

© КОЛЛЕКТИВ АВТОРОВ, 2025
УДК 614.2

Сейфиева Е. Н., Баженова С. А., Граммова Е. А., Зайковский Б. Б., Касимова Н. С.

ОБЗОР ГОСУДАРСТВЕННОГО И КОРПОРАТИВНОГО ПАРТНЁРСТВА НА ПРИМЕРЕ ГОСКОРПОРАЦИИ «РОСАТОМ» ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ФЕДЕРАЛЬНОГО ПРОЕКТА «БЕРЕЖЛИВАЯ ПОЛИКЛИНИКА»: РЕЗУЛЬТАТЫ, СОЦИАЛЬНАЯ ЗНАЧИМОСТЬ И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ВЫГОДЫ К 2024 ГОДУ

Новороссийский филиал ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Новороссийск, Россия

В настоящем исследовании проведён обзор инновационных решений, предусмотренных Федеральным проектом «Бережливая поликлиника» и внедрённых в медицинских учреждениях России. Выявлены результаты, полученные медицинскими организациями в сфере оптимизации процессов. Установлено влияние оптимизации на сотрудников и пациентов организаций. Проанализированы основные результаты и экономические выгоды реализации государственного и корпоративного партнёрства на примере Госкорпорации «Росатом» при реализации Федерального проекта «Бережливая поликлиника» к концу 2024 г. и рассмотрены особо важные направления осуществления инноваций в организационные процессы медицинских учреждений, совершенствование ресурсов, наиболее значимых для деятельности медицинских организаций, оптимизация пространства и времени предоставления услуги, удобство и доступность медицинских услуг для пациентов и др.

Проведённое исследование определило, что благодаря дальнейшему развитию проекта «Бережливая поликлиника» решается множество проблем, актуальных для поликлиник, включающих определение социальных выгод, экономической эффективности, общественной значимости для различных групп граждан — потенциальных пациентов медицинских учреждений разных уровней. В статье также сделан акцент на экономические выгоды проекта.

Ключевые слова: бережливая поликлиника; медицинские организации; медицина; здравоохранение; корпоративное и государственное сотрудничество; инновации в медицине; организационные процессы; экономические выгоды; бережливое производство; поликлиники; оптимизационные процессы

Для цитирования: Сейфиева Е. Н., Баженова С. А., Граммова Е. А., Зайковский Б. Б., Касимова Н. С. Обзор государственного и корпоративного партнёрства на примере Госкорпорации «Росатом» при реализации Федерального проекта «Бережливая поликлиника»: результаты, социальная значимость и экономические выгоды к 2024 году. Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. 2025;33(спецвыпуск 1):927–934. DOI: <http://dx.doi.org/10.32687/0869-866X-2025-33-s1-927-934>

Для корреспонденции: Баженова Светлана Анатольевна, e-mail: sabazhenova@fa.ru

Seifieva E. N., Bazhenova S. A., Grammova E. A., Zaikovskii B. B., Kasimova N. S.

OVERVIEW OF GOVERNMENT AND CORPORATE PARTNERSHIPS USING THE EXAMPLE OF THE ROSATOM STATE CORPORATION IN THE IMPLEMENTATION OF THE FEDERAL PROJECT "LEAN POLYCLINIC": RESULTS, SOCIAL SIGNIFICANCE AND ECONOMIC BENEFITS BY 2024

Novorossiysk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Novorossiysk, Russia

This study provides an overview of innovative solutions provided by the Federal project "Lean Polyclinic" and implemented in medical institutions in Russia. The results obtained by medical organizations in the field of process optimization are revealed. The impact of optimization on employees and patients of organizations is analyzed. The article provides an overview of government and corporate partnerships using the example of the Rosatom State Corporation in the implementation of the Federal project "Lean Polyclinic". The article also analyzes the main results and economic benefits of the project by the end of 2024 and examines particularly important areas of innovation in the organizational processes of medical institutions, improving the resources most important for the activities of medical organizations, optimizing the space and time of service provision, convenience and accessibility of medical services for patients, etc. Attention is focused on official sources on integration, collaboration and projects of various companies and organizations with medical institutions for the implementation of the Russian Federal project "Lean Polyclinic", such as, for example, the Rosatom State Corporation. In addition, the article presents statistical data by the end of 2024 on the implementation of this project. The conducted research has determined that due to the further development of the project, many problems relevant to polyclinics are being solved, including determining social benefits, economic efficiency, and social significance for various groups of citizens — potential patients of medical institutions at different levels. The article also focuses on the economic benefits of the project.

Keywords: lean polyclinic; medical organizations; medicine; healthcare; corporate and government cooperation; innovations in medicine; organizational processes; economic benefits; lean manufacturing; polyclinics; optimization processes

For citation: Seifieva E. N., Bazhenova S. A., Grammova E. A., Zaikovskii B. B., Kasimova N. S. Overview of government and corporate partnerships using the example of the Rosatom State Corporation in the implementation of the Federal Project "Lean Polyclinic": results, social significance and economic benefits by 2024. *Problemi socialnoi gigieni, zdravookhraneniya i istorii meditsini*. 2025;33(Special Issue 1):927–934 (In Russ.). DOI: <http://dx.doi.org/10.32687/0869-866X-2025-33-s1-927-934>

For correspondence: Svetlana A. Bazhenova; e-mail: sabazhenova@fa.ru

Source of funding. This study was not supported by any external sources of funding.

Conflict of interest. The authors declare no apparent or potential conflicts of interest related to the publication of this article.

Received 28.01.2025

Accepted 21.03.2025

Введение

Инновации и оптимизационные процессы имеют важное значение для развития любой сферы деятельности. Особенную роль они играют в сфере здравоохранения ввиду значимости самой сферы для качества жизни общества.

Федеральный проект «Бережливая поликлиника», ориентированный на внедрение методов бережливого производства в здравоохранении, реализуется в России с 2016 г. В нём, помимо Министерства здравоохранения РФ, участвует Госкорпорация «Росатом».

Целью данного исследования является оценка показателей и достижений реализации Национального проекта «Бережливая поликлиника» в направлении включения инновационных технологий и реорганизационных процессов в процесс внедрения данного проекта в деятельность медицинских организаций как одного из важнейших факторов роста результативности лечебно-профилактических учреждений страны, а также повышение открытости и доступности помощи, которую оказывают медицинские организации (МО) в разных регионах. Проект основывается на применении МО принципов, используемых в других отраслях и сферах деятельности, например, в производственной системе «Росатома» как образце возможной интеграции основных организационных процессов компании из отрасли, непосредственно не занимающейся предоставлением медицинской помощи населению, и новаторского применения этих процессов в работе МО для повышения их эффективности.

Оптимизация различных, прежде всего организационных, процессов подразумевалась изначально, даже в самом названии проекта. В сфере здравоохранения под понятием «бережливость» имеют в виду не экономию, а применение конкретного подхода к управлению, за счёт которого будет достигнуто повышение эффективности МО. Если рассматривать практические итоги внедрения проекта, то среди них можно выделить оптимизацию процесса обслуживания пациентов (с точки зрения как материальных, так и временных ресурсов), снижение времени ожидания приёма и записи на него, увеличение эффективности процесса получения результатов анализов, внедрение новых технологий и стандартов деятельности и др. Все вышеперечисленное положительно влияет как на клиентов МО и повышение их лояльности, так и на сотрудников.

В целом, в рамках реализации проекта осуществлялись совершенствование и оптимизация определённых процессов в МО путём внедрения инновационных решений, за счёт чего достигаются:

- обеспечение комфортной обстановки на рабочих местах, поддержание благоприятной психологической атмосферы в коллективе, за счёт чего будет повышена также лояльность персонала;
- устранение потерь (как финансовых, так и временных), за счёт чего достигается повышение результатов работы;

- рост лояльности пациентов и их удовлетворённости качеством полученных услуг, а также увеличение доступности, удобства и скорости их получения (например, запись на приём) [1].

Одновременно проект ориентирован на формирование положительной атмосферы в МО, комфортной обстановки на рабочих местах, снижение нагрузки непосредственно на медицинский персонал и, следовательно, повышение удовлетворённости пациентов качеством обслуживания. «Можно отметить воодушевлённость непосредственных участников проекта. Приходит осмысление и понимание значения методов бережливого производства в практике медицинских организаций как инструмента управления качеством медицинской помощи. В настоящее время проводится решение очевидных проблем, которые видны большей части коллектива» [2]. В целом, за счёт внедрения проекта во многих действующих и внедряющих у себя принципы бережливого производства МО были достигнуты за 2016–2024 гг. следующие результаты:

- оптимизация использования пространства в МО, например, адаптация лестниц для пожилых граждан, размещение кабинетов таким образом, чтобы это было наиболее удобно для пациентов и сотрудников, расширение коридоров и т. д.;
- достижение постоянного роста лояльности пациентов за счёт увеличения качества оказания услуг и создания благоприятной атмосферы в МО;
- оптимизация используемой в МО информационной системы;
- обеспечение чёткого механизма мониторинга, выявления и устранения проблем, обучение сотрудников данному механизму;
- распределение пациентов в зависимости от причины обращения в МО;
- оптимизация лечебно-диагностических процессов, повышение их эффективности;
- оптимальное распределение обязанностей между сотрудниками;
- оптимизация процессов с точки зрения устранения потерь;
- снижение продолжительности времени ожидания приёма или услуги клиентом и др. [1].

Ещё раз подчеркнём, что проект направлен на решение проблем, которые являются для всего здравоохранения России общими и наиболее часто встречающимися и охватывает всю сферу здравоохранения страны, т. е. работу МО разных уровней.

Таким образом, в рамках проекта была изначально предусмотрена оптимизация различных процессов, и позднее реализовывалась, с разного рода уровнями адаптации в каждой конкретной МО, с учётом её особенностей, наиболее значимых для современных МО, прежде всего поликлиник. Оптимизация деятельности МО происходила в первую очередь за счёт внедрения инновационных решений, использование которых позволяет достичь многих

положительных результатов как для пациентов, так и для сотрудников МО.

Обзор литературы

Тема настоящего исследования имеет высокую востребованность. Это подтверждает значительное количество как официальных источников литературы, так и научных работ современных российских исследователей.

Если говорить об официальных источниках, то наиболее подробно Федеральный проект «Бережливая поликлиника» рассмотрен в методических рекомендациях Министерства здравоохранения России¹. Каждый год с момента начала реализации проекта публиковались актуальная статистика и полученные результаты, подводились итоги. Многие сведения о проекте размещаются на официальном сайте государственной корпорации «Росатом»², которая участвует в реализации проекта совместно с Министерством здравоохранения. Так, на сайте компании размещено описание основных аспектов и целей проекта, опубликованы истории реализации проекта «Бережливая поликлиника» от работников «Росатом». По ним можно сделать общий вывод о том, что внедрение принципов бережливого производства в поликлиники принесло множество положительных результатов и изменений как для пациентов, так и для медицинских работников.

Также выделим, что проект «Бережливая поликлиника» актуален для многих исследователей и являлся главной темой их научных работ в 2016–2024 гг. Например, в исследовании А. В. Метельской и Н. Н. Камыниной подробно рассматриваются аспекты оптимизации медицинских процессов, а также история реализации проекта в целом и его результаты [3]; Т. С. Дьяченко выделила итоги внедрения принципов «Бережливого производства» в детской поликлинике [4]; И. Н. Ходырева описала путь внедрения проекта «Бережливая поликлиника» выделив приоритеты и федеральный масштаб [2]; Орел В. И. и соавт. исследовали реализацию пилотного проекта «Бережливая поликлиника»: первые результаты и вызовы в различных регионах страны [1].

Материалы и методы

В ходе проведения исследования были использованы законодательные акты в рамках настоящей темы статьи, методические рекомендации Министерства здравоохранения России по внедрению бережливых технологий в работу медицинских организаций, статистические данные с сайта Федеральной службы статистики, ряда региональных сайтов статистических служб, методические рекомендации по

внедрению бережливых технологий от Госкорпорации «Росатом» в работу медицинских организаций, а также мнения ряда экспертов.

В качестве методологии исследования взят предметно-статистический метод. При написании статьи были использованы предметно-статистический и нормативно-целевой методы, методы статистического и экономического анализа, кабинетного исследования статистических данных и интернет-ресурсов; репрезентативной выборки по тематике статьи, а также сведения о состоянии медицинских организаций России за 2022–2024 гг.

Результаты

В рамках внедрения в работу медицинских организаций принципов бережливого производства, взятых, например, из внутренних регламентов Госкорпорации «Росатом» и направленных на повышение эффективности организационных процессов медицинских организаций, были сформулированы основные принципы, положившие начало проекту «Бережливой поликлиники», при реализации которых и происходит оптимизация и повышение результативности, прежде всего, за счет внедрения инновационных решений, таких как сокращение времени, расходов, оптимизация организационной структуры каждой конкретной медицинской организации и др.

Так, например, оптимизация счет внедрения соответствующих инновационных решений коснулась сокращения обязанностей медицинских работников (в области функций, которые для них не совсем свойственны, например ведение специфичной электронной документации), также инновации были применены для организации рабочих мест, общественного пространства поликлиник, настройки эргономичных процессов, позволяющих не встречаться больным и здоровым пациентам (что также препятствует распространению заболеваний), также, для экономии времени пациентов, были использованы современные технологии — электронная очередь и др.

Представим основные этапы внедрения оптимизационных процессов в деятельность медицинских организаций за счет интеграции ряда организационных процессов, позаимствованных из других отраслей и сфер деятельности:

1. Проведение аудита на основании регламентов и отобранных параметров производственной системы «Росатом». Такая система ориентирована на постоянное улучшение процессов, обеспечение бережливого производства и деятельности по снижению времени на каждую операцию и общих затрат. Основные принципы этой системы: быть внимательными к требованиям заказчика; решать проблемы на месте их возникновения; встраивать качество в процесс, не производить брак; выявлять и устранять любые потери; быть примером для коллег.

2. Поиск методов минимизации и решения выявленных проблем: потерь, превышения количества необходимых ресурсов, временных затрат и т. д.

¹ Официальный сайт Министерства здравоохранения Российской Федерации // URL: <https://minzdrav.gov.ru/poleznye-resursy/proekt-berezhlivaya-poliklinika/materialy-i-prezentatsii/dopolnitelnye-materialy-i-prezentatsii> (дата обращения: 13.02.2025).

² Официальный сайт Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом» // URL: <https://www.rosatom.ru/sustainability/proekt-berezhlivaya-poliklinika/> (дата обращения: 14.02.2025).

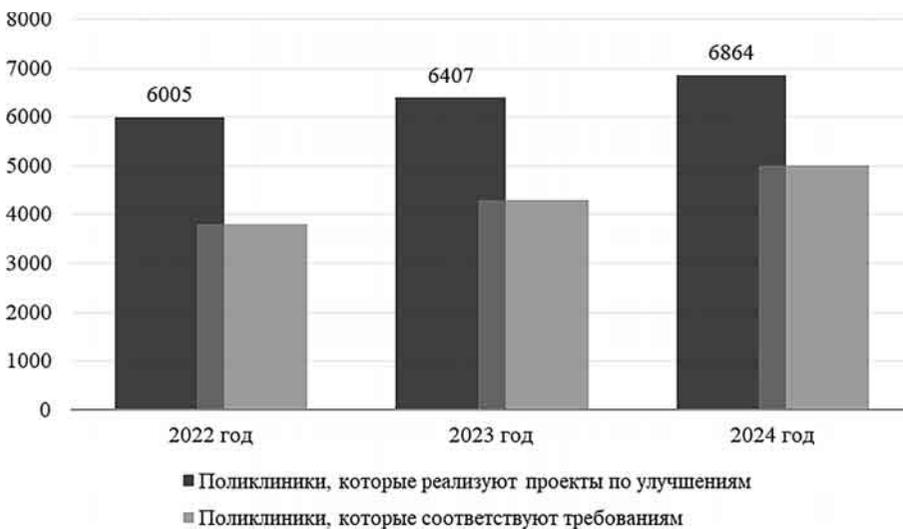


Рис. 1. Динамика количества поликлиник, участвующих в Федеральном проекте за 2022–2024 гг.

Источник: Официальный сайт Министерства здравоохранения Российской Федерации.
URL: <https://minzdrav.gov.ru/poleznye-resursy/proekt-berezhlivaya-poliklinika/materialy-i-prezentatsii/dopolnitelnye-materialy-i-prezentatsii> (дата обращения: 13.02.2025).

3. Проведение исследования актуального состояния системы с помощью замеров, которые зависят от выявленных в ходе аудита недостатков. Так, например, могут проводиться замеры в области деятельности врачей и их загруженности, насколько оптимально расположение кабинетов, время ожидания пациентов перед приемом и др.

4. Выявление конкретных областей, которые требуют оптимизации, и разработка соответствующих мер: например, необходимо снизить величину бумажной работы для врачей и оптимизировать время ожидания в очереди.

5. Формирование четких планов внедрения мероприятий (включая срок).

6. Набор рабочих групп, которые будут реализовывать планы-графики.

7. Дополнительное проведение рабочими группами необходимых исследований.

8. Детальное картирование.

На официальном сайте Государственной корпорации по атомной энергетике «Росатом» указано, что: «В 25 медицинских учреждениях ЗАТО [закрытое административно-территориальное образование] и других городах размещения организаций атомной промышленности в 20 субъектах РФ, открыто около 200 ПСР-проектов, направленных на улучшение доступности медицинской помощи. Работа организована в рамках приоритетных направлений: регистратура как информационный центр поликлиники, повышение результативности в проведении диспансеризации, повышение эффективности работы отделения производственной медицины, модернизация процесса работы врач-медсестра, организация функционирования лабораторного блока».

С целью выявления влияния инновационных решений на результаты поликлиник, был проведен сравнительный анализ динамики основных показате-

телей проекта. На рис. 1 отражено общее количество медицинских организаций, которые перешли к модели «Бережливая поликлиника», и количество медицинских организаций, соответствующих требованиям, включенным в регламенты проекта после их внедрения и получившим высокие результаты эффективности.

Таким образом, внедрение инноваций в ходе внедрения и реализации Национального проекта «Бережливая поликлиника» в виде новых технологий, оборудования, переобучения персонала, эргономического подхода в переобустройстве пространства поликлиник, снижение (благодаря грамотной учетной политике, внедренной в ходе реализации проекта) затрат на закупку необходимых медицинских расход-

ных материалов, реагентов, препаратов и др., с каждым годом распространяется на все большее число медицинских организаций, и, одновременно, увеличивая количество медицинских организаций, соответствующих предъявляемым требованиям оптимизационных процессов. В целом можно отметить, что запуск пилотного проекта «Бережливая поликлиника» произошел в 2016 г. на базе только 6 поликлиник по всей стране. Далее, это число постоянно росло, и к 2018 г. составило порядка 2 тыс. поликлиник из более чем 50 субъектов страны. В свою очередь, к 2021 г. уже все детские поликлиники стали соответствовать бережливой модели. Исходя из рис. 1, можно сделать вывод, что наблюдается не только увеличение количества поликлиник, внедряющих принципы бережливости, но и улучшение их качества предоставления медицинских услуг за счет соответствия требованиям.

Результаты оптимизационных процессов, которые предусмотрены проектом в области создания ценности для пациентов, отражены на рис. 2.

Таким образом, за счет оптимизации ряда внутренних процессов медицинских организаций, было достигнуто увеличение выгод для пациентов и рост их лояльности. Организация рабочих мест, которая также влияет на качество оказания услуг пациентам, происходит с учетом принципов 5С (соблюдение порядка, сортировка, содержание в чистоте, совершенствование, стандартизация). К 2024 г. было достигнуто соблюдение не менее 3 из перечисленных принципов.

Важную роль для настоящего исследования имеет также оптимизация экономических показателей медицинских организаций, достигнутая за счет внедрения проекта. Так, например, оптимизация коснулась управления запасами, что дало такие результаты:

— уровень запасов составил менее недельной нормы расхода;

— величина запасов составляет менее $\frac{1}{4}$ от годового уровня закупки.

За счет оптимизации количества запасов, медицинские организации смогли одновременно избежать материальных потерь и обеспечить непрерывную деятельность. «Опыт, полученный по итогам внедрения системы «точно вовремя» в части снабжения лекарственными препаратами и медицинскими изделиями необходимо тиражировать на всю систему здравоохранения»³. Если медицинские организации, реализующие проект, осуществляют свою деятельность более эффективно с материальной точки зрения, то это оказывает влияние и на величину средств, доступных для распоряжения самой поликлиникой. Так, рост экономической эффективности дает возможность медицинской организации приобретать новое, более современное оборудование, материально поощрять сотрудников, обучать новейшим практикам и т. д. за те средства, которые были сэкономлены при реализации регламентов проекта Экономии ресурсов также способствует прием пациентов по времени и предварительной записи (показатель превышает 90%), которая может происходить в том числе удаленно. За счет чего, обеспечивается экономия времени как пациентов, так и медицинского персонала. Снижение бумажного документооборота, в перспективе, также, по мнению ряда авторов [2], будет приносить ощутимые материальные выгоды. В том числе, на экономическую эффективность будет оказывать влияние повышение производительности персонала, поскольку будут улучшены условия труда.

«По итогам 2024 года в создании и тиражировании новой модели запланировано участие не менее 77,6% поликлиник и поликлинических подразделений 85 субъектов Российской Федерации. С 2025 г. в целях повышения производительности труда в отрасли здравоохранения распространение бережливого производства будет продолжено в медицинских организациях, оказывающих медицинскую помощь в амбулаторных и стационарных условиях»⁴.

По итогам проведенного исследования можно сделать вывод, что также было оптимизировано время пребывания пациентов в регистратуре поли-

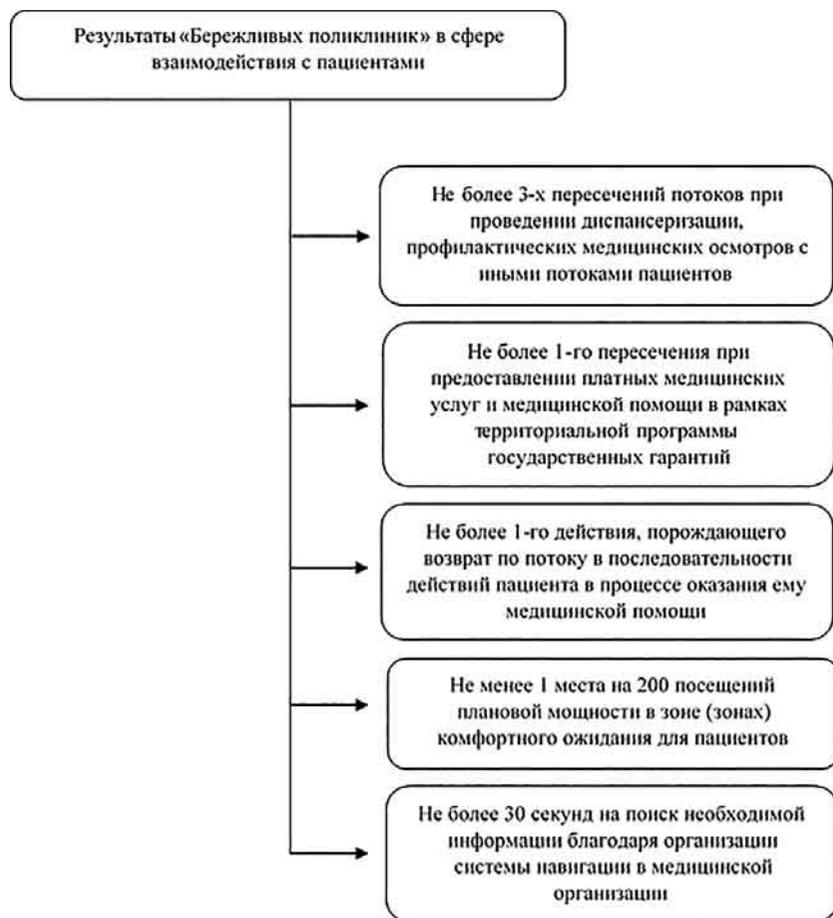


Рис. 2. Результаты оптимизационных процессов проекта «Бережливая поликлиника» в сфере взаимодействия с пациентами.

Источник: Официальный сайт Министерства здравоохранения Российской Федерации. URL: <https://minzdrav.gov.ru/poleznye-resursy/proekt-berezhlivaya-poliklinika/materialy-i-prezentatsii/dopolnitelnye-materialy-i-prezentatsii> (дата обращения: 13.02.2025).

клиник в 2—4 раза, время нахождения в очереди к врачу в 3—7 раз, количество посещений поликлиники по вопросам прохождения диспансеризации, медицинских осмотров в 2—3 раза, время ожидания забора крови в 1,5—2 раза.

Таким образом, за счет внедрения инноваций, предусмотренных проектом «Бережливая поликлиника», деятельность медицинских организаций была существенно улучшена. А именно, были оптимизированы многие процессы, касающиеся как материальных ресурсов, так и временных, что, в свою очередь, способствовало повышению лояльности сотрудников и пациентов.

Обсуждение

На сегодняшний день все большую актуальность приобретает оптимальная, бережливая организация процесса деятельности медицинских организаций без потери качества услуг.

Доктор медицинских наук, депутат Госдумы Борис Менделевич отметил, что: «Первопричиной многих жалоб на плохую работу поликлиник является уже не столько качество медицинских услуг, сколько недостаточная организация внутренних

³ Официальный сайт Министерства здравоохранения Российской Федерации. URL: <https://minzdrav.gov.ru/poleznye-resursy/proekt-berezhlivaya-poliklinika/materialy-i-prezentatsii/dopolnitelnye-materialy-i-prezentatsii> (дата обращения: 13.02.2025).

⁴ Официальный сайт КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_497529/d6457050cbe4ec855e5e682afaaa9dde8e50fe6a/ (дата обращения: 13.02.2025).



Рис. 3. Примеры инновационных решений проблем современных медицинских организаций с помощью проекта «Бережливая поликлиника» в перспективе.

процессов. Оптимизировать их — одна из главных задач «бережливого» стандарта. Однако без комплексного подхода достичь поставленной цели вряд ли удастся⁵.

Так, безусловно, внедрение принципов бережливого производства в деятельность медицинских организаций, проводимое планомерно и поэтапно, позволяет решать многие проблемы их работы. Однако, существуют проблемы, которые не решаются за счет оптимизационных процессов внедрения регламентов «Бережливой поликлиники». Среди таких проблем в методических рекомендациях Министерства здравоохранения РФ к проекту указаны:

- необходимость регулирования и налаживания системы предоставления платных услуг;
- необходимость в увеличении объемов финансирования деятельности;
- недостаточный уровень владения сотрудниками новыми технологиями;
- воздействие и влияние на особенности пациентов, главным образом психологические;
- отсутствие оптимального соотношения между количеством граждан и медицинских работников, неполная комплектация медицинских организаций сотрудниками;
- необходимость повышения уровня оплаты труда сотрудников.

Однако, можно отметить, что некоторые из перечисленных проблем, которые, как отмечено в мето-

дических рекомендациях, не решаются за счет проекта «Бережливая поликлиника», могут быть решены как следствие внедрением инновационных решений, предлагаемых данным проектом.

Примеры такого влияния отразим на рис. 3.

В свою очередь, среди примеров проблем, которые также могут быть решены за счет использования методов бережливого производства в медицинских организациях, можно выделить (рис. 4).

Таким образом, проект «Бережливая поликлиника», также оказывает опосредованное влияние на решение тех проблем медицинских организаций, которые, как указано в методических рекомендациях, не решаются с его помощью напрямую, но могут быть решены в перспективе быстрее и качественнее, если медицинская организация будет и дальше следовать методам и спо-

собам бережливого производства. Соответственно, в рамках проекта в первую очередь происходит выявление актуальных проблем. Для этого, например, проводятся постоянные опросы сотрудников и пациентов, в рамках которых всегда важно использовать вопросы, позволяющие конкретизировать проблему, а не только выявить ее направление.

«Одними из основополагающих принципов охраны здоровья граждан Российской Федерации являются доступность и качество первичной медико-санитарной помощи, для оценки которых в настоящее время используются не только статистические данные, методы экспертных оценок и клиничко-экономического анализа, но и инструменты социологии. Полученная в ходе социологического мониторинга информация об удовлетворенности населения организацией медицинской помощи позволяет выявлять возникшие проблемы и принимать соответствующие управленческие решения, направленные на повышение удовлетворенности населения медицинской помощью» [4]. Далее, выявленные проблемы ранжируют в зависимости их значимости, в соответствии с их количеством организуются проекты и собираются рабочие группы, проводится картирование потока создания ценности.

Виталий Гавриленко, начальник ОИПП Смоленской АЭС, участвовавший во внедрении проекта «Бережливой поликлиники» в г. Десногорске, отмечает, что: «Идеи совершенствования медицинских процессов без финансовых затрат казались нашим коллегам утопией и были восприняты настороженно и скептически. Как инструмент бережливого производства может применяться в совсем другой сфере — медицине? Скорее, это был риторический

⁵ Официальный сайт Партии «Единая Россия». URL: https://mordov.er.ru/activity/news/berezhlivaya-poliklinika-chto-znachit-novyyj-standart-obsluzhivaniya-pacientov_2121942 (дата обращения: 14.02.2025).



Рис. 4. Проблемы, которые решаются внедрением методов бережливого производства в медицинской организации [1].

вопрос»². Однако, как позже заметила заместитель начальника МСЧ № 135 Лидия Штаний: «Медработники убедились в том, что инструменты непрерывного совершенствования актуальны не только для атомной станции, но и для любой сферы деятельности: «Изучив методологию ПСР, мы увидели резервы для оптимизации работы поликлиники и поняли, что многое можно решить без финансовых затрат — простым упорядочиванием деятельности. Мы все с большим энтузиазмом работаем над проектом и уверены, что он будет успешным»². Таким образом, еще одним преимуществом проекта является не только минимизация потерь, но и отсутствие необходимости в существенных затратах для внедрения.

Что касается оптимизации, касающейся экономической стороны проекта, он позволяет сократить основные потери, которые свойственны для медицинских организаций. Так, проводится выявление, характерных для конкретной организации, потерь и разработка соответствующих мер по их сокращению. Оптимизация потерь подразумевает устранение того, что влечет за собой перерасход необходимых для деятельности ресурсов, как материальных, так и временных.

В качестве наиболее часто встречающихся в медицинских организациях групп потерь можно выделить следующие:

- ненужные действия;
- наличие брака;
- лишнее ожидание;
- лишние запасы;
- ненужные перемещения;
- избыточное производство;
- чрезмерная обработка.

Остановимся более подробно на видах потерь, которые оказывают влияние на материальное состо-

яние медицинской организации. Так, наиболее обширный вид, который влечет за собой возникновение всех остальных — это перепроизводство. Имеется ввиду, что в организации происходит выполнение работы, в которой еще не было необходимости, и, возможно, не будет. В свою очередь, безусловно, нельзя исключать человеческий фактор и вероятность возникновения брака, что также влечет за собой потери для организации, размеры которых могут быть достаточно существенными. Также и чрезмерная величина запасов влечет за собой денежные потери, которые можно выразить, как: стоимость аренды помещений для хранения запасов; заработная плата сотрудников, занятых в системе хранения запасов; замораживание денежных средств, потраченных на приобретение запасов.

Однако оптимизация материальных расходов не является основной целью в сфере медицины. Как отмечает Борис Менделевич: «Слово «бережливый» применительно к системе здравоохранения не связано с процессами экономии»⁵. Виталий Киселёв, инженер по организации труда УООТ ФГУП «ГХК»: «Как устранить перепроизводство, излишние запасы, ожидание, лишние движения и операции? С этих и многих других вопросов началась наша работа по реализации проекта «Бережливая поликлиника» в г. Железногорске... Важно отметить, что проект «Бережливая поликлиника» в Железногорске направлен на решение системных проблем. Рабочей группе удалось создать доброжелательную атмосферу в медучреждении, и, как следствие, повысить удовлетворенность потребителей медицинских услуг»².

Для оптимизации вышеперечисленных видов потерь, проект предусматривает составление сводной таблицы в виде, например, диаграммы Ганта, проведение SWOT-анализа и др., и соответствен-

но выводам на основе анализа, разработку (ранжирование) мероприятий — не менее трех на каждый вид проблем. В целом, в рамках Федерального проекта «Бережливая поликлиника» решается множество актуальных проблем медицинских организаций за счет внедрения последовательных управленческих решений, новых технологий, регламентов обслуживания пациентов, более эргономичного распределения пространства поликлиник, внедрения цифровых программ, сопровождающих медицинскую услугу и др., что приносит ощутимые положительные результаты, как в виде повышения лояльности как сотрудников, так и пациентов, так и в рамках оптимизации материальных и временных потерь.

Заключение

Таким образом, сделав обзор состояния внедрения Федерального проекта «Бережливая поликлиника», можно отметить, что оптимизационные процессы и инновационные решения, предусмотренные этим Федеральным проектом, оказывают существенное влияние на совершенствование деятельности современных медицинских организаций и повышение качества предоставления медицинских услуг населению. За счет реализации проекта происходит оптимизация и повышение результативности совокупности организационных, управленческих и структурных процессов, характерных для медицинских организаций.

За счет оптимизации внутренних процессов медицинских организаций, было достигнуто увеличение выгод и для пациентов, и для сотрудников, что повлекло за собой рост их лояльности. Например, было оптимизировано количество обязанностей медицинских работников, увеличена эффективность использования пространства, снижена длительность ожидания приема за счет внедрения электронных очередей и др. «Бережливые технологии позволили ликвидировать некогда привычные длинные очереди в поликлиниках, создать комфортные условия в местах ожидания приема врача, упростить запись на прием, устранить грубость персонала, более рационально использовать ресурсы медицинской организации и т. п.»⁶.

В настоящем исследовании также было рассмотрено направление оптимизации экономических показателей медицинских организаций, достигнутое за счет внедрения проекта. Использование принципов бережливого производства позволило сократить основные потери, которые свойственны

для медицинских организаций. Так, было отмечено, что оптимизация была направлена в основном на управление запасами, и, в результате, были снижены потери медицинских организаций в этой области за 2022—2024 годы.

Увеличение экономической эффективности деятельности медицинских организаций позволяет иметь в распоряжении каждой конкретной поликлиник свободные денежные средства, которые могут позволить, даже в рамках госбюджетирования, приобретать новое, более современное оборудование, материально поощрить сотрудников и др. На экономическую эффективность также в перспективе будет оказывать влияние повышение производительности персонала, поскольку будут улучшены условия труда и их удовлетворенность.

Также, в исследовании было отмечено, что проблемы, которые не решаются с помощью данного проекта напрямую, могут быть решены опосредованно, и приведены соответствующие примеры. Таким образом, можно сделать вывод, что проект «Бережливая поликлиника» показывает свою эффективность, оптимизируя и улучшая деятельность медицинских организаций за счет поэтапного внедрения инновационных решений, что также нашло отражение в статистических данных за этот период и мнениях сотрудников и пациентов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Орел В. И., Ким А. В., Носырева О. М. и др. Реализация пилотного проекта «Бережливая поликлиника»: первые результаты и вызовы // Медицина: теория и практика. 2019. Т. 4, № 5. С. 402–403.
2. Ходырева И. Н., Алборова С. К. Бережливая поликлиника: от приоритетного проекта к федеральному // Менеджмент качества в медицине. 2019. № 1. С. 52–56.
3. Метельская А. В., Камынина Н. Н. Бережливая поликлиника: аспекты оптимизации медицинских процессов // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. 2020. Т. 28, № 5. С. 994–999. DOI: 10.32687/0869-866X-2020-28-5-994-999
4. Дьяченко Т. С., Девляшова О. Ф. Итоги внедрения принципов «Бережливого производства» в детской поликлинике // Медицина и организация здравоохранения. 2019. Т. 4, № 3. С. 19–25.

Поступила 28.01.2025
Принята в печать 21.03.2025

REFERENCES

1. Orel V. I., Kim A. V., Nosyreva O. M. et al. Implementation of the Lean Polyclinic pilot project: first results and challenges. *Medicine: theory and practice*. 2019;4(S):402–403.
2. Hodyreva I. N., Alborova S. K. Lean in primary healthcare: from priority project to federal. *MKM*. 2019;(1):52–56.
3. Metelskaia A. V., Kamynina N. N. The lean polyclinic: aspects of optimization of medical processes. *Problemi socialnoi gigieni, zdorookhraneniia i istorii meditsini*. 2020;28(5):994–999 (In Russ.). DOI: <http://dx.doi.org/10.32687/0869-866X-2020-28-5-994-999>
4. Dyachenko T. S., Devlyashova O. F. The results of the implementation of the principles of «Lean production» in the children's clinic. *Medicine and health care organization*. 2019;4(3):19–25.

⁶ Официальный сайт ЭПС Система ГАРАНТ. URL: <https://base.garant.ru/72187242/#friends> (дата обращения: 14.02.2025).