



# Интеграция бережливого производства с системами менеджмента качества в здравоохранении

Совместное использование бережливого производства и стандартов ISO 9001 для повышения эффективности и качества.

Разработка планов по интеграции этих систем в медицинских организациях для достижения синергетического эффекта.



# Интеграция СМК и бережливых технологий критически важна

Современные вызовы российского здравоохранения:

- Рост требований к качеству медицинской помощи
- Необходимость оптимизации затрат при сохранении качества
- Цифровизация и автоматизация процессов
- Требования регуляторов (Минздрав, Росздравнадзор)

Статистика:

- До 35% потерь ресурсов в здравоохранении можно устранить
- Финансовый эффект от бережливого производства: 5-15%
- Более 7000 медучреждений участвовали в проекте "Новая модель медицинской организации, оказывающей первичную медико-санитарную помощь" на конец 2024 года



# Ключевые определения

**Система менеджмента качества (СМК)** – совокупность организационной структуры, процедур, процессов и ресурсов, необходимых для осуществления общего руководства качеством.

**Система менеджмента бережливого производства (СМБП)** – система менеджмента, направленная на создание и развитие культуры постоянного улучшения с целью повышения ценности для потребителя.

**Интегрированная система менеджмента** – единая система менеджмента организации, объединяющая отдельные системы менеджмента.



# Нормативная база интеграции

- ГОСТ Р 57522-2017 «Руководство по интегрированной системе менеджмента качества и бережливого производства»
- ГОСТ Р 56404-2021 «Требования к системам менеджмента бережливого производства»
- Приказ Минздрава России № 902 от 29.10.2019 «О Федеральном центре компетенций по внедрению технологий бережливого производства в медицинских организациях, оказывающих первичную медико-санитарную помощь»

Методические рекомендации «Новая модель медицинской организации, оказывающей первичную медико-санитарную помощь»



# Принципы совместного применения СМК и СМБП:

- 1) Ориентация на потребителя + Создание ценности для пациента
- 2) Процессный подход + Поток создания ценности
- 3) Постоянное улучшение + Кайдзен и устранение потерь
- 4) Принятие решений на основе фактов + Стандартизация работы

Встроенное качество – методология приведения возможностей процессов в соответствие с требованиями потребителя



# Основные цели интеграции СМК и СМБП

- Повышение качества при одновременном повышении производительности и снижении затрат
- Получение синергетического эффекта от проектов по улучшениям
- Создание единого контура управления
- Снижение конфликтности и исключение дублирования

Результат: СМКиБП > СМК + СМБП (математика синергии!)



# Практические модели интеграции

## Модель 1: Параллельное развитие

- СМК и СМБП развиваются независимо
- Координация через общие цели и показатели

## Модель 2: СМБП как потребитель СМК

- СМБП использует "встроенное качество" от СМК
- СМК поставляет стандарты, СМБП оптимизирует процессы

## Модель 3: Полная интеграция

- Единая интегрированная система менеджмента
- Общие процессы, документооборот, показатели эффективности



# Кейс 1 - Городская поликлиника №2, Ижевск

Первый в России сертификат СМБП получен 15.10.2018

Особенности внедрения:

- Пионерская сертификация СМБП в социальной сфере
- Активное участие в проекте «Бережливая поликлиника»
- Интеграция с существующей СМК

Результаты:

- Сокращение времени ожидания пациентов
- Оптимизация потоков пациентов
- Повышение удовлетворенности персонала





# Кейс 1 (детализация): Оптимизация процесса диспансеризации

Проблема: Длительное ожидание, хаотичное движение пациентов, низкая пропускная способность.

Решение (инструменты СМБП):

- Картирование потока создания ценности (VSM): проанализирован весь путь пациента.
- Стандартизация работы: разработаны «маршрутные карты» для разных групп пациентов.
- Система 5S: оптимизирована подготовка кабинетов и рабочих мест.

Результаты :

- Время прохождения диспансеризации: было 4 часа -> стало 1,5 часа.
- Очередь к терапевту на итоговый прием: снижена на 60%.
- Пропускная способность кабинета флюорографии: увеличена на 25%.



# Кейс 2 - НИИ комплексных проблем сердечно-сосудистых заболеваний (Кемерово)

Интегрированная СМК включает:

- Управление знаниями
- Риск-менеджмент
- Бережливое производство
- Система внутреннего контроля качества
- Менеджмент качества при разработке медицинских изделий

Сертификация: ISO 9001:2015 (2023 г.)





# Кейс 2 (детализация): Интеграция на примере управления рисками

**Задача:** Не просто фиксировать инциденты, а предотвращать их повторение.

## Интеграция:

- СМК (ISO 9001): процедура «Управление несоответствиями» требует регистрировать инцидент (например, случай ВБИ).
- СМБП: отчет по решению проблем «А3» и метод «5 почему» требуют найти и устраниить корневую причину.

**Результат:** создан единый процесс «от инцидента к улучшению».





# План внедрения интегрированной системы

## Этап 1: Подготовка (2-3 месяца)

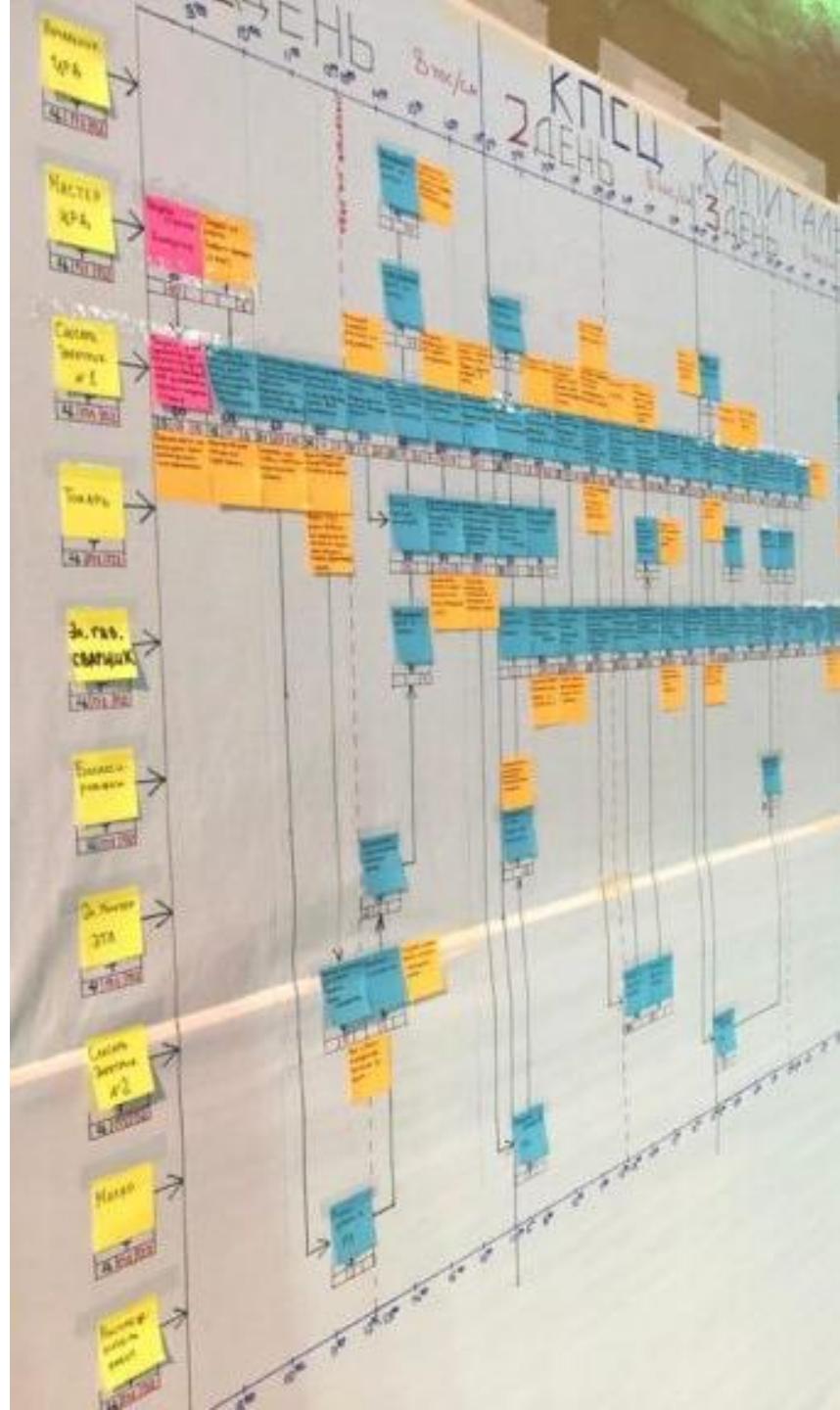
- Анализ текущего состояния СМК
  - Обучение руководящего состава принципам СМБП
  - Создание рабочей группы по интеграции

## Этап 2: Пилотные проекты (3-6 месяцев)

- Выбор 2-3 ключевых процессов для оптимизации
  - Картирование потока создания ценности
  - Внедрение инструментов бережливого производства

### Этап 3: Масштабирование (6-12 месяцев)

- Распространение лучших практик
  - Стандартизация процессов
  - Подготовка к сертификации СМБП



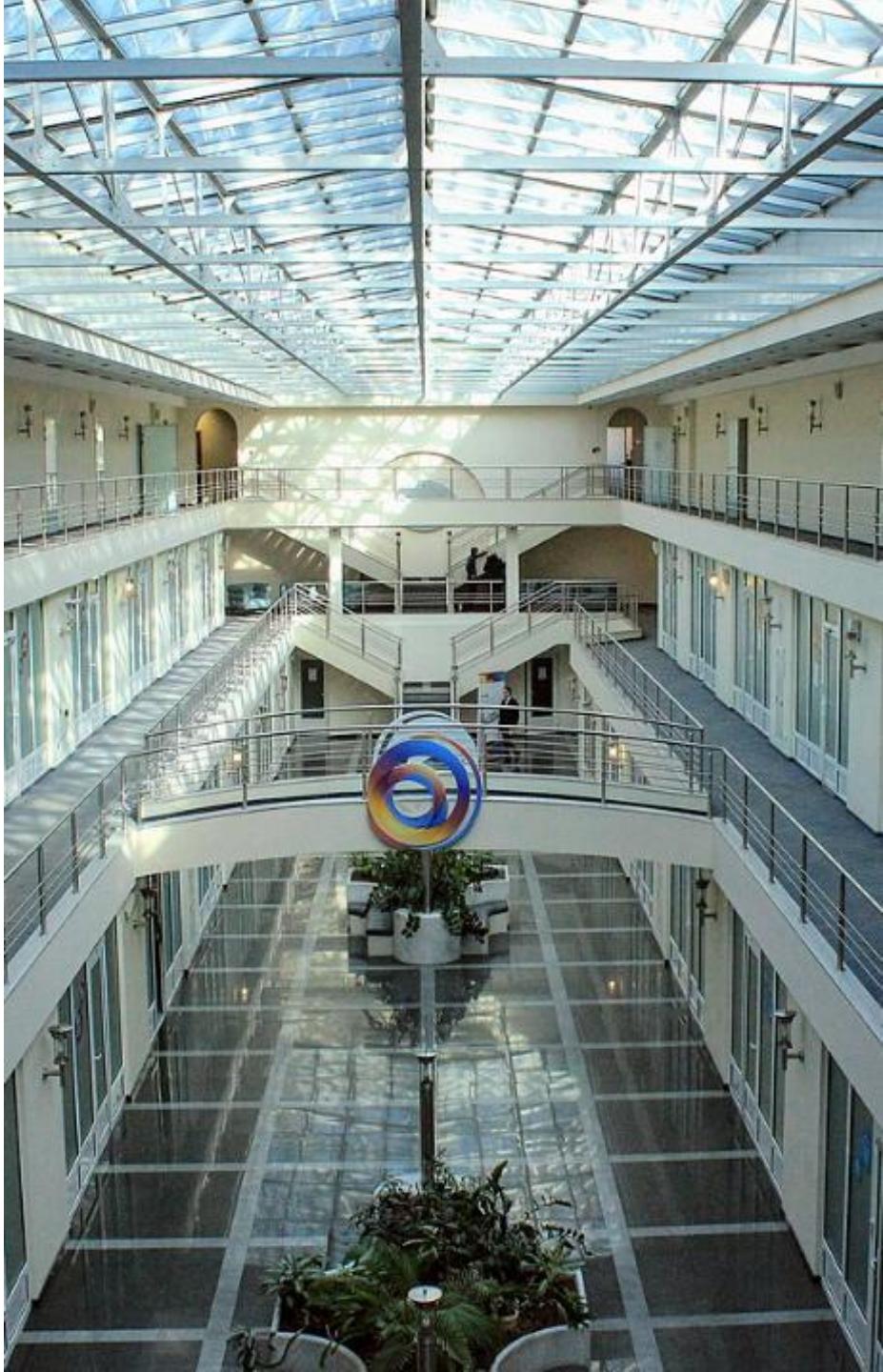


# Ключевые выводы

- Интеграция СМК и СМБП – объективная необходимость
- Синергетический эффект достигается через системный подход
- Нормативная база в России создана и постоянно развивается

## Перспективы:

- Цифровизация интегрированных систем менеджмента
- Развитие ИИ-инструментов для поддержки принятия решений
- Персонализация медпомощи на основе бережливых технологий





Начните с малого, но  
начните сегодня!

Благодарю за внимание!

