйте формулировки. Отметьте, что идеальные стратегические задачи требуют длительных дискуссий в процессе формулирования, как и совершенные положения политики.

- 7, 9, 11 Это примеры положений, сформулированных в других странах.
- 7 Это комбинация стратегических задач из двух стран: 1 и 2 из одной страны и 3 из другой страны. Формулировки решений могут быть одинаковыми, похожими, различными или дополняющими друг друга, в зависимости от ситуации в стране. Это зависит от результатов анализа расхождений и анализа основных причин.
- 11 Здесь показано, что не обязательно формулировать несколько стратегических задач для каждого положения политики. Иногда удается включить несколько положений в одну стратегическую задачу.

Мероприятия 16–18 и 21 – Формулирование стратегических задач для четырех направлений политики

Координатор предлагает участникам сформулировать стратегические задачи для четырех направлений политики. Начните с небольших и/или относительно простых и/или несложных (первые два), затем переходите к более сложным (последние два). В идеале стратегические задачи для четырех разделов политики формулируют во время семинара, но на деле это будет зависеть от уровня участников, продолжительности обсуждения и сложности направлений и положений политики.

Обязательно используйте последовательно анализ расхождений – анализ основных причин» и активно пользуйтесь флипчартом или компьютером для формулировки стратегических задач по результатам обсуждений: пусть лучше группа обсуждает и совершенствует уже имеющуюся формулировку, чем постоянно перескакивает с одной темы на другую. Кроме того, постарайтесь, чтобы участники не увлекались обсуждением деталей: емкие стратегические задачи будут уточнены на этапе оперативного планирования.

Мероприятие 20 – Пересмотр стратегических задач для направлений 1–3

Прежде чем на третий день перейти к другому направлению политики, попросите участников еще раз прочитать стратегические задачи, которые они сформулировали накануне. После сна, на свежую голову можно существенно улучшить формулировки. Выводите на экран стратегические задачи по каждому направлению по очереди, зачитывайте сами или поручите кому-то из группы зачитывать их вслух. Обсудите и дополните их при необходимости.

Мероприятие 22 – Дальнейшие шаги

Используйте РРТ 22 – Дальнейшие шаги.

Важно, чтобы к концу семинара участники поняли, что теперь им самим нужно продолжить формулировать стратегические задачи, и что на втором семинаре состоится повторное обсуждение проектов с координаторами. Группа должна решить, каким образом это организовать: нужно ли встречаться несколько раз в полном составе или, после работы меньшей по численности основной группы, провести консультации с остальными участниками. Попросите группу отправить координаторам свои проекты стратегических задач хотя бы за две недели до второго семинара, чтобы было достаточно времени на подготовку.

Слайд Пояснения

- 5 Участники теперь знают, как выполнять анализ расхождений и анализ основных причин, и приступили к формулированию стратегических задач.
- 6 Объясните, что они могут это делать так, как им удобно: на пленарных заседаниях или встречаться меньшей группой, а затем проводить консультации, чтобы затем отправить координаторам проект задач хотя бы за две недели до следующего семинара.

Мероприятие 23 – Оценка и официальное закрытие

В конце семинара предложите участникам высказать о нем свое мнение; также обратите внимание на сформулированные ожидания (мероприятие 3) и сохраните страницу флипчарта для второго и третьего семинаров (мероприятие 39).

Разработка национального стратегического плана: 2-й семинар

Продолжительность семинара 2,5 дня. Образец программы приведен в [Приложении 1](#). Последний день можно продлить: это дополнительное время на тот случай, если дебаты затянутся или придется сократить первые два дня из-за того, что, по мнению координаторов, группа к середине дня слишком устанет и не сможет эффективно работать.

Ожидаемые результаты семинара

Участники второго семинара:

- согласуют и, при необходимости, изменят стратегические задачи для всех направлений национальной политики развития лабораторной службы;
- уяснят алгоритм действий согласно критериям SMART при подготовке оперативных планов;
- договорятся о дальнейших шагах.

Описание мероприятий

Для презентаций: ниже описаны только выборочные слайды, требующие пояснений.

Мероприятие 24 – Открытие семинара

Семинар начинается с коротких вступительных речей представителей правительства, ВОЗ и организатора встречи (если это не представитель МЗ или ВОЗ) с описанием роли НЛРГ, важности стратегического плана, который будет разработан, и той поддержки, которую НЛРГ может ожидать.

Представление всех участников и координаторов. В процессе выработки политики и во время первого семинара большинство участников познакомятся друг с другом, тем не менее, всегда рекомендуется проводить официальное представление на тот случай, если появятся новые участники.

Мероприятие 25 – Обсуждение задач семинара

Один из координаторов знакомит участников с целью этого заседания, используя презентацию PPT 25 «Задачи и процесс». Пояснения к слайдам даны в PPT 02.

Мероприятия 26, 30 и 35 – Повторное рассмотрение стратегических задач для предшествующих направлений политики

Прежде чем перейти к стратегическим задачам, сформулированным для остальных направлений политики, попросите участников перечитать стратегические задачи, которые они сформулировали в ходе первого семинара (мероприятие 26), в первый или второй день этого семинара (мероприятия 30 и 35 соответственно). Свежий взгляд позволит их усовершенствовать. Выводите на экран стратегические задачи по каждому направлению по очереди, зачитывайте сами или поручите кому-то из группы зачитывать их вслух. Обсудите и дополните их при необходимости.

Мероприятия 27–29 и 31–33 – Обсуждение стратегических задач

Обсудите с участниками, направление за направлением, стратегические задачи, которые были сформулированы группой в интервале между семинарами. До начала семинара обязательно изучите проекты стратегических задач: все ли они охватывают, насколько решаемы и реалистичны. Пусть участники выступят с предложениями по дальнейшему совершенствованию с учетом ответов на вопросы и замечания координатора.

Мероприятие 34 – Введение в оперативное планирование

За стратегическим планированием обязательно идет оперативное планирование. Хотя оперативное планирование не является целью этого семинара, полезно ознакомить с ним участников, чтобы облегчить дальнейшую работу и сотрудничество с должностными лицами на этапе оперативного планирования.

Слайд Пояснения

- | | |
|---|--|
| 2 | За стратегическим планированием следует оперативное планирование, переводящее стратегические задачи в конкретные действия. |
| 5 | Это тоже компонент планирования в цикле PDCA. |
| 6 | Теперь обсудим мероприятия, поскольку необходимо воплотить стратегические задачи в действия (зачастую многократные). |

- 7 Это примерный перечень действий для задачи 1. По каждому действию нужно решить, кто, что и когда делает и что для этого нужно.
- 8 Удобно бывает представить процесс в виде схемы.
- 9–14 Достигнуть цели поможет алгоритм действий SMART. Поясните каждый элемент отдельно.
- 15 Если присутствующие не знакомы с графиками Ганта, объясните им этот метод.
- 16 Схема плана действий, а также часть раздаточных материалов 36/37.
- 17 Последовательность планирования.
- 18 Групповая работа или пленарное заседание, в зависимости от группы.
- 21 Объясните концепцию легко достижимых целей (так называемых «низко висящих плодов», см. изображение дерева манго на слайде).
- 22–23 Вот некоторые примеры критериев. Обсудите с группой, что хотелось бы добавить (или убрать, или изменить).
- 24 Примеры трех стратегических задач. Пусть присутствующие обдумают необходимые действия и результаты, которых можно достичь. Затем запишите показатель для каждого поля и рассчитайте общий балл по стратегической задаче. Чем выше балл, тем важнее/легче ее реализовать.

Мероприятия 36 и 37 – Практическое занятие по оперативному планированию

Во 2-й день после вступительной презентации участники получают возможность попрактиковаться в оперативном планировании по ряду стратегических задач, которые они разработали для собственной страны. Координатор подберет для участников несколько стратегических задач (лучше три, но это зависит от времени) для проработки и обсуждения. Эти задачи должны быть относительно простыми и быстроразрешимыми, но некоторые элементы матрицы приоритетов должны различаться.

Используйте файл «Упражнение 36».

Мероприятие 38 – Дальнейшие шаги

Используйте РРТ 38 – Дальнейшие шаги.

Важно, чтобы к концу семинара участники поняли, что теперь нужно самостоятельно продолжить подготовку стратегического плана.

Слайд Пояснения

- 4 Теперь у нас есть проекты всех стратегических задач. Вам нужно будет подготовить проект плана и обсудить его с заинтересованными сторонами, аналогично процессу выработки политики.
- 5 Предлагаемый проект НСП – это рекомендация. В некоторых странах может быть фиксированный формат, который и будет использовать НЛРГ.
- 6 Подчеркните, что следующий шаг – оперативное планирование. Это самый сложный этап, поскольку требует вклада от заинтересованных сторон.

Мероприятие 39 – Оценка и официальное закрытие

В конце семинара предложите участникам высказать о нем свое мнение; также обратите внимание на ожидания, сформулированные во время первого семинара (мероприятие 3).

Приложение 1 Программы семинаров

Программа разработки национального стратегического плана развития лабораторной службы – Семинар 1

Ожидаемые результаты семинара

Участники первого семинара:

- пересмотрят национальную политику развития лабораторной службы;
- четко уяснят процесс разработки национального стратегического плана развития лабораторной службы;
- усвоят и научатся применять на практике методы анализа основных причин и анализа расхождений, а также формулировать стратегические задачи;
- начнут формулировать стратегические задачи для ряда положений политики;
- договорятся о дальнейших шагах до второго семинара.

Программа

1-й день (9.00–17.00)		Задачи	Докладчики и материалы
1	Открытие семинара – приветствие и представление участников.	<ul style="list-style-type: none">▪ Приветствие участников▪ Представление участников	МЗ, ВОЗ
2	Обсуждение задач семинара.	Ознакомление с целью/процессом и приоритетом национального стратегического плана развития лабораторной службы.	Презентация <i>Файл: PPT 02</i>
3	Вводное заседание	<ul style="list-style-type: none">• Выяснение ожиданий.• Правила семинара.	Пленарная дискуссия

Разработка национального стратегического плана по развитию лабораторной службы. Документ по
надлежащей практике и руководство для координаторов

Перерыв			
4	Представление национальной политики развития лабораторной службы.	Описание текущей национальной политики развития лабораторной службы.	Выступление представителя НЛРГ
5	Обсуждение национальной политики развития лабораторной службы.	Анализ национальной политики развития лабораторной службы и связанных с ней ожиданий.	Пленарная дискуссия
Обед			
6	Анализ расхождений и анализ основных причин.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Напоминание о том, как выполнять анализ основных причин. ▪ Ознакомление присутствующих с концепцией анализа расхождений. 	Презентация. Файл: PPT 06
7		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Практическое выполнение анализа основных причин. ▪ Практическое выполнение анализа расхождений. 	Работа в группах, PPT 06
8	Анализ расхождений на примере одного положения политики.	Практическое выполнение анализа расхождений на примере одного положения политики.	Работа в группах, <i>Файл: Упражнение 08-09-16</i>
9	Анализ основных причин на примере одного положения политики.	Практическое выполнение анализа основных причин на примере одного положения политики.	Работа в группах
Перерыв			
10	Анализ расхождений на примере второго положения политики.	Практическое выполнение анализа расхождений на примере второго положения политики.	Работа в группах
11	Анализ основных причин на примере второго положения политики.	Практическое выполнение анализа основных причин на примере второго положения политики.	Работа в группах

Разработка национального стратегического плана по развитию лабораторной службы. Документ по
надлежащей практике и руководство для координаторов

2-й день (9.00–17.00)		Задачи	Докладчики и материалы
12	Подведение итогов первого дня	Обсуждение с участниками того, что они узнали в первый день.	Пленарная дискуссия
13	Формулирование стратегических задач	Что такое стратегические задачи?	Презентация <i>Файл: PPT13</i> Раздаточные материалы: <i>Список глаголов действия</i>
14	Творческий подход к решению проблем	Разъяснение концепций творческого и нестандартного мышления	Упражнения <i>Файл: PPT 14</i>
Перерыв			
15	Упражнение: формулирование стратегической задачи.	Практика формулирования стратегических задач	Работа в группах, затем пленарная дискуссия <i>Файл: PPT 15</i>
16	Формулирование стратегических задач для первого направления политики.	Формулирование стратегических задач для первого направления политики	Пленарная дискуссия <i>Файл: Упражнение 08-09-16</i>
Обед			
	Формулирование стратегических задач для первого направления политики (продолжение).		Пленарная дискуссия <i>Файл: Упражнение 08-09-16</i>
17	Формулирование стратегических задач для второго направления политики.	Формулирование стратегических задач для второго направления политики.	Пленарная дискуссия <i>Файл: Упражнение 08-09-16</i>
Перерыв			
	Формулирование стратегических задач для второго направления политики (продолжение).		Пленарная дискуссия <i>Файл: Упражнение 08-09-16</i>
18	Формулирование стратегических задач для третьего направления политики.	Формулирование стратегических задач для третьего направления политики.	Пленарная дискуссия <i>Файл: Упражнение 08-09-16</i>

Разработка национального стратегического плана по развитию лабораторной службы. Документ по
надлежащей практике и руководство для координаторов

3-й день (9.00–13.00)		Задачи	Докладчики и материалы
19	Подведение итогов второго дня.	Обсуждение с участниками того, что они узнали во второй день	Пленарная дискуссия
20	Пересмотр стратегических задач для первых трех направлений.	Обсуждение их полноты, ясности, выполнимости и четкости формулировок.	
Перерыв			
21	Формулирование стратегических задач для четвертого направления политики.	Формулирование стратегических задач для четвертого направления политики.	Пленарная дискуссия <i>Файл: Упражнение 08-09-16</i>
22	Дальнейшие шаги.	Обсуждение дальнейших шагов в ожидании второго семинара (сформулировать действия согласно критериям SMART).	Презентация и пленарная дискуссия <i>Файл: PPT 22</i>
23	Оценка и закрытие.	Оценка проведения и официальное закрытие первого семинара.	Пленарная дискуссия
Обед			

Программа разработки национального стратегического плана развития лабораторной службы – Семинар 2

Ожидаемые результаты семинара

Участники второго семинара:

- согласуют и, при необходимости, изменят стратегические задачи для всех направлений национальной политики развития лабораторной службы;
- уяснят алгоритм действий согласно критериям SMART при подготовке оперативных планов;
- договорятся о дальнейших шагах.

Программа

1-й день (9.00–17.00)		Задачи	Методы и материалы
24	Открытие семинара – приветствие и представление участников.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Приветствие участников. ▪ Представление участников. 	Презентации МЗ, ВОЗ и пленарное заседание
25	Обсуждение задач семинара.	Ознакомление с целью/процессом и приоритетом национального стратегического плана развития лабораторной службы.	Презентация <i>Файл: PPT 25</i>
26	Обсуждение стратегических задач для направлений политики 1–4.	Пересмотр задач планирования и внесение изменений при необходимости.	Пленарная дискуссия
Перерыв			
27	Обсуждение стратегических задач для направлений политики 5–6.	Пересмотр задач планирования и внесение изменений при необходимости.	Пленарная дискуссия
Обед			

Разработка национального стратегического плана по развитию лабораторной службы. Документ по
надлежащей практике и руководство для координаторов

28	Обсуждение стратегических задач для направлений политики 7–8.	Пересмотр задач планирования и внесение изменений при необходимости.	Пленарная дискуссия
Перерыв			
29	Обсуждение стратегических задач для девятого направления политики.	Пересмотр задач планирования и внесение изменений при необходимости.	Пленарная дискуссия

2-й день (9.00–17.00)		Задачи	Докладчики и материалы
30	Подведение итогов первого дня.	Пересмотр вместе с участниками стратегических задач, сформулированных в 1-й день.	Пленарная дискуссия
31	Обсуждение стратегических задач для направлений политики 5–9.	Пересмотр задач планирования и внесение изменений при необходимости.	Пленарная дискуссия
Перерыв			
32	Обсуждение стратегических задач для направлений политики 10-11.	Пересмотр задач планирования и внесение изменений при необходимости.	Пленарная дискуссия
Обед			
33	Обсуждение стратегических задач для оставшихся направлений политики.	Пересмотр задач планирования и внесение изменений при необходимости.	Пленарная дискуссия
Перерыв			
34	Введение в оперативное планирование.	Введение в мероприятия оперативного планирования.	Презентация и упражнения <i>Файл: PPT 33</i>

Разработка национального стратегического плана по развитию лабораторной службы. Документ по
надлежащей практике и руководство для координаторов

3-й день (9.00–13.00)		Задачи	Докладчики и материалы
35	Подведение итогов второго дня.	Пересмотр вместе с участниками стратегических задач, сформулированных во 2-й день.	Пленарная дискуссия
36	Определение действий для решения трех стратегических задач.	Практическое определение действий.	Пленарная дискуссия <i>Файл: Упражнение 36</i>
Перерыв			
37	Расстановка приоритетов.	Практическое определение действий.	Пленарная дискуссия <i>Файл: Упражнение 36</i>
38	Дальнейшие шаги.	Обсуждение дальнейших шагов.	Презентация и пленарная дискуссия <i>Файл: PPT 37</i>
39	Оценка и закрытие.	Оценка проведения и официальное закрытие второго семинара.	Пленарная дискуссия
Обед			

Список литературы

Brown CS, Zwetyenga J, Berdieva M, Volkova T, Cojocaru R, Costic N, Ciobanu S, Hasanova S, van Beers S, Oskam L. New policy-formulation methodology paves the way for sustainable laboratory systems in Europe. *Public Health Panorama*, 2015;1(1):41-7.

Zwetyenga J, Oskam L, Berdieva M, Turkmenova E, Kasymbekova K, Cojocaru R, Costic N, Alieva L, Djemileva S, Lo L, Brown CS. Better labs for better health: intersectoral challenges and solutions for laboratory systems strengthening. *Public Health Panorama*, 2015;1(2):29-34.

ВОЗ, 2016. Выработка национальной политики развития лабораторной службы: документ по надлежащей практике и руководство для координаторов. Проект документа.

Европейское региональное бюро ВОЗ

Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) – специализированное учреждение Организации Объединенных Наций, созданное в 1948 году, основная функция которого состоит в решении международных проблем здравоохранения и охраны здоровья населения. Европейское региональное бюро ВОЗ является одним из шести региональных бюро в мире, каждое из которых имеет собственную программу деятельности, направленную на решение конкретных проблем здравоохранения обслуживаемых ими стран.

Государства-члены

Австрия	Испания	Словакия
Азербайджан	Италия	Словения
Албания	Казахстан	Соединенное Королевство
Андорра	Кипр	Великобритании и
Армения	Кыргызстан	Северной Ирландии
Беларусь	Латвия	Таджикистан
Бельгия	Литва	Туркменистан
Болгария	Люксембург	Турция
Босния и Герцеговина	Мальта	Узбекистан
Бывшая югославская	Монако	Украина
Республика Македония	Нидерланды	Финляндия
Венгрия	Норвегия	Франция
Германия	Польша	Хорватия
Греция	Португалия	Черногория
Грузия	Республика Молдова	Чешская Республика
Дания	Российская Федерация	Швейцария
Израиль	Румыния	Швеция
Ирландия	Сан-Марино	Эстония
Исландия	Сербия	

Всемирная организация здравоохранения Европейское региональное бюро

UN City, Marmorvej 51, DK-2100 Copenhagen Ø, Denmark
Тел.: +45 45 33 70 00 Факс: +45 45 33 70 01 Электронная почта: euwhocontact@who.int
Веб-сайт: www.euro.who.int