

МИНИСТЕРСТВО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДИАТРИЧЕСКИЙ  
МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
МИНИСТЕРСТВА ЗДРАВООХРАНЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
(ФГБОУ ВО СПбГПМУ Минздрава России)

Учебно-методический центр «Бережливых технологий»

**УТВЕРЖДЕНО**

Учебно-методическим советом  
«28» октября 2020 г., протокол № 2

Проректор по учебной работе,  
председатель Учебно-методического совета,  
профессор Орел В.И.

Проректор по послевузовскому, дополнительному  
профессиональному образованию и региональному  
развитию здравоохранения,  
профессор Александрович Ю.С.

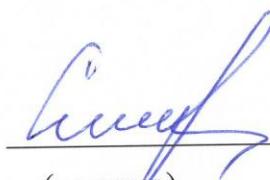
**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА ПОВЫШЕНИЯ  
КВАЛИФИКАЦИИ ВРАЧЕЙ  
«БЕРЕЖЛИВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ»  
СО СРОКОМ ОСВОЕНИЯ 36 АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ  
ПО СПЕЦИАЛЬНОСТИ  
«ОРГАНИЗАЦИЯ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ И ОБЩЕСТВЕННОЕ ЗДОРОВЬЕ»**

Санкт-Петербург  
2020 г.

Составители дополнительной профессиональной программы повышения квалификации врачей:

| №<br>пп. | Фамилия, имя,<br>отчество     | Ученая<br>степень,<br>звание | Занимаемая<br>должность   | Место работы                            |
|----------|-------------------------------|------------------------------|---|---|
| 1.       | Орел Василий<br>Иванович      | Д.м.н.<br>профессор          | Заведующий кафедрой<br>социальной педиатрии и<br>организации<br>здравоохранения<br>ФП и ДПО | ФГБОУ ВО<br>СПбГПМУ<br>Минздрава России |
| 2.       | Смирнова Виктория<br>Игоревна | К.м.н.                       | Руководитель УМЦ<br>«Бережливых технологий»   | ФГБОУ ВО<br>СПбГПМУ<br>Минздрава России |
| 3.       | Носырева Ольга<br>Михайловна  | К.э.н.,<br>доцент            | Специалист по учебно-<br>методической работе<br>УМЦ «Бережливых<br>технологий»              | ФГБОУ ВО<br>СПбГПМУ<br>Минздрава России |

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации врачей «Бережливый менеджмент в медицинской организации» по специальности «Организация здравоохранения и общественное здоровье» обсуждена на заседании учебно-методического центра «Бережливых технологий» 20 октября 2020 г. протокол № 5

Руководитель УМЦ «Бережливых технологий» к.м.н.  / В.И. Смирнова  
(подпись)

#### Рецензенты

| №<br>п/п | Фамилия, имя, отчество             | Ученая<br>степень,<br>звание | Занимаемая должность   | Место работы                         |
|----------|------------------------------------|------------------------------|--|--------------------------------------|
| 1        | 2                                  | 3                            | 4  | 5                                    |
| 1        | Юрьев Вадим<br>Кузьмич             | Д.м.н.,<br>профессор         | Заведующий кафедрой<br>общественного здоровья<br>и здравоохранения | ФГБОУ ВО СПбГПМУ                     |
| 2        | Лучкевич Владимир<br>Станиславович | Д.м.н.,<br>профессор         | Профессор кафедры<br>общественного здоровья<br>и здравоохранения   | ФГБОУ ВО СЗГМУ<br>им. И.И. Мечникова |

## **1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

**Актуальность.** В настоящее время в здравоохранении реализуется проект «Новая модель медицинской организации, оказывающей первичную медико-санитарную помощь», в основе которого лежат принципы бережливого производства. С 2019 года приоритетный проект является частью федерального проекта национального проекта «Здравоохранение» – Развитие системы оказания первичной медико-санитарной помощи.

В дальнейшем перед системой здравоохранения стоят еще более амбициозные задачи— на основе реализованных мероприятий, показавших высокую эффективность в проекте «Новая модель медицинской организации, оказывающей первичную медико-санитарную помощь», перейти к курсу бережливое здравоохранение в целом. Это делает актуальным знание не только ряда инструментов бережливого производства, но и возможности применения современных управленческих технологий, интегрированных систем управления качеством, в том числе «бережливого менеджмента». Проектно-ориентированный подход к управлению, лежащий в основе использования бережливых технологий в медицинской практике, позволяет создать необходимые условия в обеспечении достижения целей деятельности медицинской организации, что диктует необходимость изучения использования бережливых технологий, повышения квалификации руководителей медицинских организаций, врачей, среднего медицинского персонала по вопросам «бережливого менеджмента» в здравоохранении.

**Цель дополнительной профессиональной программы** «Бережливый менеджмент в медицинской организации» по специальности «Организация здравоохранения и общественное здоровье» (далее - программа), в соответствии с положениями частей 1 и 4 статьи 76 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» ФЗ- 273 от 29.12.2012 г., заключается в удовлетворении образовательных и профессиональных потребностей, профессионального развития человека, обеспечении соответствия его квалификации меняющимся условиям профессиональной деятельности и социальной среды.

Освоение данной дополнительной профессиональной программы позволит слушателям овладеть базовыми теоретическими знаниями, практическими навыками и профессиональными компетенциями, необходимыми для создания интегрированных систем менеджмента, внедрения принципов и концепции бережливого менеджмента в деятельность медицинской организации.

Трудоемкость освоения – 36 академических часов.

1 академический час равен 45 минутам.

1 академический час равен 1 кредиту.

Основными компонентами программы являются:

- актуальность;
- цель программы;
- планируемые результаты обучения;
- требования к итоговой аттестации обучающихся;
- учебный план;
- организационно-педагогические условия реализации программы;
- оценочные материалы;

- перечень литературы.

В программе отводятся часы на стажировку (далее СТЖ), который позволяет сформировать специальные профессиональные умения и навыки применения методов и инструментов бережливого производства на практике.

Содержание программы построено в соответствии с модульным принципом, структурными единицами модуля являются разделы. Каждый раздел модуля подразделяется на темы, каждая тема на элементы, каждый элемент на подэлементы. Для удобства пользования программой в учебном процессе каждая его структурная единица кодируется. На первом месте ставится код раздела (например, 1), на втором код темы (например, 1.1), далее – код элемента (например, 1.1.1), затем – код подэлемента (например, 1.1.1.1). Кодировка вносит определённый порядок в перечень вопросов, содержащихся в программе, что в свою очередь, позволяет кодировать контрольно-измерительные (тестовые) материалы в дополнительной профессиональной программе повышения квалификации врачей.

Учебный план определяет перечень, трудоемкость, последовательность и распределение модулей (разделов), устанавливает формы организации учебного процесса и их соотношение (лекции, практические, семинарские занятия, СТЖ), формы контроля знаний.

В программу включены планируемые результаты обучения. Планируемые результаты обучения направлены на совершенствование профессиональных компетенций врачей-организаторов здравоохранения и врачей-специалистов по базовым специальностям: акушерство и гинекология, аллергология и иммунология, анестезиология-реаниматология, гастроэнтерология, гематология, генетика, дерматовенерология, хирургия, инфекционные болезни, кардиология, колопроктология, неврология, нейрохирургия, неонатология, общая врачебная практика (семейная медицина), онкология, отоларингология, офтальмология, педиатрия, психиатрия, клиническая лабораторная диагностика, клиническая фармакология, рентгенология, ревматология, скорая медицинская помощь, стоматология общей практики, судебно-медицинская экспертиза, терапия, травматология и ортопедия, урология, фтизиатрия, эндокринология, детская хирургия, детская кардиология, детская эндокринология, нефрология, пульмонология, гериатрия, ультразвуковая диагностика, функциональная диагностика, специалистов с высшим медицинским образованием по специальности «организация сестринского дела» их профессиональных знаний, умений, навыков. В планируемых результатах отражается преемственность с профессиональными стандартами, квалификационными характеристиками по соответствующим должностям, профессиям и специальностям или, квалификационным требованиям к профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей, которые устанавливаются в соответствии с федеральными законами и иными правовыми актами Российской Федерации о государственной службе).

В дополнительной профессиональной программе повышения квалификации врачей-организаторов здравоохранения, врачей-специалистов по указанным базовым специальностям и специалистов с высшим образованием по специальности «организация сестринского дела» содержатся требования к аттестации обучающихся. Итоговая аттестация по программе осуществляется посредством проведения теста и выявляет теоретическую и практическую подготовку обучающегося в соответствии с целями и содержанием программы.

Организационно-педагогические условия реализации программы. Условия реализации дополнительной профессиональной программы повышения квалификации врачей «Бережливый менеджмент в медицинской организации» включают:

- а) учебно-методическую документацию и материалы по всем разделам (модулям) специальности;
- б) учебно-методическую литературу для внеаудиторной работы обучающихся;
- в) материально-технические базы, обеспечивающие организацию всех видов дисциплинарной подготовки:
  - учебные аудитории, оснащенные материалами и оборудованием для проведения учебного процесса;
  - клинические базы в медицинских организациях, научно-исследовательских организациях Министерства здравоохранения Российской Федерации;
- г) законодательство Российской Федерации.

## **II. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ**

**Характеристика профессиональных компетенций подлежащих совершенствованию в результате освоения дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Бережливый менеджмент в медицинской организации»** врачей-организаторов здравоохранения и врачей-специалистов по базовым специальностям: акушерство и гинекология, аллергология и иммунология, анестезиология-реаниматология, гастроэнтерология, гематология, генетика, дерматовенерология, хирургия, инфекционные болезни, кардиология, колопроктология, неврология, нейрохирургия, неонатология, общая врачебная практика (семейная медицина), онкология, отоларингология, офтальмология, педиатрия, психиатрия, клиническая лабораторная диагностика, клиническая фармакология, рентгенология, ревматология, скорая медицинская помощь, стоматология общей практики, судебно-медицинская экспертиза, терапия, травматология и ортопедия, урология, фтизиатрия, эндокринология, детская хирургия, детская кардиология, детская эндокринология, нефрология, пульмонология, гериатрия, ультразвуковая диагностика, функциональная диагностика, специалистов с высшим медицинским образованием по специальности организация сестринского дела. Планируемые результаты обучения направлены на совершенствование профессиональной компетентности, осуществлять координацию деятельности в медицинской организации на основе концепции и принципов бережливого менеджмента в соответствии с требованиями правовых нормативных документов, регламентирующих деятельность специалиста, с применением современных технологий, методов и средств.

**У обучающегося совершенствуются следующие универсальные компетенции (далее – УК):**

- готовность к абстрактному мышлению, анализу, синтезу (УК-1);
- способность и готовность использовать методы управления и организовать работу исполнителей, находить и принимать ответственные решения в рамках своей компетенции (УК-2);
  - готовность осуществлять свою деятельность с учетом принятых в обществе моральных и правовых норм, принципов врачебной этики и деонтологии в работе с пациентами (их законными представителями) и коллегами (УК-3).

**У обучающегося совершенствуются следующие общепрофессиональные компетенции (далее - ОПК):**

- способность и готовность соблюдения законодательства в сфере охраны здоровья, в том числе прав граждан в сфере охраны здоровья, и иных нормативных правовых актов, определяющих деятельность медицинских организаций и медицинских работников (технические регламенты, международные и национальные стандарты, приказы, рекомендации, действующие международные и отечественные классификации и др.), программы государственных гарантий оказания гражданам бесплатной медицинской помощи, для оценки качества и эффективности работы медицинских организаций (ОПК-1);

способность и готовность планировать, организовывать и контролировать деятельность структурного подразделения медицинской организации (ОПК – 2)

способность и готовность проводить анализ и оценку показателей деятельности медицинской организации (ОПК - 3)

способность и готовность взаимодействовать с руководством медицинской организации и структурными подразделениями медицинской организации (ОПК-4)

способность и готовность разрабатывать и внедрять системы менеджмента качества в медицинской организации, менеджмент качества процессов медицинской организации, менеджмент качества и безопасности медицинской деятельности в медицинской организации (ОПК-5)

- способность и готовность проведения анализа медико-статистической информации, ведения медицинской документации и организации деятельности подчиненного медицинского персонала (ОПК-6)

**У обучающегося совершенствуются следующие профессиональные компетенции (далее-ПК):**

способность и готовность непрерывного совершенствования профессиональных знаний и навыков в течение трудовой жизни в том числе в сфере бережливых технологий (ПК-1);

- способность и готовность планировать работу, анализировать и составлять отчеты о своей деятельности в том числе с использованием методов статистического контроля качества (ПК-2);

- способность и готовность организации основных медицинских процессов в медицинских организациях в зависимости от профиля и базовой специальности, а именно: организации лечебно-диагностического процесса, мероприятий по диспансерному наблюдению, профилактике и формированию здорового образа жизни и санитарно-гигиеническому просвещению населения, проведению медицинских освидетельствований, медицинских экспертиз на основе использования знаний бережливого менеджмента, статистических методов контроля качества и визуального управления процессами (ПК-3);

- способность и готовность разрабатывать, оценивать показатели внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности и обеспечивать качество и безопасность медицинской деятельности в пределах должностных обязанностей с использованием инструментов бережливого производства (ПК-4).

## **Перечень знаний, умений и навыков**

### **По окончании обучения *врач-специалист* должен знать:**

- законодательство в сфере охраны здоровья и нормативные правовые акты, определяющие деятельность медицинских организаций в условиях бережливого производства;
- философию бережливого производства;
- основы организации производства, труда и управления в медицинской организации, включая основы проектного и программно-целевого и процессного управления, содержание и формы бережливого производства, теоретические аспекты бережливого производства;
- основные методы организации профессиональной деятельности на основе бережливого менеджмента;
- практический опыт реализации бережливого производства в медицинских организациях;
- менеджмент качества процессов медицинской организации;
- медицинскую, экономическую и социальную эффективность в системе здравоохранения при внедрении технологий бережливого производства.

### **По окончании обучения *врач-специалист* должен уметь:**

- анализировать деятельность (организацию, качество и эффективность) организаций здравоохранения, выявлять проблемные процессы в организации с использованием методов и инструментов бережливого менеджмента;
- организовывать работу коллектива, рабочей группы и осуществлять постановку целей и формулировать задачи, определять приоритеты, в том числе в рамках проектного управления с использованием бережливых технологий;
- использовать информацию о состоянии здоровья населения и деятельности медицинских организаций для предложения мероприятий при разработке и реализации проектов, направленных на улучшение здоровья населения на основе бережливых технологий;
- планировать и прогнозировать деятельность медицинских организаций, используя технологии бережливого менеджмента;
- осуществлять анализ деятельности организации, используя технологии бережливого менеджмента, и на основе оценки показателей ее работы, принимать необходимые меры по улучшению форм и методов работы;
- использовать информационные технологии для подготовки, принятия и реализации управленческих решений в рамках бережливого производства;
- использовать технологию бережливого производства в системе менеджмента качества;
- использовать методы и формы работы, направленные на повышение доступности и качества медицинской помощи населению, качество деятельности медицинских организаций, используя технологии бережливого производства.

### **По окончании обучения *врач-специалист* должен владеть навыками:**

- использование принципов и методов бережливого производства для эффективной организации медицинской деятельности;
- использование методов и инструментов визуального менеджмента (производственный цикл SQDCM, метод 5С, инструменты визуального управления);
- методом Хосин Канри при планировании деятельности в медицинской организации;
- применение цикла Деминга (PDCA) в управлении процессами в медицинской организации;
- использование методов и инструментов бережливого менеджмента (диаграмма Ямазуми, Канбан, «Точно вовремя», «TPM», «SMED» и др.)

### **III. ТРЕБОВАНИЯ К ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ**

1. Итоговая аттестация по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации врачей «Бережливый менеджмент в медицинской организации» продолжительностью 36 академических часов проводится в форме теста и должна выявлять теоретическую и практическую подготовку слушателей в соответствии с требованиями квалификационных характеристик и профессиональных стандартов.
2. Обучающийся допускается к итоговой аттестации после изучения учебных модулей в объеме, предусмотренном учебным планом дополнительной профессиональной программы повышения квалификации врачей «Бережливый менеджмент в медицинской организации» продолжительностью 36 академических часов.
3. Лица, освоившие дополнительную профессиональную программу повышения квалификации врачей «Бережливый менеджмент в медицинской организации» продолжительностью 36 академических часов и успешно прошедшие итоговую аттестацию, получают документ установленного образца – Удостоверение о повышении квалификации

### **IV. РАБОЧИЕ ПРОГРАММЫ УЧЕБНЫХ МОДУЛЕЙ**

#### **РАЗДЕЛ 1**

##### **«Основы бережливого менеджмента»**

| Код  | Наименования тем, элементов и подэлементов  |
|------|---|
| 1.1. | Бережливый менеджмент, как метод обеспечения качества медицинской помощи                      |
| 1.2. | Критерии Новой модели медицинской организации, оказывающей первичную медико-санитарную помощь |
| 1.3. | Разработка критериев открытия проектов по улучшению   |

#### **РАЗДЕЛ 2**

##### **«Бережливый менеджмент в управлении инфраструктурой медицинской организации»**

| Код  | Наименования тем, элементов и подэлементов  |
|------|---|
| 2.1. | Методы и инструменты бережливого менеджмента - практическая реализация. (практикум по отработке навыка расчета необходимого уровня запаса расходного материала в процедурном кабинете с применением метода «Точно вовремя» и инструмента Канбан). |

#### **РАЗДЕЛ 3**

##### **«Визуальный менеджмент производственных и управленических процессов»**

| Код  | Наименования тем, элементов и подэлементов   |
|------|--|
| 3.1. | Визуальный менеджмент  |
| 3.2. | Эффективная навигация  |
| 3.3. | Стажировка - Фабрика процессов. Принципы и инструменты рационализации рабочего пространства (рабочего места) метод 5С. (на примере врача-педиатра участкового в поликлинике)<br>1. Брифинг:<br>— Определение целей игры, постановка задач;<br>— Анализ и обсуждение приказов и положений о рабочем месте, и других нормативных актов, регламентирующих работу врача-педиатра АПУ;<br>— Распределение ролей, инструктаж;<br>— Знакомство с игровыми ролями и рабочими местами.<br>2. Проведение первого раунда фабрики процессов: |

| Код  | Наименования тем, элементов и подэлементов   |
|------|--|
|      | <p>Кабинет оснащен всем необходимым оборудованием, мебелью, медицинскими документами, бланками. Всё расположено в хаотичном порядке, имеется недостаток и излишнее количество бланков по разным направлениям. Участниками игры проводится хронометраж действий медицинского персонала, отмечают последовательность работ, дублирование функций; осуществляют замеры перемещений, расстояний, времени ожиданий; делают необходимые зарисовки расположения оборудования, приспособлений, мебели и т.п.; определяют фактическое состояние возможных запасов расходных материалов, лекарственных средств, бланков и т.п.</p> <p>3. Дебрифинг, анализ результатов раунда, выработка улучшений (графическая визуализация процесса, выявление потерь, их измерение и определение значимости, выявление разброса колебаний хронометража, рационализация рабочих мест с использованием технологии 5С, балансировка занятости медицинского персонала, построение функциограммы, определение эффективности процесса рационализация процесса).</p> <p>4. Внедрение улучшений, проведение второго раунда фабрики процессов.</p> <p>5. Дебрифинг, анализ результатов второго раунда.</p> <p>6. Круглый стол: Оценка эффективности применения различных технологий обучения при внедрении бережливого производства в сфере охраны здоровья.</p> |
| 3.4. | Эффективный инфоцентр  |
| 3.5. | Разработка инфоцентра под реальные потребности руководителя (защита проектов)  |

#### РАЗДЕЛ 4 «Бенчмаркинг в сфере бережливых технологий»

| Код  | Наименования тем, элементов и подэлементов   |
|------|--|
| 4.1. | Бенчмаркинг в сфере бережливых технологий (опыт Санкт-Петербурга, лучшие практики) |

### V. УЧЕБНЫЙ ПЛАН

**Цель:** систематизация и углубление профессиональных знаний, умений, навыков, освоение новых знаний, методик, обеспечивающих совершенствование профессиональных компетенций по вопросам бережливого менеджмента, управления качеством медицинской помощи, визуального управления.

Категория обучающихся - врачи следующих специальностей организация здравоохранения и общественного здоровье, акушерство и гинекология, аллергология и иммунология, анестезиология-реаниматология, гастроэнтерология, гематология, генетика, дерматовенерология, хирургия, инфекционные болезни, кардиология, колопроктология, неврология, нейрохирургия, неонатология, общая врачебная практика (семейная медицина), онкология, отоларингология, офтальмология, педиатрия, психиатрия, клиническая лабораторная диагностика, клиническая фармакология, рентгенология, ревматология, скорая медицинская помощь, стоматология общей практики, судебно-медицинская экспертиза, терапия, травматология и ортопедия, урология, фтизиатрия, эндокринология, детская хирургия, детская кардиология, детская эндокринология, нефрология, пульмонология, гериатрия, ультразвуковая диагностика, функциональная диагностика, специалистов с высшим медицинским образованием по специальности «организация сестринского дела».

Трудоемкость обучения: **36** академических часов

Форма обучения: очная

Режим занятий: 6 академических часов в день

|                            | Наименование разделов дисциплин и тем  | Всего часов | В том числе |                               |           |                        | Форма контроля                  |
|----------------------------|--|-------------|-------------|-------------------------------|-----------|------------------------|---------------------------------|
|                            |  |             | Лекции      | СТЖ<br>(фабрика<br>процессов) | ПЗ        | Итоговая<br>аттестация |                                 |
| <b>1.</b>                  | <b>«Основы бережливого менеджмента»</b>  | <b>6</b>    | <b>2</b>    | <b>0</b>                      | <b>4</b>  |                        | дискуссия                       |
| 1.1.                       | Бережливый менеджмент, как метод обеспечения качества медицинской помощи                                 | 1           | 1           | 0                             | 0         |                        |                                 |
| 1.2.                       | Критерии Новой модели медицинской организации, оказывающей первичную медико-санитарную помощь            | 1           | 1           | 0                             | 0         |                        |                                 |
| 1.3.                       | Разработка критериев открытия проектов по улучшению  | 4           | 0           | 0                             | 4         |                        |                                 |
| <b>2.</b>                  | <b>Бережливый менеджмент в управлении инфраструктурой медицинской организации</b>                        | <b>6</b>    | <b>0</b>    | <b>0</b>                      | <b>6</b>  |                        | дискуссия                       |
| 2.1.                       | Методы и инструменты бережливого менеджмента - практическая реализация                                   | 6           | 0           | 0                             | 6         |                        |                                 |
| <b>3.</b>                  | <b>«Визуальный менеджмент производственных и управленческих процессов»</b>                               | <b>18</b>   | <b>4</b>    | <b>6</b>                      | <b>8</b>  |                        | дискуссия                       |
| 3.1.                       | Визуальный менеджмент  | 2           | 2           | 0                             | 0         |                        |                                 |
| 3.2.                       | Эффективна навигация   | 4           | 0           | 0                             | 4         |                        |                                 |
| 3.3.                       | Фабрика процессов. Принципы и инструменты рационализации рабочего пространства (рабочего места) метод 5С | 6           | 0           | 6                             |           |                        |                                 |
| 3.4.                       | Эффективный инфоцентр  | 2           | 2           | 0                             | 0         |                        |                                 |
| 3.5.                       | Разработка инфоцентра под реальные потребности руководителя (защита проектов)                            | 4           | 0           | 0                             | 4         |                        |                                 |
| <b>4.</b>                  | <b>Бенчмаркинг в сфере бережливых технологий</b>   | <b>4</b>    | <b>0</b>    | <b>0</b>                      | <b>4</b>  |                        | дискуссия                       |
| 4.1.                       | Бенчмаркинг в сфере бережливых технологий (опыт Санкт-Петербурга, лучшие практики)                       | 4           | 0           | 0                             | 4         |                        |                                 |
| <b>Итоговая аттестация</b> |  | <b>2</b>    |             |                               |           | <b>2</b>               | <b>Зачет<br/>(тестирование)</b> |
| <b>Всего</b>               |  | <b>36</b>   | <b>6</b>    | <b>6</b>                      | <b>22</b> | <b>2</b>               |                                 |

## VI. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

Тематика лекционных занятий:

| №  | Тема лекции  | Содержание лекции | Формируемые компетенции  |
|----|--|-------------------|--|
| 1. | Основы бережливого менеджмента: Бережливый менеджмент, как метод обеспечения качества медицинской помощи. Критерии Новой модели медицинской организации, оказывающей первичную медико-санитарную помощь. | 1.1., 1.2.        | УК 1, УК-2, УК-3, ОПК-1, ОПК-2, ОПК-3, ОПК 4, ОПК-5, ОПК-6 ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4  |
| 2. | Визуальный менеджмент производственных и управлеченческих процессов: Визуальный менеджмент. Эффективный инфоцентр.   | 3.1., 3.4.        | УК 1, УК-2, УК-3, ОПК 1, ОПК-2, ОПК-3, ОПК 4, ОПК-5, ОПК-6, ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4 |

Тематика практических и семинарских занятий:

| №  | Тема практического занятия   | Содержание практического занятия | Формируемые компетенции |
|----|--|----------------------------------|-------------------------|
| 1. | Разработка критериев открытия проектов по улучшению                                | 1.3.                             | ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4  |
| 2. | Методы и инструменты бережливого менеджмента- практическая реализация              | 2.1.                             | ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4  |
| 3. | Эффективна навигация   | 3.2                              | ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4, |
| 4. | Разработка инфоцентра под реальные потребности руководителя                        | 3.5.                             | ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4  |
| 5. | Бенчмаркинг в сфере бережливых технологий (опыт Санкт-Петербурга, лучшие практики) | 4.1.                             | ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4  |

Стажировка – фабрика процессов

| №  | Тема   | Содержание | Формируемые компетенции  |
|----|--|------------|--|
| 1. | «Фабрика процессов». Принципы и инструменты рационализации рабочего пространства (рабочего места) метод 5С | 3.3.       | УК 1, УК-2, УК-3, ОПК-1, ОПК-2, ОПК-3 ОПК-4, ОПК5, ОПК-6, ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4 |

### **Программное обеспечение:**

1. Операционные системы: Windows 7, Windows 8, Windows Server 2012
2. Офисные пакеты MS Office 2003, MS Office 2007, MS Office 2010
3. Текстовый редактор Word
4. Антивирусное ПО: антивирус Dr. Web

### **МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ**

1. СПб, ул. Александра Матросова, д. 22, (КДЦ Педиатрического университета) 1 этаж каб. 174-А (Учебно-методический центр «Бережливых технологий»).

### **VII. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА**

Текущий контроль успеваемости обеспечивает оценивание хода освоения модулей, и проводится в форме тестового контроля; кроме того, в рамках дебрифинга - в форме дискуссии.

Итоговая аттестация обучающихся по результатам освоения дополнительной профессиональной программы повышения квалификации врачей «Бережливый менеджмент в медицинской организации» проводится в форме теста и должна выявлять теоретическую и практическую подготовку врача в соответствии с требованиями квалификационных характеристик и профессиональных стандартов.

#### **Примерная тематика контрольных вопросов:**

1. Теоретические основы бережливого менеджмента;
2. Методы и инструменты бережливого менеджмента;
3. Визуальный менеджмент;
4. Непрерывное улучшение цикл Деминга

#### **Примеры тестовых заданий:**

Что лежит в основе Бережливого подхода

1. Сокращение финансовых затрат
2. Ценность для потребителя
3. Увеличение доли рынка
4. Качество продукции

Ответ: 1

Укажите наиболее точное определение понятия “Хосин Канри”

1. Стратегический инструмент исполнения и контроля в ходе управления изменениями критичных бизнес-процессов, система развертывания стратегического плана по всей организации;
  2. Непрерывная система бережливого производства;
- в) Формулировка целей организаций и выбор инструментов для их реализации
- Ответ: 1

Что является моделью непрерывного улучшения качества

1. цикл PDCA
2. цикл процесса
3. производственный цикл
4. ничего из перечисленного

Ответ: 1

TPM - всеобщее обслуживание оборудования это...

1. обслуживание оборудования механиком, сотрудником и энергетиком
2. обслуживание, обеспечивающее его наивысшую эффективность в течении всего жизненного цикла с участием всего персонала
3. обслуживание оборудования всей производственной бригадой, в которой состоит оператор, работающий на этом оборудовании

Ответ: 2

На каком этапе 5S начинают использовать метод красных ярлыков

1. Сортировка
2. Создание порядка
3. Содержание в порядке
4. Стандартизация

Ответ: 1

Что такое Андон в бережливом производстве

1. Рабочий отдельного производственного этапа, получающий определенную продукцию
2. Производство и перемещение одного изделия за один раз
3. Это инструмент визуального контроля, который показывает работу производственной линии

Ответ: 3

Что такое Jit

1. только одна деталь
2. точно вовремя
3. только в последний момент
4. только сейчас

Ответ: 2

## VIII. РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

### Законодательные и нормативно-правовые документы:

1. Федеральный закон от 21 ноября 2011 г. N 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации»;
2. Федеральный закон от 29 декабря 2012 года N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
3. Федеральный закон от 29.11.2010 N 326-ФЗ «Об обязательном медицинском страховании в Российской Федерации»;
4. Приказ Минздравсоцразвития России от 15.05.2012 N 543н (ред. от 30.09.2015) "Об утверждении Положения об организации оказания первичной медико-санитарной помощи взрослому населению";
5. Письмо Министерства здравоохранения Российской Федерации №13- 2/1538 от 7 декабря 2015 г. «О сроках хранения медицинской документации»;

6. Приказ Минздрава России от 15.12.2014 N 834н «Об утверждении унифицированных форм медицинской документации, используемых в медицинских организациях, оказывающих медицинскую помощь в амбулаторных условиях, и порядков по их заполнению»;
7. Приказ Минздравсоцразвития России от 16.04.2012 N 366н «Об утверждении Порядка оказания педиатрической помощи»;
8. ГОСТ Р 57523–2017 Бережливое производство. Руководство по системе подготовки персонала;
9. ГОСТ Р 56407–2015 Бережливое производство. Основные методы и инструменты;
10. ГОСТ Р 56404–2015 Бережливое производство. Требования к системам менеджмента;
11. ГОСТ Р 56020–2014 Бережливое производство. Основные положения и словарь;
12. ГОСТ Р 56906-2016 Бережливое производство. Организация рабочего пространства (5S);
13. ГОСТ Р 56907-2016 Бережливое производство. Визуализация;
14. ГОСТ Р 56907-2016 Бережливое производство. Стандартизация работы;
15. ГОСТ Р 56405-2015 Бережливое производство. Процесс сертификации систем менеджмента. Процедура оценки;
16. ГОСТ Р 56406-2015 Бережливое производство. Аудит. Вопросы для оценки менеджмента;
17. ГОСТ Р 57522-2017. Бережливое производство. Руководство по интегрированной системе менеджмента качества и бережливого производства [Электронный ресурс]. – Введен 01.01.2018 // Техэксперт. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200146133>.
18. Приказ Минтруда России от 25.06.2015 N 400н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по педиатрии».
19. Приказ Минтруда и социальной защиты РФ от 14.03.2018 N 138н «Об утверждении профессионального стандарта «Врач аллерголог-иммунолог».
20. Приказ Министерства труда и социальной защиты № 768н от 7 ноября 2017 г. «Об утверждении профессионального стандарта «Специалиста в области организации здравоохранения и общественного здоровья».
21. Приказ Министерства труда и социальной защиты № 227н от 10 мая 2016 г. «Об утверждении профессионального стандарта «Врач-стоматолог».
22. Приказ Министерства труда и социальной защиты № 306н от 27 марта мая 2017 г. «Об утверждении профессионального стандарта «Врач педиатр-участковый».
23. Приказ Министерства труда и социальной защиты № 293н от 27 марта мая 2017 г. «Об утверждении профессионального стандарта «Врач лечебник (врач терапевт-участковый)».
24. Приказ Министерства труда и социальной защиты № 407н от 05 июня 2017 г. «Об утверждении профессионального стандарта «Врач офтальмолог».
25. Приказ Министерства труда и социальной защиты № 612н от 04 августа 2017 г. «Об утверждении профессионального стандарта «Врач- отоларинголог».
26. Приказ Министерства труда и социальной защиты № 135н 14 марта 2018 г. «Об утверждении профессионального стандарта «Врач-инфекционист».
27. Приказ Министерства труда и социальной защиты № 140н 14 марта 2018 г. «Об утверждении профессионального стандарта «Врач - кардиолог».
28. Приказ Министерства труда и социальной защиты № 136н 14 марта 2018 г. «Об утверждении профессионального стандарта «Врач - неонатолог».

29. Приказ Министерства труда и социальной защиты № 132н 14 марта 2018 г. «Об утверждении профессионального стандарта «Врач - эндокринолог».
30. Приказ Министерства труда и социальной защиты № 141н 14 марта 2018 г. «Об утверждении профессионального стандарта «Врач - нейрохирург».
31. Приказ Министерства труда и социальной защиты № 134н 14 марта 2018 г. «Об утверждении профессионального стандарта «Врач – детский хирург».
32. Приказ Министерства труда и социальной защиты № 142н 14 марта 2018 г. «Об утверждении профессионального стандарта «Врач – дерматовенеролог».
33. Приказ Министерства труда и социальной защиты № 133н 14 марта 2018 г. «Об утверждении профессионального стандарта «Врач скорой медицинской помощи».
34. Приказ Министерства труда и социальной защиты № 139н 14 марта 2018 г. «Об утверждении профессионального стандарта «Врач детский кардиолог».
35. Приказ Министерства труда и социальной защиты № 137н 14 марта 2018 г. «Об утверждении профессионального стандарта «Врач уролог».
36. Приказ Министерства труда и социальной защиты № 684н 31 октября 2018 г. «Об утверждении профессионального стандарта «Врач фтизиатр».
37. Приказ Министерства труда и социальной защиты № 554н 27 августа 2018 г. «Об утверждении профессионального стандарта «Врач анестезиолог - реаниматолог».
38. Приказ Министерства труда и социальной защиты № 712н 20 ноября 2018 г. «Об утверждении профессионального стандарта «Врач нефролог».
39. Приказ Министерства труда и социальной защиты № 743н 27 ноября 2018 г. «Об утверждении профессионального стандарта «Врач хирург».
40. Приказ Министерства труда и социальной защиты № 698н 12 ноября 2018 г. «Об утверждении профессионального стандарта «Врач травматолог-ортопед».
41. Приказ Министерства труда и социальной защиты № 49н 29 января 2019 г. «Об утверждении профессионального стандарта «Врач детский эндокринолог».
42. Приказ Министерства труда и социальной защиты № 51н 29 января 2019 г. «Об утверждении профессионального стандарта «Врач невролог».
43. Приказ Министерства труда и социальной защиты № 50н 29 января 2019 г. «Об утверждении профессионального стандарта «Врач ревматолог».
44. Приказ Министерства труда и социальной защиты № 69н 11 февраля 2019 г. «Об утверждении профессионального стандарта «Врач колопротолог».
45. Приказ Министерства труда и социальной защиты № 161н 19 марта 2019 г. «Об утверждении профессионального стандарта «Врач ультразвуковой диагностики».
46. Приказ Министерства труда и социальной защиты № 139н 11 марта 2019 г. «Об утверждении профессионального стандарта «Врач гастроэнтеролог».
47. Приказ Министерства труда и социальной защиты № 68н 11 февраля 2019 г. «Об утверждении профессионального стандарта «Врач гематолог».
48. Приказ Министерства труда и социальной защиты № 142н 11 марта 2019 г. «Об утверждении профессионального стандарта «Врач генетик».
49. Приказ Министерства труда и социальной защиты № 138н 11 марта 2019 г. «Об утверждении профессионального стандарта «Врач функциональной диагностики».
50. Приказ Министерства труда и социальной защиты № 154н 19 марта 2019 г. «Об утверждении профессионального стандарта «Врач пульмонолог».
51. Приказ Министерства труда и социальной защиты № 160н 19 марта 2019 г. «Об утверждении профессионального стандарта «Врач рентгенолог».

52. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ № 144н 14 марта 2018г. «Об утверждении профессионального стандарта «Врач-судебно-медицинский эксперт».
53. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ № 145н 14 марта 2018г. «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист в области клинической лабораторной диагностики».
54. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ № 477н 31 июля 2020г. «Об утверждении профессионального стандарта «Врач-клинический фармаколог».
55. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ № 413н 17 июня 2019г. «Об утверждении профессионального стандарта «Врач-гериатр».
56. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ № 479н 31 июля 2020г. «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по организации сестринского дела».
57. Приказ Минздравсоцразвития РФ от 23.07.2010 №541 (с изменениями от 01.07.2018)
58. Приказ Министерства образования и науки РФ от 1 июля 2013 г. №499 «Об утверждении Порядка Организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».
59. Приказ Министерства образования и науки РФ от 23 августа 2017 г. № 816 «Об утверждении Порядка применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ» (зарегистрировано в Минюсте РФ 18 сентября 2017 г. Регистрационный N 48226).

**Интернет-ресурсы, рекомендованные для самостоятельной подготовки и как дополнительный источник информации:**

1. <https://www.rosminzdrav.ru/>
2. <https://www.rosminzdrav.ru/poleznye-resursy/proekt-berezhlivaya-poliklinika>
3. Российская национальная электронная библиотека: [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)
4. <http://www.rosatom.ru/production/kompozitnye-materialy/>
5. Методическое пособие «Эффективная система навигации в медицинской организации [https://static2.rosminzdrav.ru/system/attachments/attaches/000/043/232/original/Методическое\\_пособие\\_Эффективная\\_система\\_навигации\\_в\\_МО\\_%281%29.pdf?1550831290](https://static2.rosminzdrav.ru/system/attachments/attaches/000/043/232/original/Методическое_пособие_Эффективная_система_навигации_в_МО_%281%29.pdf?1550831290)
6. Методические рекомендации «Реализации проектов по улучшению с использованием методов бережливого производства в МО, оказывающей первичную медико-санитарную помощь» Москва 2019г.
7. Применение инструментов бережливого производства [https://static2.rosminzdrav.ru/system/attachments/attaches/000/038/071/original/Применение\\_методов\\_БП\\_в\\_МО.docx?1525781053](https://static2.rosminzdrav.ru/system/attachments/attaches/000/038/071/original/Применение_методов_БП_в_МО.docx?1525781053)
8. Методические рекомендации «Новая модель медицинской организации, оказывающей первичную медико-санитарную помощь 2-е издание с дополнениями и уточнениями (Критерии НММО) Москва 2019 г.
9. Учебное пособие по программам дополнительного профессионального образования «Обеспечение качества и доступности медицинской помощи посредством повышения эффективности управления организациями системы здравоохранения на основе ГОСТ Р ИСО 9001:2015 и ресурсосберегающих технологий Бережливого производства» / ред. Г.Н. Царик ; Кемеровский ГМУ, Кемеров. ин-т соц.-эконом. проблем здравоохранения. - 2-е изд., доп. и перераб. - Кемерово : [б. и.], 2019. - 315 с.
10. Производственная система «Росатом». Система 5С на производстве и в офисе [Электронный ресурс] // Производственная система «Росатом». – Режим доступа: <http://www.ps-rosatom.ru/files/5C2.pdf> .

### **Дополнительная литература:**

1. Вумек, Джеймс Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Джеймс Вумек ,Дэниел Джонс. - М.: Альпина Паблишер, 2014. - 472 с.
2. Голдсби, Томас Бережливое производство и 6 сигм в логистике. Руководство по оптимизации логистических процессов / Томас Голдсби , Роберт Мартиченко. - М.: ГревцовПаблишер, 2016. - 416 с.
3. Тайити Оно. Производственная система Тойоты: уходя от массового производства. – М.: 2008-194 с.
4. Майкл Альберт, Майкл Мескон, и Франклайн Кхедури Основы менеджмента / Пер. с англ. – - 3-е издание. - Москва; Санкт-Петербург; Киев : Вильямс, 2013. - 665 с. . ISBN 978-5-8459-1931-1, 978-5-8459-1060-8, 0-0604-4415-0
5. Синго С. С-38 Изучение производственной системы Тойоты с точки зрения организации производства / Пер. с англ. — М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2006. - 312 с. ISBN 5-903148-03-4
6. Майкл Л. Джордж Бережливое производство + шесть сигм в сфере услуг: Как скорость бережливого производства и качество шести сигм помогают совершенствованию бизнеса. /Пер. с англ. – М:Альпина Бизнес Букс, 2005. – 402 с. – (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций). ISBN 5-9614-0208-8.
7. Имаи, М. Гемба кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества / Масааки Имаи; пер. с англ. — Москва: «Альпина Паблишер», 2010. – 340 с.
8. Мирошников, В.В. Интеграция менеджмента качества с системой менеджмента бережливого производства // Качество продукции: контроль, управление, повышение, планирование: сборник научных трудов Международной молодежной научно-практической конференции. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2015. - с.55-60.
9. Вейдер М. Инструменты бережливого производства / Майкл Вейдер. – Москва: Альпина Паблишер, 2016. – 151 с.
10. Джейфри Лайкер Лидерство на всех уровнях бережливого производства: Практическое руководство / Издание на русском языке, перевод, оформление ООО «Альпина Паблишер» 2018-336с.
11. Расти meshin, В.Е. Упорядочение. Путь к созданию качественного рабочего места: практическое пособие / В.Е. Расти meshin, Т.Н. Куприянова, под ред. В.Н. Шлыкова. – Москва: РИА «Стандарты и качество», 2004. – 174 с.
12. Сивакова, Ю.В. Объединение менеджмента качества с менеджментом бережливого производства на предприятии [Электронный ресурс] // Наука через призму времени. – 2018. – №6 (15). Режим доступа: <http://www.naupri.ru/journal/1070>.
13. Носырева О.М. Ягодина О.Н. Взаимодействие систем здравоохранения и обязательного медицинского страхования в рамках проекта «Бережливая поликлиника» Актуальные вопросы первичной медико-санитарной помощи: материалы юбилейной Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. 17-18 мая 2018 г. / редакция: В.И. Орёл, А.В. Ким. – СПб: Изд-во ABS color., 2018. с. 300-302
14. Ким А.В., Носырева О.М. Сочкива Л.В., Быкова М.М. Опыт реализации пилотного проекта «Бережливая поликлиника» в поликлинике крупного города// Рецензируемый научно-практический журнал Medicine and health care organization Медицина и организация здравоохранения 2018, volume 3, № 2/ - СПб.: Изд-во СПбГПМУ, 2018, с. 4-11
15. Орел В.И, Носырева О.М., Смирнова В.И. и др. Мультипроектное управление медицинской организацией первичного звена здравоохранения. // Детская медицина Северо-Запада. Материалы IV Национального конгресса с международным участием «Здоровые дети — будущее стран». 2020, том 8 №1, с. 257-258.

16. Орел В.И., Носырева О.М., Смирнова В.И. и др. Инструменты бережливого производства в управлении инфраструктурой медицинской организации, оказывающей первичную медико-санитарную помощь // Медицина и организация здравоохранения (Medicine and health care organization) \том 5 №2 2020 с. 4-10.
17. Ченцов Д. В., Смирнова В. И., Орел О. В., Силиди И. Ю. Опыт внедрения бережливого производства в детских поликлиниках Санкт-Петербурга/ Сборник тезисов XXII Конгресса педиатров России с международным участием «Актуальные проблемы педиатрии» Москва 21-23 февраля 2020г. с.231