

Министерство здравоохранения Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
дополнительного профессионального образования
**РОССИЙСКАЯ МЕДИЦИНСКАЯ АКАДЕМИЯ НЕПРЕРЫВНОГО
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**



УТВЕРЖДЕНО

Учебно-методическим советом
ФГБОУ ДПО РМАНПО

«13» февраля 2025г.

протокол № 3

Председатель совета

О.А. Милованова

(подпись)

(ФИО)

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ
ПРОГРАММА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ
СПЕЦИАЛИСТОВ С ВЫСШИМ НЕМЕДИЦИНСКИМ
ОБРАЗОВАНИЕМ ПО ТЕМЕ**
**«Lean – менеджмент как корневая компетенция в управлении
медицинской организацией»**

(СРОК ОБУЧЕНИЯ 36 АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ)

**Москва
2025**

УДК

ББК

П

Организация-разработчик – ФГБОУ ДПО «Российская медицинская академия непрерывного последипломного образования» Министерства здравоохранения Российской Федерации (И.О. ректора – академик РАН, профессор Д.А. Сычев).

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации специалистов с высшим немедицинским образованием по теме «Lean – менеджмент как корневая компетенция в управлении медицинской организацией»: учебно-методическое пособие / А.С. Гольдберг, А.Л. Линденбрaten, М.Г. Ламбакахар ФГБОУ ДПО «Российская медицинская академия последипломного образования» Минздрава России. – М.: ФГБОУ ДПО РМАНПО, – 2025. 51 с. ISBN№

Актуальность дополнительной профессиональной программы повышения квалификации специалистов с высшим немедицинским образованием по теме «Lean – менеджмент как корневая компетенция в управлении медицинской организацией» обусловлена актуальностью и необходимостью использования технологий Бережливого производства, основанного на методологии Lean-менеджмента, которая сегодня распространена и применяется в большинстве сфер социальной и промышленной жизни.

За последние годы в России появилось понимание, что в Здравоохранении не только можно, но и нужно использовать лучшие бизнес-практики. Проекты «Бережливая поликлиника» внедряются уже с 2019г. Целью настоящей Программы является – погрузить специалистов с высшим немедицинским образованием в управленческий опыт уже реализованных проектов не только в амбулаторном звене, но и приблизить к возможностям использования этих технологий в практиках стационара. Современный руководитель в Здравоохранении должен владеть научно обоснованными подходами к анализу текущих процессов в медицинской организации, уметь их перестраивать, повышая общую эффективность медицинской организации и удовлетворенность пациента. Внедрение Lean-менеджмента как корневой компетенции в управлении медицинской организации позволит повысить доступность и качества оказания медицинской помощи.

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации специалистов с высшим немедицинским образованием по теме «Lean – менеджмент как корневая компетенция в управлении медицинской организацией» является нормативно-методическим документом, регламентирующим содержание и организационно-методические формы обучения специалистов с высшим немедицинским образованием по теме «Lean – менеджмент как корневая компетенция в управлении медицинской организацией» в дополнительном профессиональном образовании.

Учебно-методическое пособие разработано совместно с сотрудниками Института методологии профессионального развития (директор – д.м.н., профессор Л.В. Мельникова) в соответствии с системой стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу.

ISBN№

© ФГБОУ ДПО РМАНПО, 2025

ОПИСЬ КОМПЛЕКТА ДОКУМЕНТОВ

№ п/п	Наименование документа
1.	Титульный лист
2.	Лист согласования программы
3.	Лист актуализации программы
4.	Состав рабочей группы
5.	Общие положения
6.	Цель программы
7.	Планируемые результаты обучения
8.	Учебный план
8.1	Учебно-тематический план дистанционного обучения
9.	Календарный учебный график
10.	Рабочие программы учебных модулей
10.1	Рабочая программа учебного модуля 1 «Управление качеством»
10.2	Рабочая программа учебного модуля 2 «Ключевые компетенции»
10.3	Рабочая программа учебного модуля 3 «Lean-менеджмент как основа бережливых технологий»
11.	Организационно-педагогические условия
12.	Формы аттестации
13.	Оценочные материалы
14.	Иные компоненты программы
14.1	Кадровое обеспечение образовательного процесса
14.2	Критерии оценки ответа обучающегося при 100-балльной системе

2. ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ

дополнительной профессиональной образовательной программы повышения квалификации специалистов с высшим немедицинским образованием по теме «Lean – менеджмент как корневая компетенция в управлении медицинской организацией»

(срок обучения 36 академических часов)

Согласовано:

Проректор по учебной работе:

(подпись)

Лопатин З.В.
(ФИО)

Директор Института методологии профессионального развития:

(подпись)

Мельникова Л.В.
(ФИО)

Декан факультета профилактической медицины и организации здравоохранения:

(подпись)

Максимов М.Л.
(ФИО)

И.о. заведующий кафедрой общественного здоровья, экономики, управления и цифровизации здравоохранения, медицинского права и медицинской экспертизы:

(подпись)

Гольдберг А.С.
(ФИО)

3. ЛИСТ ОБНОВЛЕНИЙ

дополнительной профессиональной образовательной программы повышения квалификации специалистов с высшим немедицинским образованием по теме «Lean – менеджмент как корневая компетенция в управлении медицинской организацией»

(срок обучения 36 академических часов)

[illegible]

4. СОСТАВ РАБОЧЕЙ ГРУППЫ

дополнительной профессиональной образовательной программы повышения квалификации специалистов с высшим немедицинским образованием по теме «Lean – менеджмент как корневая компетенция в управлении медицинской организацией»

(срок обучения 36 академических часов)

№ пп.	Фамилия, имя, отчество	Ученая степень, звание	Занимаемая должность	Место работы
1.	Гольдберг Аркадий Станиславович	к.м.н.	И.о. заведующий кафедрой общественного здоровья, экономики, управления и цифровизации здравоохранения, медицинского права и медицинской экспертизы	ФГБОУ ДПО РМАНПО Минздрава России
2.	Линденбрaten Александр Леонидович	д.м.н.	Профессор кафедры общественного здоровья, экономики, управления и цифровизации здравоохранения, медицинского права и медицинской экспертизы	ФГБОУ ДПО РМАНПО Минздрава России
3.	Ламбакахар Мария Георгиевна	к.м.н.	Доцент кафедры клинической лабораторной диагностики с курсом лабораторной иммунологии	ФГБОУ ДПО РМАНПО Минздрава России
<i>по методическим вопросам</i>				
1.	Мельникова Людмила Владимировна	д.м.н., профессор	Директор Института методологии профессионального развития	ФГБОУ ДПО РМАНПО Минздрава России
2.	Држевецкая Ксения Сергеевна		Специалист отдела электронного обучения и ДОТ	ФГБОУ ДПО РМАНПО Минздрава России

5. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

5.1. Характеристика программы:

Дополнительная профессиональная образовательная программа повышения квалификации специалистов с высшим немедицинским образованием по теме «Lean – менеджмент как корневая компетенция в управлении медицинской организацией» (срок обучения 36 академических часов) (далее – Программа) сформирована в соответствии с требованиями:

- Федерального закона от 21.11.2011 № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан Российской Федерации»;
- Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
- Федерального закона от 27.07.2006 №152-ФЗ «О персональных данных»;
- Приказа Министерства образования и науки Российской Федерации от 01.07.2013 № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;
- Приказа Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 23.07.2010 № 541н «Об утверждении единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников в сфере здравоохранения»;
- Приказа Министерства здравоохранения Российской Федерации от 02.05.2023 № 205н «Об утверждении номенклатуры должностей медицинских работников и фармацевтических работников»;
- Приказа Министерства здравоохранения Российской Федерации от 02.05.2023 № 206н «Об утверждении квалификационных требований к медицинским и фармацевтическим работникам с высшим образованием»;
- другими законодательными актами Российской Федерации, кодексами, федеральными законами, подзаконными нормативными правовыми актами Российской Федерации в сфере охраны здоровья граждан и деятельности системы здравоохранения; нормативно-правовыми документами по обеспечению прав пациента в области охраны здоровья, защиты прав потребителей; нормативно-правовыми документами в области профессиональной деятельности по специальности и реализуется в системе непрерывного профессионального развития.

5.2. Контингент обучающихся:

По основной специальности: биолог

По смежным специальностям: врач-лаборант, инженер, медицинский инженер, химик-эксперт медицинской организации, менеджер, специалист по медицинской реабилитации, судебный эксперт и медицинский физик, руководитель организации, руководитель подразделения, руководитель отдела, руководитель группы.

5.3. Актуальность программы:

Обусловлена необходимостью использования технологий Бережливого производства, основанного на методологии Lean-менеджмента, сегодня распространен и применяется в большинстве сфер социальной и промышленной жизни. За последние годы в России появилось понимание, что в Здравоохранении не только можно, но и нужно использовать лучшие бизнес-практики. Проекты «Бережливая поликлиника» внедряются уже с 2019г.

Современный руководитель в Здравоохранении должен владеть научно обоснованными подходами к анализу текущих процессов в медицинской организации, уметь их перестраивать, повышая общую эффективность медицинской организации и удовлетворенность пациента.

Внедрение Lean-менеджмента как корневой компетенции в управлении медицинской организации позволит повысить доступность и качества оказания медицинской помощи.

5.4. Объем программы: 36 академических часов.

5.5. Форма обучения, режим и продолжительность занятий

График обучения	Акад. часов в день	Дня в неделю	Общая продолжительность программы, месяцев (дней, недель)
Форма обучения			
Очная, с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ)	6	6	36 акад. часов, 6 дней

5.6. Структура Программы

- общие положения;
- цель;
- планируемые результаты освоения Программы;
- учебный план;
- учебно-тематический план ДОТ;
- календарный учебный график;
- рабочие программы учебного модуля;
- требования к итоговой аттестации обучающихся;
- организационно-педагогические условия реализации программы.

5.7. Документ, выдаваемый после успешного освоения программы - удостоверение о повышении квалификации.

6. ЦЕЛЬ ПРОГРАММЫ

Цель программы:

- формирование и совершенствование способности у специалистов с высшим

немедицинским образованием-специалистов управленческих корневых компетенций, навыков в работе со стратегиями и внедрения Бережливых технологий, вне зависимости от вида оказываемой медицинской помощи, в деятельность медицинских организаций.

6.1. Задачи программы:

Сформировать знания:

- Теории и практике разработки и реализации стратегий;
- Необходимости целенаправленности любых действий в медицинской организации;
- Формирования и представления о концепции бережливого производства и возможностях применения принципов и инструментов для решения задач профессиональной деятельности;
- Повышения эффективности профессиональной деятельности и производительности труда через практическую реализацию инструментов бережливого производства.

Сформировать умения:

- Определять зоны конкурентного преимущества организации и способствовать расширению данных преимуществ;
- Моделировать производственный процесс и картирования потока создания ценностей для участников производства продукции/оказания услуг с учетом профиля и направленности образовательной программы.

Сформировать навыки:

- Аргументированной формулировки и отстаивания своей позиции перед подчиненными, коллегами и руководством;
- Обработки значительный объем слабоструктурированных данных и превращение их в информацию, пригодную для анализа и принятия решений;
- Видения процессов в целом, декомпозирования их на части, картирования, выделения ценных фрагментов и убыточных для пациента и медицинской организации, изменения их с повышением основных критериев Бережливого производства.

Опыт деятельности:

- Формирования мотивации к совершенствованию профессиональной деятельности с использованием актуальных принципов и подходов.

7. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

7.1 Компетенции специалиста с высшим немедицинским образованием, подлежащие формированию и совершенствованию в результате освоения Программы

профессиональные компетенции (далее – ПК):

- готовность к применению знаний и умений, навыков по основам управления качеством (ПК-1);
- готовность к осуществлению и организации медицинской и организационно-управленческой деятельности. Понятие и модели стратегического менеджмента в здравоохранении. Анализ корневых компетенций (ПК-2);
- готовность к применению принципов и правил работы Lean-менеджмента как основы бережливых технологий в здравоохранении (ПК-3).

Паспорт компетенций, обеспечивающих выполнение трудовой функции

Индекс компетенции	Знания, умения, навыки, опыт деятельности	Форма контроля
ПК-1	<u>Знания:</u> – Основы управления качеством. Принципы и методы управления качеством (например, PDCA, Six Sigma, Lean). Стандарты и нормативы в области здравоохранения (ISO 9001, JCI и др.). Основные показатели качества медицинских услуг (например, удовлетворенность пациентов, клинические исходы). – Законодательство и регуляции. Знание законодательства в области здравоохранения и управления качеством. Понимание прав пациентов и этических норм в медицинской практике. – Методы оценки качества. Методы сбора и анализа данных о качестве (опросы, аудиты, клинические исследования). Инструменты для мониторинга и оценки качества медицинских услуг. – Организация здравоохранения. Структура и функции системы здравоохранения. Модели организации медицинской помощи (первичная, специализированная, стационарная).	Т/К
	<u>Умения:</u> – Анализ данных. Умение собирать, обрабатывать и анализировать данные о качестве медицинских услуг. Способность интерпретировать результаты и делать выводы для улучшения процессов. – Разработка и внедрение стандартов. Умение разрабатывать и внедрять стандарты и протоколы для повышения качества медицинских услуг. Способность адаптировать международные стандарты к местным условиям. – Командная работа. Умение работать в междисциплинарной команде, включая специалистов с высшим немедицинским образованием, медсестер, администраторов и других специалистов. Способность координировать действия команды для достижения общих целей по улучшению качества. – Обучение и наставничество. Умение обучать и наставлять коллег по вопросам управления качеством. Способность проводить тренинги и семинары для повышения квалификации сотрудников.	Т/К
	<u>Навыки:</u> – Основы управления качеством. Принципы и методы управления качеством (например, PDCA, Six Sigma, Lean). Стандарты и нормативы в области здравоохранения (ISO 9001, JCI и др.). Основные показатели качества медицинских услуг (например, удовлетворенность пациентов, клинические исходы).	Т/К

	— Законодательство и регуляции. Знание законодательства в области здравоохранения и управления качеством. Понимание прав пациентов и этических норм в медицинской практике. — Методы оценки качества. Методы сбора и анализа данных о качестве (опросы, аудиты, клинические исследования). Инструменты для мониторинга и оценки качества медицинских услуг. — Организация здравоохранения. Структура и функции системы здравоохранения. Модели организации медицинской помощи (первичная, специализированная, стационарная).	
	<u>Опыт деятельности:</u> — Практический опыт в управлении качеством. Участие в проектах по улучшению качества в медицинских учреждениях. Опыт работы с системами управления качеством и их внедрения. — Аудит и оценка качества. Участие в проведении внутренних и внешних аудитов качества. Опыт в оценке соответствия стандартам и нормативам. — Работа с пациентами. Опыт взаимодействия с пациентами и их семьями для оценки удовлетворенности и качества предоставляемых услуг. Участие в программах по улучшению пациент-ориентированного подхода. — Научная и исследовательская деятельность. Участие в научных исследованиях, направленных на изучение качества медицинских услуг. Публикации и представление результатов исследований на конференциях.	T/K
ПК-2	<u>Знания:</u> — Основы медицинской науки. Анатомия, физиология, патология. Современные методы диагностики и лечения. — Законодательство в области здравоохранения. Основные законы и нормативные акты, регулирующие деятельность медицинских учреждений. Права и обязанности медицинских работников и пациентов. — Стратегический менеджмент. Понятие стратегического менеджмента и его значение в здравоохранении. Модели стратегического менеджмента (например, SWOT-анализ, PEST-анализ, модель Бостонской консалтинговой группы и др.). — Экономика здравоохранения. Основы финансирования и бюджетирования в здравоохранении. Экономическая эффективность медицинских услуг. — Качество медицинских услуг. Стандарты и протоколы оказания медицинской помощи. Методы оценки качества и безопасности медицинских услуг.	T/K
	<u>Умения:</u> — Аналитические способности. Умение проводить SWOT-анализ и другие виды анализа для оценки текущей ситуации в здравоохранении. Способность интерпретировать данные и делать выводы для принятия управленческих решений. — Планирование и организация. Умение разрабатывать стратегические и оперативные планы для медицинских учреждений. Организация работы медицинского персонала и распределение ресурсов. — Коммуникация. Эффективное взаимодействие с различными заинтересованными сторонами (персонал, пациенты,	T/K

	государственные органы). Умение вести переговоры и разрешать конфликты. – Лидерство. Способность вдохновлять и мотивировать команду. Умение принимать решения и нести ответственность за результаты.		
	<u>Навыки:</u> – Управление проектами. Навыки планирования, реализации и контроля проектов в области здравоохранения. Умение работать с временными рамками и бюджетами. – Использование информационных технологий. Владение современными информационными системами для управления данными в здравоохранении. Умение использовать аналитические инструменты для оценки эффективности работы. – Критическое мышление. Способность оценивать информацию и принимать обоснованные решения на основе анализа данных. – Обучение и развитие персонала. Навыки организации обучения и повышения квалификации медицинского персонала.		T/K
	<u>Опыт деятельности:</u> – Практический опыт работы в здравоохранении. Опыт работы в различных медицинских учреждениях (больницы, поликлиники, специализированные центры). Участие в проектах по улучшению качества медицинских услуг. – Управленческий опыт. Опыт работы на руководящих должностях в здравоохранении. Участие в разработке и реализации стратегий управления. – Участие в научных исследованиях. Опыт участия в исследованиях, направленных на улучшение организации здравоохранения. Публикации в научных журналах по вопросам управления в здравоохранении. – Взаимодействие с государственными и частными организациями. Опыт сотрудничества с государственными органами, НКО и частными компаниями в области здравоохранения.		T/K
ПК-3	<u>Знания:</u> – Основы Lean-менеджмента. Принципы Lean (устранение потерь, создание ценности, непрерывное улучшение). Основные инструменты Lean (5S, Kaizen, Value Stream Mapping, Kanban и др.). Понимание концепции бережливого производства и ее применения в здравоохранении. – Процессы в здравоохранении. Знание основных процессов оказания медицинских услуг (прием пациентов, диагностика, лечение, выписка). Понимание специфики работы различных подразделений (амбулаторное, стационарное, специализированное здравоохранение). – Клиент-ориентированность. Понимание потребностей пациентов и их ожиданий от медицинских услуг. Знание методов оценки удовлетворенности пациентов. – Управление качеством. Основы систем управления качеством в здравоохранении (ISO, JCI и др.). Методы оценки и мониторинга качества медицинских услуг.		T/K
	<u>Умения:</u> – Анализ процессов. Умение проводить анализ текущих процессов и выявлять узкие места. Способность использовать инструменты Lean для картирования потоков создания ценности.		T/K

	– Планирование и внедрение изменений. Умение разрабатывать планы по внедрению Lean-инициатив. Способность организовывать и проводить тренинги для сотрудников. – Работа в команде. Умение эффективно работать в междисциплинарных командах. Способность мотивировать и вовлекать сотрудников в процесс изменений. – Коммуникация. Умение четко и доступно объяснять принципы Lean-менеджмента. Способность вести переговоры и разрешать конфликты.	
	<u>Навыки:</u> – Критическое мышление. Способность анализировать информацию и принимать обоснованные решения. Умение выявлять и устранять причины проблем, а не только их симптомы. – Управление проектами. Навыки планирования, организации и контроля выполнения проектов по внедрению Lean. Умение использовать инструменты управления проектами (Gantt, Agile и др.). – Обучение и развитие. Навыки проведения обучающих семинаров и тренингов по Lean-методам. Способность развивать культуру непрерывного улучшения среди сотрудников.	Т/К
	<u>Опыт деятельности:</u> – Практическое применение Lean. Опыт внедрения Lean-инициатив в медицинских учреждениях. Участие в проектах по оптимизации процессов и повышению качества услуг. – Работа с данными. Опыт сбора и анализа данных для оценки эффективности внедрения Lean. Участие в проектах по мониторингу и улучшению качества медицинских услуг. – Участие в междисциплинарных проектах. Опыт работы в командах, занимающихся улучшением процессов в здравоохранении. Участие в разработке и реализации стратегий по повышению эффективности работы учреждений.	Т/К

Министерство здравоохранения Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение дополнительного
профессионального образования
**РОССИЙСКАЯ МЕДИЦИНСКАЯ АКАДЕМИЯ
НЕПРЕРЫВНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

УТВЕРЖДЕНО



Учебно-методическим советом
ФГБОУ ДПО РМАНПО
«13» февраля 2025г.
протокол № 3
Председатель совета
О.А. Милованова
(подпись) (ФИО)

8. УЧЕБНЫЙ ПЛАН

**дополнительной профессиональной программы
повышения квалификации специалистов с высшим немедицинским образованием
по теме
«Lean – менеджмент как корневая компетенция в управлении медицинской
организацией»
(общая трудоемкость освоения программы - 36 академических часов)**

Цель программы:

- формирование и совершенствование способности у специалистов с высшим немедицинским образованием-специалистов управленческих корневых компетенций, навыков в работе со стратегиями и внедрения Бережливых технологий, вне зависимости от вида оказываемой медицинской помощи, в деятельность медицинских организаций.

Контингент обучающихся:

По основной специальности: биолог

По смежным специальностям: врач-лаборант, инженер, медицинский инженер, химик-эксперт медицинской организации, менеджер, специалист по медицинской реабилитации, судебный эксперт и медицинский физик, руководитель организации, руководитель подразделения, руководитель отдела, руководитель группы.

Общая трудоемкость: 36 академических часов.

Режим занятий: 6 академических часов в день.

Форма обучения: очная с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ)

№ п\п	Название и темы рабочей программы	Трудоёмкость (акад. час)	Формы обучения						Формируемые компетенции	Форма контроля
			Лекции	СЗ	ПЗ	ОСК	С	ДОТ		
1.	Рабочая программа учебного модуля 1 «Управление качеством»									
1.1	Качество управления качеством в здравоохранении	4	4						ПК-1 - ПК-3	Т/К
Трудоёмкость учебного модуля 1		4	4							
2.	Рабочая программа учебного модуля 2 «Ключевые компетенции»									
2.1	Понятие и модели стратегического менеджмента	4	4						ПК-1 - ПК-3	Т/К
2.2	Стратегические цели компании	5	4	1					ПК-1 - ПК-3	Т/К
2.3	Анализ корневых компетенций	6		6					ПК-1 - ПК-3	Т/К
Трудоёмкость учебного модуля 2		15	8	7						
3.	Рабочая программа учебного модуля 3 «Lean-менеджмент как основа бережливых технологий»									
3.1	Основы Lean-методологии	2						2	ПК-1 - ПК-3	Т/К
3.2	Проект «Бережливое производство» в Здравоохранении	2	2						ПК-1 - ПК-3	Т/К
3.3	Внедрение изученных методов на практике	12			12				ПК-1 - ПК-3	Т/К
Трудоёмкость учебного модуля 3		16	2		12			2		
ИТОГОВАЯ АТТЕСТАЦИЯ		1	–		–	–	–	1		
Общая трудоёмкость освоения программы		36	14	7	12	–	–	3		3

Министерство здравоохранения Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение дополнительного
профессионального образования
**РОССИЙСКАЯ МЕДИЦИНСКАЯ АКАДЕМИЯ
НЕПРЕРЫВНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

УТВЕРЖДЕНО



Учебно-методическим советом
ФГБОУ ДПО РМАНПО
«13» февраля 2025г.
протокол № 3
Председатель совета
О.А. Милованова
(подпись) (ФИО)

**8.1. УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН С ПРИМЕНЕНИЕМ
ДИСТАНЦИОННЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**
дополнительной профессиональной программы повышения квалификации
специалистов с высшим немедицинским образованием
по теме
«Lean – менеджмент как корневая компетенция в управлении медицинской
организацией»

Задачи ДОТ: Видение процессов в целом, декомпозирования их на части, картирования, выделения ценных фрагментов и убыточных для пациента и медицинской организации при помощи дистанционных технологий.

Контингент обучающихся:

По основной специальности: биолог

По смежным специальностям: врач-лаборант, инженер, медицинский инженер, химик-эксперт медицинской организации, менеджер, специалист по медицинской реабилитации, судебный эксперт и медицинский физик, руководитель организации, руководитель подразделения, руководитель отдела, руководитель группы.

Режим обучения: 6 академических часов в день.

Трудоемкость обучения: 3 академических часа.

Форма обучения: очная, с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ) прерывистая.

№ п/п	Название и темы рабочей программы	Труд оемк ость (акад · час.)	Форми руемы е компет енции	Обучение с использованием ДОТ			
				Асинхронное обучение (заочное)		Синхронное обучение (очное)	
				ак ад · ча с.	форма и вид ДОТ	ака д. час ·	форма и вид ДОТ
3.1	Основоположники методологии Lean. Принципы работы с понятием Ценность для организации. 8 причин потерь. Метод Исикавы. Правило «Пять почему». Картирование. Правило «Шести Сигм». Правило «Пяти С». Основные критерии эффективности применения методологии Lean.	2	ПК-1 - ПК-3	-	-	2	Вебинар
4	Итоговая аттестация	1	ПК-1 - ПК-3	-	-	1	ДУМ
Итого		3		-	-	3	

Министерство здравоохранения Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение дополнительного
профессионального образования
РОССИЙСКАЯ МЕДИЦИНСКАЯ АКАДЕМИЯ
НЕПРЕРЫВНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

УТВЕРЖДЕНО



Учебно-методическим советом
ФГБОУ ДПО РМАНПО
«13» февраля 2025г.
протокол № 3
Председатель совета
О.А. Милованова
(подпись) (ФИО)

9. КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК

дополнительной профессиональной образовательной программы повышения
квалификации специалистов с высшим немедицинским образованием по теме
«Lean – менеджмент как корневая компетенция в управлении медицинской
организацией»

Сроки обучения: согласно Учебно-производственному плану

Название и темы рабочей программы	6 дней
	Трудоемкость освоения (акад. час)
Рабочая программа учебного модуля 1 «Управление качеством»	4
Рабочая программа учебного модуля 2 «Ключевые компетенции»	15
Рабочая программа учебного модуля 3 «Lean-менеджмент как основа бережливых технологий»	16
Итоговая аттестация	1
Общая трудоемкость программы	36

Министерство здравоохранения Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение дополнительного
профессионального образования
РОССИЙСКАЯ МЕДИЦИНСКАЯ АКАДЕМИЯ
НЕПРЕРЫВНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ



УТВЕРЖДЕНО

Учебно-методическим советом
ФГБОУ ДПО РМАНПО

«13» февраля 2025г.

протокол № 3

Председатель совета

О.А. Милованова

(подпись)

(ФИО)

10. РАБОЧИЕ ПРОГРАММЫ УЧЕБНЫХ МОДУЛЕЙ

10.1 РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОГО МОДУЛЯ 1

«Управление качеством»

Трудоемкость освоения: 4 академических часа.

Учебный модуль 1: «Управление качеством»

Содержание рабочей программы учебного модуля 1 «Управление качеством»

Код	Название и темы рабочей программы
1.1	Качество управления качеством в здравоохранении.
1.1.1.	Определение объекта управления
1.1.2	Основные критерии и показатели.
1.1.3	Правовые аспекты.

Литература к рабочей программе учебного модуля 1 представлена далее.

Министерство здравоохранения Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение дополнительного
профессионального образования
РОССИЙСКАЯ МЕДИЦИНСКАЯ АКАДЕМИЯ
НЕПРЕРЫВНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

УТВЕРЖДЕНО



Учебно-методическим советом
ФГБОУ ДПО РМАНПО
«13» февраля 2025г.
протокол № 3
Председатель совета
О.А. Милованова
(подпись) (ФИО)

10.2 РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОГО МОДУЛЯ 2
«Ключевые компетенции»

Трудоемкость освоения: 15 академических часов.

Учебный модуль 2: «Ключевые компетенции»

Содержание рабочей программы учебного модуля 2 «Ключевые компетенции»

Код	Название и темы рабочей программы
2.1.	Понятие и модели стратегического менеджмента
2.1.1	Понятия и модели стратегического менеджмента. Определения. Разница между стратегическим планированием и стратегическим управлением.
2.1.2	Школы стратегий и их суть.
2.2.	Стратегические цели компании
2.2.1	Система целей как сущность стратегического процесса. Реальные примеры стратегических целей медицинской организации. Компоненты цели. Разница между эффективностью и результативностью. Стейкхолдеры, их типы, интересы, позиционирование.
2.2.2	Разница между эффективностью и результативностью.
2.2.3	Стейкхолдеры, их типы, интересы, позиционирование.
2.3.	Анализ корневых компетенций
2.3.1	Отличие ресурсного подхода от рыночного. Понятие корневых компетенций. Состав корневых компетенций.
2.3.2	Процессы создания качества. Позиционирование медицинской организации. Анализ издержек и ключевых компетенций.

Литература к рабочей программе учебного модуля 2 представлена далее.

Министерство здравоохранения Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение дополнительного
профессионального образования
РОССИЙСКАЯ МЕДИЦИНСКАЯ АКАДЕМИЯ
НЕПРЕРЫВНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

УТВЕРЖДЕНО



Учебно-методическим советом

ФГБОУ ДПО РМАНПО

«13» февраля 2025г.

протокол № 3

Председатель совета

О.А. Милованова

(подпись)

(ФИО)

10.3 РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОГО МОДУЛЯ 3
«Lean-менеджмент как основа бережливых технологий»

Трудоемкость освоения: 16 академических часов.

Учебный модуль 3: ««Lean-менеджмент как основа бережливых технологий»»

Содержание рабочей программы учебного модуля 3 ««Lean-менеджмент как основа бережливых технологий»

Код	Название и темы рабочей программы
3.1	Основы Lean-методологии.
3.1.1	Основоположники методологии Lean. Принципы работы с понятием Ценность для организации. 8 причин потерь. Метод Исикавы. Правило «Пять почему». Картирование.
3.1.2	Правило «Шести Сигм». Правило «Пяти С». Основные критерии эффективности применения методологии Lean.
3.2	Проект «Бережливое производство» в Здравоохранении
3.2.1	Бережливое производство — определение, юридические основы применения, работы с ГОСТами, примеры применения.
3.2.2	Проект «Бережливая поликлиника»
3.3	Внедрение изученных методов на практике
3.3.1	Практическая отработка составления картирования. Определение процессов, приносящих пользу и убытки для организации.
3.3.2	Практическая отработка навыков сбора и анализа данных. Определение эффективности и результативности предполагаемых изменений по итогам проведённых практических занятий.

Литература к рабочей программе учебного модуля 3 представлена далее.

ЛИТЕРАТУРА К РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ

Основная:

1. Портер М. «Как конкурентные силы формируют стратегию. Конкуренция.» Москва: «Вильямс» 2005, 43-63 стр.
2. Владимир Репин «Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление» Москва: http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=4500556 2013, 177 стр.
3. Элияху Голдрат «Цель. Процесс непрерывного совершенствования» North River Press USA© 2014 Goldratt1 Ltd.
4. Андрей Царенко, Ольга Гусельникова «Бережливое мышление в государственном управлении» Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 204 с. — (Высшее образование).
5. Красюк Е. Слоны на танцполе. Как Герман Греф и его команда учат Сбербанк танцевать / Евгений Карасюк. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 280 с.

Дополнительная литература

1. Протасова Л.М., Масунов В.Н., Бойков В.А., Деев И.А., Кобякова О.С., Суворова Т.А., Шибалков И.П., Шнайдер Г.В. Опыт внедрения технологий бережливого производства в здравоохранении: обзор лучших практик. / Протасова Л.М., Масунов В.Н., Бойков В.А., Деев И.А., Кобякова О.С., Суворова Т.А., Шибалков И.П., Шнайдер Г.В. // Социальные аспекты здоровья населения. – 2019. – № 65(4). – С. 1-35.
2. Эффективность внедрения элементов бережливого производства на предприятии / Бояркина Е.В. – Екатеринбург: Уральский государственный педагогический университет. Институт психологии, 2019.-85 с.
3. Малахова А. А., Старова О. В., Арефьев В. А. Бережливое производство как фактор повышения эффективности менеджмента / Малахова А. А., Старова О. В., Арефьев В. А. // ЭПП. - 2020. -№3. - С. 615-624.
4. Межрегиональный форум бережливых технологий в Белгороде —ключевая площадка для регулярных деловых встреч представителей федеральных министерств и ведомств и ведущих экспертов.» Форум «Эффективный регион»

Интернет-ресурсы:

1. Электронный библиотечный абонемент Центральной научной медицинской библиотеки Первого Московского государственного медицинского университета им. И.М. Сеченова (<http://www.emll.ru/newlib/330500>)
2. «Консультант специалиста с высшим немедицинским образованием. Электронная медицинская библиотека» (<http://www.rosmedlib.ru>)
3. Федеральная электронная медицинская библиотека (<http://193.232.7.109/feml>)
4. Научная электронная библиотека (<http://elibrary.ru>)
5. Шестнадцатая конференция «Повышение эффективности корпоративных бизнес-процессов» (<https://all-events.ru/events/shestnadtsataya-konferentsiya-povyshenie-effektivnosti-korporativnykh-biznes-protsessov/?ysclid=m50v00fyri82731436>)
6. Конкурс «ВРМ проект года» проводится «Ассоциацией профессионалов управления бизнес-процессами» (ABRMP Russian Chapter) (<http://brmaword.ru/summary-2024>)
7. Конкурс «Проектный Олимп» (<http://olimp.ac.gov.ru>)
8. Единое окно доступа к образовательным ресурсам (<http://window.edu.ru>)

11. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

11.1 Реализация программы с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

Организации, осуществляющие образовательную деятельность, вправе применять дистанционные образовательные технологии при реализации образовательных программ в порядке, установленном Правительством Российской Федерации.

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации специалистов с высшим немедицинским образованием по теме «Lean – менеджмент как корневая компетенция в управлении медицинской организацией» реализуется очно с применением ДОТ, в основном, информационно-телекоммуникационными сетями при опосредованном взаимодействии обучающихся и педагогических работников.

Для реализации образовательных программ с применением дистанционных образовательных технологий в Академии созданы условия для функционирования электронной информационно-образовательной среды, включающей в себя электронные информационные ресурсы, электронные образовательные ресурсы, совокупность информационных технологий, телекоммуникационных технологий, соответствующих технологических средств, и обеспечивающей освоение обучающимися образовательных программ в полном объеме независимо от места нахождения обучающихся.

Обучающийся по циклу повышения квалификации специалистов с высшим немедицинским образованием по теме «Lean – менеджмент как корневая компетенция в управлении медицинской организацией» проходит обязательную процедуру регистрации в единой информационной образовательной среде Академии с указанием персональных данных, включая актуальный адрес электронной почты. На электронную почту слушателю направляется ссылка для подключения к ежедневным занятиям. Платформа, которую использует РМАНПО для проведения занятий, содержит опцию по контролю присутствия слушателя. Участие слушателя регистрируется с помощью контрольных вопросов в виде окон, всплывающих 1 раз в течение 45 минут. Итоговый контроль осуществляется онлайн тестированием через СДО и офлайн собеседованием.

При реализации образовательных программ с применением ДОТ местом осуществления образовательной деятельности является место нахождения Академии, или ее филиала независимо от места нахождения обучающихся.

12. ФОРМЫ АТТЕСТАЦИИ

12.1 Итоговая аттестация обучающихся

Аттестация итоговая – установление соответствия усвоенного содержания образования планируемым результатам обучения по ДПП и представляет собой форму оценки степени и уровня освоения программы, является обязательной и проводится в порядке и в форме, которые установлены образовательной организацией.

Итоговая аттестация по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации специалистов с высшим немедицинским образованием по теме «Lean – менеджмент как корневая компетенция в управлении медицинской организацией» проводится в форме зачета и должна выявлять теоретическую и практическую подготовку специалиста с высшим немедицинским образованием в соответствии с квалификационными требованиями, профессиональными стандартами, утвержденными Порядками оказания медицинской помощи.

Обучающиеся допускаются к итоговой аттестации после изучения дисциплин в объеме, предусмотренном учебным планом программы.

Обучающиеся допускаются к итоговой аттестации после изучения дисциплин в объеме, предусмотренном учебным планом.

Рекомендуемый порядок проведения итоговой аттестации включает в себя последовательность этапов:

Тестирование, направленное на контроль и оценку знаний, умений, составляющих содержание профессиональных компетенций.

Решение ситуационных задач, направленное на контроль и оценку умений, составляющих содержание профессиональных компетенций.

Выполнение практических заданий, проверяющих уровень сформированности профессиональной компетенции.

Обучающиеся, освоившие дополнительную профессиональную программу повышения квалификации специалистов с высшим немедицинским образованием по или теме «Lean – менеджмент как корневая компетенция в управлении медицинской организацией» и успешно прошедшие итоговую аттестацию, получают документ установленного образца о дополнительном профессиональном образовании – удостоверение о повышении квалификации.

Министерство здравоохранения Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение дополнительного
профессионального образования
**РОССИЙСКАЯ МЕДИЦИНСКАЯ АКАДЕМИЯ
НЕПРЕРЫВНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

УТВЕРЖДЕНО



Учебно-методическим советом
ФГБОУ ДПО РМАНПО
«13» февраля 2025г.
протокол № 3

Председатель совета
О.А. Милованова
(подпись) (ФИО)

13. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

13.1. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация не предполагается

13.2. Оценочные материалы итоговой аттестации:

Зачет.

Фонд оценочных средств

Примеры контрольно-оценочных материалов:

Оценочные материалы итоговой аттестации:

Примерная тематика контрольных вопросов, выявляющих теоретическую подготовку обучающегося:

1. Понятия и модели стратегического менеджмента. Определения. Разница между стратегическим планированием и стратегическим управлением.
2. Школы стратегий и их суть.
3. Система целей как сущность стратегического процесса. Реальные примеры стратегических целей медицинской организации. Компоненты цели.
4. Разница между эффективностью и результативностью. Стейкхолдеры, их типы, интересы, позиционирование.
5. Основы Lean-методологии.
6. Бережливое производство. Работа с ГОСТами.

Примеры контрольно-оценочных материалов:

Инструкция: выберите множественные правильные ответы.

1. К факторам, которые влияют на барьеры входа в отрасль, относят

А. доступ к каналам распределения;

Б. экономию на масштабе;

В. дифференциацию продукции;

Г. приверженность менеджмента.

Ответ: А, Б, В.

2. План стратегических действий включает в себя

А. влияние на расстановку сил с помощью стратегических манёвров, способных улучшить позиционирование компании;

Б. позиционирование компании с обеспечением надёжной защиты от влияния конкуренции;

В. формирование набора ресурсов, отличного от конкурентов, который невозможно скопировать;

Г. прогнозирование изменения факторов, определяющих конкурентные силы, и своевременное реагирование на них с целью извлечения преимуществ за счёт выбора стратегии, наиболее соответствующей новому конкурентному балансу, опередив при этом противников, ещё не распознавших наметившиеся изменения.

Ответ: А, Б, Г

3. Понятие «Ценный этап в процессе» для медицинской организации означает

А. ожидаемый нами результат, понимая, что на это требуется время;

Б. диагностическую процедуру, которая требует транспортировки, потому что медицинская организация находится в очень большом здании или далеко от места жительства пациента;

В. этап, который пациент или родственники своего лечения готовы оплатить;

Г. этап, который приносит реальные изменения, или результат исследования;

Д. этап, который у медицинского персонала получается с первого раза.

Ответ: В, Г, Д.

14. ИНЫЕ КОМПОНЕНТЫ ПРОГРАММЫ

14.1. Кадровое обеспечение образовательного процесса

Программа реализуется профессорско-преподавательским составом кафедры.

14.2. Критерии оценки ответа обучающегося при 100-балльной системе

Характеристика ответа	Баллы	Оценка
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию обучающегося. Практические (и/или лабораторные) работы выполнены в полном объеме, теоретическое содержание курса освоено полностью, необходимые практические навыки работы в рамках учебных заданий сформированы, все предусмотренные программой учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному	90-100	5
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные обучающимся самостоятельно в процессе ответа или с помощью преподавателя. Практические (и/или лабораторные) работы выполнены в полном объеме, теоретическое содержание курса освоено полностью, необходимые практические навыки работы в рамках учебных заданий в основном сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения большинства из них оценено числом баллов, близким к максимальному	60-69	4
Дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Обучающийся не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Обучающийся может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Практические (и/или лабораторные) работы выполнены, теоретическое содержание курса освоено частично, необходимые практические навыки работы в рамках учебных заданий в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки	70-79	3
Дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Обучающийся не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа обучающегося не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины. Практические (и/или лабораторные) работы выполнены частично, теоретическое содержание курса освоено частично, необходимые практические навыки работы в	69 и менее	2

Характеристика ответа	Баллы	Оценка
рамках учебных заданий не сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий не выполнено либо качество их выполнения оценено числом баллов близким к минимальному. При дополнительной самостоятельной работе над материалом курса, при консультировании преподавателя, возможно повышение качества выполнения учебных заданий		