

**Карина Игоревна Мелконян<sup>1</sup>, Дарья Валерьевна Веселова<sup>2</sup>✉,  
Светлана Диановна Мазунина<sup>3</sup>, Юлия Владимировна Пидшморга<sup>4</sup>**

<sup>1, 2, 4</sup> Кубанский государственный медицинский университет, Краснодар, Россия

<sup>3</sup> Кировский государственный медицинский университет, Киров, Россия

<sup>1</sup> melkonyanki@ksma.ru, <https://orcid.org/0000-0003-2451-6813>

<sup>2</sup> ✉ veselovadv@ksma.ru, <https://orcid.org/0000-0002-1199-7550>

<sup>3</sup> ypidshmorga@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0001-8579-1267>

<sup>4</sup> leanmed@kirovgma.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3197-6519>

## **ПРОЕКТНОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ, РЕАЛИЗУЮЩИХ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ «НОВАЯ МОДЕЛЬ МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ, ОКАЗЫВАЮЩЕЙ ПЕРВИЧНУЮ МЕДИКО-САНИТАРНУЮ ПОМОЩЬ»**

**Аннотация.** Исследование посвящено процессу внедрения бережливых технологий в систему здравоохранения Российской Федерации, который объективно имеет ряд сложностей. В статье проводится исследование особенностей и закономерностей проектного сопровождения при внедрении бережливых технологий, что является весьма актуальным для эффективного управления современной медицинской организацией. Выполненное исследование базировалось на общенаучных методах исследования (наблюдение, анализ, синтез, метод аналогий), эмпирической базой исследования выступило обобщение опыта сопровождения проектной деятельности специалистами учебного центра «Фабрика процессов», метод экспертных оценок и анализ нормативно-правовой базы регулирования проектной деятельности в организации здравоохранения. Статистическую базу исследования составило анонимное анкетирование: в выборку вошло 152 респондента из 38 медицинских организаций, которые прошли обучение по внедрению бережливых технологий и принимают участие в реализации проектов по улучшению внутриорганизационных процессов. Результаты исследования легли в основу подготовки типовых направлений проектного сопровождения, которые позволяют организовать эффективную проектную работу в учреждениях здравоохранения.

**Ключевые слова:** качество медицинской помощи, бережливое управление, проектное сопровождение

**Karina I. Melkonyan<sup>1</sup>, Daria V. Veselova<sup>2</sup>✉, Svetlana D. Mazunina<sup>3</sup>, Yuliya V. Pidshmorga<sup>4</sup>**

<sup>1, 2, 4</sup> Kuban State Medical University, Krasnodar, Russia

<sup>3</sup> Kirov State Medical University, Kirov, Russia

<sup>1</sup> melkonyanki@ksma.ru, <https://orcid.org/0000-0003-2451-6813>

<sup>2</sup> ✉ veselovadv@ksma.ru, <https://orcid.org/0000-0002-1199-7550>

<sup>3</sup> ypidshmorga@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0001-8579-1267>

<sup>4</sup> leanmed@kirovgma.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3197-6519>

## **PROJECT SUPPORT OF MEDICAL ORGANIZATIONS PARTICIPATING IN THE IMPLEMENTATION OF THE FEDERAL PROJECT “CREATION OF A NEW MODEL OF A MEDICAL ORGANIZATION PROVIDING PRIMARY HEALTH CARE”**

**Abstract.** The study is devoted to the process of introducing lean technologies into the healthcare system of the Russian Federation, which, objectively, has a number of difficulties. The article studies the features and patterns of project support during the implementation of lean technologies, which is very relevant for the effective management of a modern medical organization. The study was based on general scientific research methods (observation, analysis, synthesis, method of analogies), the empirical basis of the study was a generalization of the experience of supporting project activities by specialists of the Process Factory training center, the method of expert assessments and analysis

of the regulatory framework for regulating project activities in a healthcare organization. The statistical base of the study was made up of an anonymous survey: the sample consisted of 152 respondents from 38 medical organizations who were trained in the implementation of lean technologies and are participating in the implementation of projects to improve internal organizational processes. The results of the study formed the basis for the preparation of standard areas of project support, which make it possible to organize effective project work in healthcare institutions.

**Keywords:** *quality of medical care, lean management, project support*

В настоящее время одним из ключевых направлений трансформации системы здравоохранения Российской Федерации является повышение доступности и качества медицинской помощи. Достижение данных целей определено проектом «Новая модель медицинской организации, оказывающей первичную медико-санитарную помощь», посредством внедрения бережливых технологий [1]. Новые возможности для организаций здравоохранения открывает телемедицина и цифровизация процесса оказания медицинской помощи [2].

Бережливое производство – управленческая концепция, построенная на принципах эффективности деятельности организации за счет постоянного повышения ценности процессов, представленных единой системой, направленной на достижение единых целей, путем снижения потерь, определения функций, ответственности и полномочий для осуществления менеджмента и улучшения процессов, установления правил целеполагания, выделения ресурсов, обмена коммуникациями, мотивации сотрудников и управления рисками. Данный подход – это не просто комплекс методов, инструментов и навыков, это принципы формирования корпоративного бережливого мышления [3–5].

## **ЦЕЛЬ РАБОТЫ**

Исследовать закономерности процесса осуществления проектного сопровождения организаций, участвующих в реализации федерального проекта «Новая модель медицинской организации, оказывающей первичную медико-санитарную помощь».

## **МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ**

Было проведено анонимное анкетирование 152 респондентов из 38 медицинских организаций, которые прошли повышение квалификации в учебном центре «Фабрика процессов» в 2022 г. Состав респондентов включил в себя: 64 % врачей, 23 % средних медицинских работников и 13 % младшего медицинского персонала. Опрос был направлен на выявление слож-

ностей, возникающих при реализации бережливых проектов. Для статистической обработки данных был использован пакет «Анализ данных» программы Microsoft Office Excel-2010.

## **РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ**

После обработки ответов респондентов было выявлено, что 19 % опрошенных отмечали непонимание со стороны коллег, 27 % отмечали снижение мотивации к участию в проекте ввиду отсутствия понимания итоговой цели, 28 % ответили, что не хотят менять устоявшиеся для них парадигмы, оставшиеся 15 % не нашли поддержки со стороны руководства, 11 % отметили отсутствие системной командной работы над проектом.

Для решения этих проблем учебным центром «Фабрика процессов» был разработан комплекс мероприятий, направленных на пост-тренинговое консультирование работников медицинских организаций, в рамках проектного сопровождения их успешной реализации. Под проектным сопровождением организаций здравоохранения понималась комплексная совместная работа проектной команды медицинской организации и лин-тренеров Фабрики процессов.

Эффективная методология оптимизации внутриорганизационных процессов является ключевым моментом сопровождения проектной деятельности организации, так как апробированные методики открывают возможности для распространения успешного опыта на аналогичные процессы с запланированным целевым эффектом как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

Опыт показывает, что сопровождение проектной деятельности имеет для сотрудников медицинских организаций мощный мотивирующий потенциал: позволяет им справиться со страхом неудач в процессе внедрения бережливых технологий в практику, стимулирует развитие их инициатив и личной заинтересованности в достижении запланированного эффекта [6–8].

Особенно важна подобная поддержка на начальных этапах проектной деятельности. Перед еще неопытными в вопросах бережливости сотрудниками становится ряд новых задач и от успешного «входа» в процесс их разрешения зависит становление бережливой идеологии как отдельных участников проектов, так и всей корпоративной культуры медицинской организации [9]. Практика показывает, что проектное сопровождение актуально на всех этапах реализации бережливых проектов, что позволяет лин-тренерам подготовить типовые направления осуществления проектной поддержки по следующим направлениям:

1. Определение целевых ориентиров и ожиданий заказчика от внедрения модели проектной деятельности по повышению эффективности основных процессов в организациях здравоохранения.

2. Аналитическое исследование функционирования медицинской организации на соответствие критериям «Новой модели медицинской организации, оказывающей первичную медико-санитарную помощь».

3. Аудит текущей проектной деятельности по направлениям: Управление проектами улучшений, Обучение и мотивация персонала, Готовность к тиражированию.

4. Систематизация результатов аналитического исследования.

5. Разработка рекомендаций по достижению целевых ориентиров медицинской организации.

6. Методологическая и информационная поддержка при открытии и реализации проектов.

7. Подготовка научно-обоснованных практических рекомендаций по дальнейшей реализации и самостоятельному ведению проектной деятельности.

8. Подготовку результирующего отчета, отражающего выполнение целевых показателей по итогам реализации проекта.

Реализация данных подходов направлена на выстраивание эффективной, системной проектной работы в учреждениях здравоохранения.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Внедрение бережливого производства в деятельность медицинских организаций требует постепенного изменения устоявшегося мышления сотрудников. Так как повышение квалификации на базе учебных центров «Фабрика процессов» является краткосрочным, ре-

комендовано включать посттренинговое сопровождение закрепления, а главное, реализации полученных знаний в медицинских организациях, что позволит сформировать системность подходов при улучшении процессов и поможет избежать ряда трудностей и ошибок. Практический опыт ведения проектной деятельности при должной методической поддержке со стороны учебных центров «Фабрика процессов» позволяет внедрять систему бережливого управления в медицинских организациях, создавать эталонные образцы, которые в последствии можно тиражировать в масштабах региона.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Арженцов В. Ф., Гайворонская Т. В., Веселова Д. В. и др. Оценка эффективности метода «обучения действием» на «Фабрике процессов» с целью применения философии, принципов и инструментов бережливого производства в медицинских организациях. *Современные проблемы науки и образования*. 2019;2. URL: <http://www.scienceeducation.ru/article/view?id=28596>.

2. Яковлев Г. И. Развитие клиентоориентированного менеджмента медицинских услуг в цифровой экономике. *Инновационная деятельность*. 2023;1(64):137–146.

3. Аджиенко В. Л., Ярыгина Е. Н., Козенко Т. Е. Применение перспективных информационных технологий в амбулаторной стоматологической помощи. *Волгоградский научно-медицинский журнал*. 2022;19(4):5–8.

4. Алексеенко С. Н., Арженцов В. Ф., Веселова Д. В. и др. Особенности управления изменениями в медицинской организации в рамках реализации федерального проекта «Создание новой модели медицинской организации, оказывающей первичную медико-санитарную помощь». *Кубанский научный медицинский вестник*. 2019;26(5):18–28.

5. Давыдова Н. С., Мазунина С. Д., Позмогова Н. П. и др. Теоретические и практические аспекты обеспечения надлежащего уровня качества медицинской деятельности в контексте концепции бережливого управления. *Менеджмент качества в медицине*. 2021;3:38–42.

6. Василенок В. Л., Негреева В. В., Кочегарова Т. С. и др. Совершенствование системы управления качеством в организациях. *Научный журнал НИУ ИТМО*. 2021;3:209–217.

7. Доница А. Д., Аджиенко В. Л. Оценка качества медицинской помощи с позиций пациент-ориентированного подхода. *Волгоградский научно-медицинский журнал*. 2023;20(1):58–61.

8. Ступак В. С., Соколовская Т. А., Малкандуева Ж. Х. Региональный опыт внедрения бережливых

технологий в педиатрической практик. *Дальневосточный медицинский журнал*. 2021;4:71–75.

9. Орлова И. В. Новая модель медицинской организации, оказывающей первичную медико-санитарную помощь, как часть национального проекта «Здравоохранение»: реализация на примере Иркутской области. *Система менеджмента качества: опыт и перспективы*. 2021;10:314–320.

## REFERENCES

1. Arzhentsov V. F., Gaivoronskaya T. V., Veselova D. V. et al. Evaluation of the effectiveness of the «learning by doing» method at the «Factory of processes» in order to apply the philosophy, principles and tools of lean production in medical organizations. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya = Modern problems of science and education*. 2019;2:1–10 (In Russ.).

2. Yakovlev G. I. Development of client-oriented management of medical services in the digital economy. *Innovacionnaya deyatel'nost' = Innovative activity*. 2023;1(64):137–146.

3. Adzhienko V. L., Yarygina E. N., Kozenko T. E. Application of promising information technologies in outpatient dental care. *Volgogradskij nauchno-medicinskij zhurnal = Volgograd Medical Scientific Journal*. 2022;19(4):5–8 (In Russ.).

4. Alekseenko S. N., Arzhentsov V. F., Veselova D. V. et al. Features of change management in a medical organization within the framework of the federal project

«Creation of a new model of a medical organization providing primary health care». *Kubanskij nauchnyj medicinskij vestnik = Kuban Scientific Medical Bulletin*. 2019;26(5):18–28 (In Russ.).

5. Davydova N. S., Mazunina S. D., Pozmogova N. P. et al. Theoretical and practical aspects of ensuring the proper level of quality of medical activity in the context of the concept of lean management. *Menedzhment kachestva v medicine = Quality Management in Medicine*. 2021;3:38–42.

6. Vasilenok V. L., Negreeva V. V., Kochegarova T. S. et al. Improving the quality management system in organizations. *Nauchnyj zhurnal NIU ITMO = Scientific Journal of NRU ITMO*. 2021;3:209–217. (In Russ.).

7. Donika A. D., Adzhienko V. L. Assessing the quality of medical care from the perspective of a patient-oriented approach. *Volgogradskij nauchno-medicinskij zhurnal = Volgograd Medical Scientific Journal*. 2023;20(1):58–61.

8. Stupak V. S., Sokolovskaya T. A., Malkandueva Zh. Kh. Regional experience in introducing lean technologies in pediatric practice. *Dal'nevostochnyj medicinskij zhurnal = Far Eastern Medical Journal*. 2021;4:71–75. (In Russ.).

9. Orlova I. V. A new model of a medical organization providing primary health care as part of the national project «Healthcare»: implementation on the example of the Irkutsk region. *Sistema menedzhmenta kachestva: opyt i perspektivy = Quality management system: experience and prospects*. 2021;10:314–320. (In Russ.).

## Сведения об авторах

**К. И. Мелконян** – кандидат медицинских наук, доцент

**Д. В. Веселова** – кандидат фармацевтических наук, доцент

**С. Д. Мазунина** – кандидат медицинских наук, доцент

**Ю. В. Пидшморга** – кандидат культурологии, ассистент

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 18.08.2023. Одобрена после рецензирования 07.11.2023. Принята к публикации 14.11.2023.

## Information about authors

**K. I. Melkonyan** – Candidate of Medical Sciences, Associate Professor

**D. V. Veselova** – Candidate of Pharmaceutical Sciences, Associate Professor

**S. D. Mazunina** – Candidate of Medical Sciences, Associate Professor

**Yu. V. Pidshmorga** – Candidate of Cultural Studies, assistant

The authors declare no conflicts of interests.

The article was submitted on 18.08.2023; approved after reviewing 07.11.2023; accepted for publication 14.11.2023.