

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Ястребов Олег Александрович  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 05.05.2026 11:36:50  
Уникальный программный ключ:  
ca953a0120d891083f939673078ef1a989dae18a

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
«Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы»**

**Медицинский институт**

(наименование основного учебного подразделения (ОУП)-разработчика ОП ВО)

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО В МЕДИЦИНЕ**

(наименование дисциплины/модуля)

**Рекомендована МССН для направления подготовки/специальности:**

### **34.04.01 УПРАВЛЕНИЕ СЕСТРИНСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ**

(код и наименование направления подготовки/специальности)

**Освоение дисциплины ведется в рамках реализации основной профессиональной образовательной программы высшего образования (ОП ВО):**

### **УПРАВЛЕНИЕ СЕСТРИНСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ**

(наименование (профиль/специализация) ОП ВО)

**2026 г.**

## 1. ЦЕЛЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина «Бережливое производство в медицине» входит в программу магистратуры «Управление сестринской деятельностью» по направлению 34.04.01 «Управление сестринской деятельностью» и изучается в 3 семестре 2 курса. Дисциплину реализует Кафедра управления сестринской деятельностью. Дисциплина состоит из 5 разделов и 21 тема и направлена на изучение эффективного использования ресурсов системы здравоохранения.

Целью освоения дисциплины является обучение руководителя медицинской организации (среднего и младшего медицинского персонала) повышению удовлетворенности пациентов доступностью и качеством медицинской помощи, эффективное использование ресурсов системы здравоохранения.

## 2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Освоение дисциплины «Бережливое производство в медицине» направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций (части компетенций):

*Таблица 2.1. Перечень компетенций, формируемых у обучающихся при освоении дисциплины (результаты освоения дисциплины)*

Шифр	Компетенция	Индикаторы достижения компетенции (в рамках данной дисциплины)
УК-6	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК-6.2 Знает потенциал своих ресурсов (личностных, ситуативных, временных и т.д.), используемых для выполнения поставленной задачи в установленные сроки; УК-6.3 Распределяет задачи на долго-, средне- и краткосрочные с обоснованием актуальности и анализа ресурсов для их выполнения;
ПК-3	Способен осуществлять моделирование и внедрение в деятельность сестринской службы медицинской организации инновационных технологических процессов на основе системного анализа и управленческих технологий	ПК-3.1 Знаком с методикой проведения системного анализа и технологиями реализации управленческих решений в области управления сестринской деятельностью; ПК-3.2 Умеет внедрять и развивать инновационные технологические решения в деятельности сестринской службы медицинской организации; ПК-3.3 Владеет механизмами и инструментами моделирования технологических процессов в деятельности сестринской службы медицинской организации;

## 3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОП ВО

Дисциплина «Бережливое производство в медицине» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений блока 1 «Дисциплины (модули)» образовательной программы высшего образования.

В рамках образовательной программы высшего образования обучающиеся также осваивают другие дисциплины и/или практики, способствующие достижению запланированных результатов освоения дисциплины «Бережливое производство в медицине».

*Таблица 3.1. Перечень компонентов ОП ВО, способствующих достижению запланированных результатов освоения дисциплины*

Шифр	Наименование компетенции	Предшествующие дисциплины/модули, практики*	Последующие дисциплины/модули, практики*
------	--------------------------	---	--

<b>Шифр</b>	<b>Наименование компетенции</b>	<b>Предшествующие дисциплины/модули, практики*</b>	<b>Последующие дисциплины/модули, практики*</b>
УК-6	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	Управление персоналом: корпоративная стратегия, аккредитация персонала; Современный менеджмент в здравоохранении: выработка стратегии развития медицинской организации;	
ПК-3	Способен осуществлять моделирование и внедрение в деятельность сестринской службы медицинской организации инновационных технологических процессов на основе системного анализа и управленческих технологий	Технологическая (проектно-технологическая) практика (учебная); Ознакомительная практика; Медицинские информационные системы: особенности управления процессами в цифровой среде; Экономическая и финансово-хозяйственная деятельность в медицинской организации;	Технологическая (проектно-технологическая) практика (преддипломная); Инфекционный контроль, инфекционная безопасность в медицинской организации;

\* - заполняется в соответствии с матрицей компетенций и СУП ОП ВО

\*\* - элективные дисциплины /практики

#### 4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ

Общая трудоемкость дисциплины «Бережливое производство в медицине» составляет «2» зачетные единицы.

Таблица 4.1. Виды учебной работы по периодам освоения образовательной программы высшего образования для очной формы обучения.

Вид учебной работы	ВСЕГО, ак.ч.		Семестр(-ы)
			3
Контактная работа, ак.ч.	17		17
Лекции (ЛК)	0		0
Лабораторные работы (ЛР)	0		0
Практические/семинарские занятия (СЗ)	17		17
Самостоятельная работа обучающихся, ак.ч.	55		55
Контроль (экзамен/зачет с оценкой), ак.ч.	0		0
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>ак.ч.</b>	<b>72</b>	<b>72</b>
	<b>зач.ед.</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

Общая трудоемкость дисциплины «Бережливое производство в медицине» составляет «2» зачетные единицы.

Таблица 4.2. Виды учебной работы по периодам освоения образовательной программы высшего образования для очно-заочной формы обучения.

Вид учебной работы	ВСЕГО, ак.ч.		Семестр(-ы)
			4
Контактная работа, ак.ч.	18		18
Лекции (ЛК)	0		0
Лабораторные работы (ЛР)	0		0
Практические/семинарские занятия (СЗ)	18		18
Самостоятельная работа обучающихся, ак.ч.	54		54
Контроль (экзамен/зачет с оценкой), ак.ч.	0		0
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>ак.ч.</b>	<b>72</b>	<b>72</b>
	<b>зач.ед.</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

## 5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 5.1. Содержание дисциплины (модуля) по видам учебной работы

Номер раздела	Наименование раздела дисциплины	Наименование темы		Содержание темы	Вид учебной работы*
Раздел 1	Этап №1. Подготовка открытие проекта	1.1	Определение приоритетных (проблемных) направлений для улучшений.	1. Введение Значение правильного выбора направлений для улучшения Почему важно фокусироваться на приоритетных проблемах 2. Основные подходы к выявлению проблемных областей Анализ текущих процессов и показателей Обратная связь от сотрудников и клиентов Мониторинг показателей качества и эффективности Использование методов диагностики и диагностики состояния процессов 3. Методы определения приоритетных направлений Анализ критериев важности и срочности Карты приоритетов (Priority matrix) Метод «Ранжирования» и голосование команды Анализ причин и следствий ( Fishbone diagram, 5 Почему) Метод ABC-анализ (классификация по значимости) 4. Критерии выбора проблемных направлений Влияние на качество обслуживания и безопасность Влияние на финансовые показатели Время и ресурсы, необходимые для решения Степень влияния на удовлетворенность клиентов Возможность быстрого эффекта и долгосрочной пользы 5. Формирование приоритетов Построение матрицы приоритетов Определение краткосрочных и долгосрочных целей Планирование ресурсов и ответственных 6. Примеры оценки и выбора направлений для улучшений Кейсы из практики медицинских организаций или других сфер Обоснование выбора проблемных зон 7. Важность участия команды и заинтересованных сторон Коллаборативный подход к определению приоритетов Демократичное голосование и обсуждение проблемных областей 8. Итоги и рекомендации Постоянный пересмотр и уточнение приоритетных направлений Документирование критериев и решений Включение приоритетных задач в план улучшений	СЗ
		1.2	Формирование команды проекта, обучение философии, принципам и методам бережливого производства.	1. Введение Значение эффективной команды в реализации бережливого производства Цели и задачи темы 2. Формирование команды проекта Критерии подбора участников команды профессиональные компетенции личностные качества Структура команды руководитель проекта стейкхолдеры	СЗ

Номер раздела	Наименование раздела дисциплины	Наименование темы		Содержание темы	Вид учебной работы*
				<p>команды исполнителей Этапы формирования команды определение целей и задач распределение ролей и обязанностей создание мотивации и командного духа Инструменты и методы формирования командообразующие тренинги анализ компетенций коммуникационные практики 3. Обучение философии бережливого производства История возникновения и развитие идеи Основные принципы бережливого производства ценность для клиента устранение потерь (Muda) непрерывное совершенствование (Kaizen) уважение к людям Внедрение культуры бережливости внутри организации Примеры успешных компаний 4. Основные принципы и методы бережливого производства Принципы: Value Stream Mapping (Картирование потока ценности) 5S (Сортировка, систематизация, сияние, стандартизация, самостоятельность) Just-In-Time (Точно в срок) Kanban (визуальное управление) рока-юке (предотвращение ошибок) Методы внедрения: Анализ текущего состояния и выявление узких мест Построение целевого состояния Постепенное внедрение изменений Постоянное улучшение 5. Роль лидера и команды в реализации бережливого производства Инициирование изменений Обучение и мотивация сотрудников Поддержка культуры постоянных улучшений 6. Итоги и рекомендации Ключевые факторы успешного формирования команды Важность обучения и развития компетенций Постоянное совершенствование как основа бережливого производства</p>	
		1.3	Формирование пакета распорядительных документов о реализации в медицинской организации проектов по улучшениям.	<p>1. Введение Значение документации для успешной реализации проектов по улучшениям Основные цели и задачи темы 2. Общие требования к распорядительным документам Законодательные и нормативные основы Стандарты и лучшие практики в сфере медицинской документации Роль документов в управлении проектами по улучшениям 3. Основные виды распорядительных документов Приказы и распоряжения Положения и инструкции Планы и графики мероприятий Акты и отчеты о выполнении 4. Этапы формирования пакета распорядительных документов Анализ текущего состояния и постановка целей проекта Разработка четкой структуры</p>	СЗ

Номер раздела	Наименование раздела дисциплины	Наименование темы		Содержание темы	Вид учебной работы*
				<p>документации Определение полномочий и ответственности  Формулирование задач и мероприятий Утверждение документов руководством 5. Содержание и структура документов Приказ о начале проекта по улучшениям Цели, задачи, сроки Назначение ответственных лиц План мероприятий Этапы реализации Календарные сроки ресурсное обеспечение Инструкции и регламенты Описание процессов Стандарты выполнения работ Отчеты и акты Мониторинг выполнения проектов Итоги и выводы Другие необходимые документы: Обоснования Анализы рисков Акт завершения проекта 6. Процедура согласования и утверждения документов Внутренний выбор и сроки рассмотрения Участие руководства и ответственных служб Ведение и хранение документации 7. Контроль исполнения Мониторинг соответствия установленным нормативам Регулярные отчеты и корректирующие мероприятия Ответственные за контроль 8. Итоговые рекомендации Советы по эффективной подготовке и оформлению документов Важность ведения единой системы документации Обновление и пересмотр распорядительных документов при необходимости</p>	
		1.4	Оформление стенда проекта.	<p>1. Введение Значение и роль стенда проекта в визуализации работы Цели оформления стенда в сфере управления проектами и улучшений 2. Задачи и функции стенда проекта Информационная Мотивационная Контрольная Коммуникационная 3. Основные требования к оформлению стенда Ясность и доступность информации Структурированность Привлекательность и эстетика Актуальность и своевременность обновлений 4. Основные элементы стенда проекта Название проекта Цели и задачи Текущий статус проекта План-график работ и этапы реализации Назначенные ответственные лица КРІ и показатели эффективности Итоги и достижения Время и дата последнего обновления 5. Визуальные средства оформления Использование графиков, диаграмм и таблиц Цветовая дифференциация и шрифты Иконки и символы для быстрого восприятия информации Фото- и видеoinформации (при</p>	СЗ

Номер раздела	Наименование раздела дисциплины	Наименование темы		Содержание темы	Вид учебной работы*
				<p>необходимости) 6. Технологии и материалы для оформления Бумажные и информационные стенды Электронные мультимедийные стенды Интерактивные панели и дисплеи Рекомендуемые материалы и инструменты (клей, плакаты, магнитные доски) 7. Практические советы по созданию эффективного стенда Планирование макета Выбор ключевой информации Регулярное обновление данных Вовлечение команды и участников проекта 8. Примеры успешных стендов проекта Краткий обзор ярких и информативных стендов Анализ хороших практик оформления 9. Итоги и рекомендации Лучшие практики оформления стендов Советы по поддержанию актуальности Важность визуализации для мотивации и контроля</p>	
Раздел 2	Этап №2. Диагностика и целевое состояние.	2.1	Определение приоритетных (проблемных) направлений для улучшений.	<p>1. Введение Значение правильного выявления проблемных областей Влияние приоритетных направлений на эффективность улучшений 2. Анализ текущего состояния Обзор процессов и показателей деятельности Сбор обратной связи от сотрудников и клиентов Использование внутренних аудитов и мониторинга 3. Методы выявления проблемных зон Диагностика с помощью диаграмм «Рыбья кость» (Fishbone) Метод 5 Почему (5 Whys) Диаграмма Парето (80/20) Анализ отклонений и несоответствий 4. Критерии приоритизации направлений Влияние на качество и безопасность услуг Экономическая эффективность и ресурсоемкость Время реализации и достижимость Влияние на удовлетворенность клиентов Степень возникновения проблемы (частота) 5. Инструменты для определения приоритетных задач Матрица приоритетов (критерии важности и срочности) Классификация по уровням (критические, важные, второстепенные) Метод голосования и экспертных оценок 6. Построение плана улучшений Формирование перечня проблем по приоритетам Расстановка задач и сроков исполнения Назначение ответственных лиц 7. Вовлечение команды и заинтересованных сторон Обсуждение и согласование приоритетных направлений Формирование общего понимания целей улучшения 8. Итоги и рекомендации Постоянный мониторинг и пересмотр</p>	СЗ

Номер раздела	Наименование раздела дисциплины	Наименование темы		Содержание темы	Вид учебной работы*
				приоритетов Документирование критериев и решений Использование выводов для плана действий	
		2.2	Картирование ПСЦ с анализом текущего состояния процессов.	1. Введение Значение картирования процессов для улучшений Что такое ПСЦ (Процессная схема или Карта процессов) Цели и задачи темы 2. Основные понятия Определение и виды карт процессов Элементы карты процесса Терминология и символы 3. Этапы формирования карты ПСЦ Выбор границ процесса Определение участников и ролей Сбор информации о текущих процессах Визуализация последовательности действий 4. Инструменты и методы картирования процессов Блок-схема (Flowchart) Диаграмма потоков (Process Flow Diagram) Карта цепочки добавленной стоимости (Value Stream Mapping) Использование специального программного обеспечения или ручных методов 5. Анализ текущего состояния процессов Выявление слабых звеньев и узких мест Обнаружение излишних шагов, дублирований и потерь Оценка времени выполнения и ресурсов Анализ данных и метрик 6. Значение анализа для улучшений Определение возможностей для оптимизации Формирование базы для разработки мероприятий по улучшению Поддержка принятия управленческих решений 7. Практические советы Вовлечение участников процесса Документирование и фиксация выявленных проблем Регулярное обновление карт по мере изменений процессов 8. Примеры и кейсы Иллюстрация успешного картирования процесса Обзор типичных проблем и решений 9. Итоги и рекомендации Важность четкого отображения текущих процессов Постоянное совершенствование картирования Использование карт для дальнейших шагов улучшения	СЗ
		2.3	Выявление проблем и работа с ними.	1. Введение Почему важно своевременно выявлять проблемы Влияние проблем на эффективность и качество работы Основные цели работы с проблемами 2. Методы выявления проблем Наблюдение и сбор обратной связи Анализ показателей и данных (метрики, отчеты) Проведение опросов и интервью сотрудников и клиентов Использование методов диагностики (диаграмма «рыбья кость», 5 Почему, анализ Фишбоуна) Внутренние аудит и ревизии 3. Инструменты и	СЗ

Номер раздела	Наименование раздела дисциплины	Наименование темы		Содержание темы	Вид учебной работы*
				<p>техники работы с проблемами Картирование проблемных ситуаций Метод 5 Почему для поиска коренных причин Диаграмма Парето для определения наиболее значимых проблем Матрица приоритетов для оценки важности и срочности Метод «мозгового штурма» и групповых обсуждений 4. Анализ и приоритизация проблем Оценка влияния проблемы на бизнес-процессы Определение критериев приоритетности Построение плана действий для наиболее существенных проблем 5. Разработка и внедрение решений Генерация вариантов устранения проблем Выбор оптимальных решений Планирование мероприятий и ресурсов Реализация и контроль выполнения 6. Мониторинг и контроль эффективности Оценка результатов после внедрения решений Использование КПЭ (ключевых показателей эффективности) Корректировка мер при необходимости 7. Вовлечение команды и коммуникация Обсуждение проблем и решений с командой Формирование культуры открытости и постоянного улучшения Ведение документации по выявленным проблемам и их устранению 8. Итоги и рекомендации Постоянное наблюдение за процессами Формирование привычки систематически выявлять и устранять проблемы Обеспечение устойчивых улучшений</p>	
		2.4	Составление карты целевого состояния.	<p>1. Введение Значение определения целевого состояния для достижения улучшений Разница между текущим и будущим состоянием Цели разработки карты целевого состояния 2. Подготовка к составлению карты Анализ текущих процессов и выявленных проблем Определение целей и критериев успеха Вовлечение команды и заинтересованных сторон 3. Этапы создания карты целевого состояния Формулировка желаемых результатов Проектирование оптимальной модели процесса Выбор методов и инструментов (например, карта процессов, потоковая карта, схема «ideal state») Определение ключевых изменений и нововведений 4. Основные компоненты карты целевого состояния Улучшенная последовательность действий Упрощение и устранение излишних шагов Внедрение новых технологий или подходов Распределение ролей и</p>	СЗ

Номер раздела	Наименование раздела дисциплины	Наименование темы		Содержание темы	Вид учебной работы*
				<p>ответственности Ожидаемые показатели эффективности 5. Построение карты целевого состояния Использование шаблонов и моделей Визуализация желаемого процесса Использование схем и диаграмм для ясности 6. Оценка и согласование Проверка на реалистичность и достижимость Обсуждение с заинтересованными сторонами Внесение корректировок и доработок 7. План внедрения Разработка плана перехода от текущего к целевому состоянию Этапы и сроки реализации Распределение ресурсов и ответственности 8. Итоги и рекомендации Постоянное обновление карты по мере изменений Важность адаптивности и гибкости плана Использование карты в качестве ориентира для дальнейших действий</p>	
		2.5	<p>Стартовым совещанием (Kick-off): защита проекта (проектов) по улучшению;официально объявляется о начале реализации плана мероприятий по достижению целевого состояния.</p>	<p>1. Введение Что такое стартовое совещание и зачем оно нужно Значение официального объявления начала реализации проекта по улучшению Как правильное начало влияет на успех проекта 2. Цели и задачи стартового совещания Представление проекта и его целей Обеспечение понимания участниками своих ролей и ответственности Установка ожиданий и мотивация команды Обсуждение плана мероприятий и этапов реализации 3. Основные этапы проведения совещания Подготовка материалов и презентации проекта Представление команды и участников проекта Обоснование необходимости и важности проекта Защита плана мероприятий по достижению целевого состояния Обсуждение вопросов, предложений и замечаний участников 4. Структура презентации или защиты проекта Актуальность и причины запуска проекта Цели и задачи проекта Основные этапы и ключевые мероприятия Ожидаемые результаты и показатели успеха Ресурсы и ответственности План-график выполнения 5. Важность участия и поддержки Вовлечение руководства и заинтересованных сторон Формирование командного понимания и мотивации Поддержка инициативы и обеспечение ресурсов 6. Последующие действия после совещания Оформление протокола и закрепление решений Распространение информации среди участников и заинтересованных сторон Мониторинг выполнения планов и</p>	СЗ

Номер раздела	Наименование раздела дисциплины	Наименование темы		Содержание темы	Вид учебной работы*
				своевременное реагирование на проблемы 7. Итоги и рекомендации Создать позитивное настроение и командный настрой Обеспечить прозрачность и ясность целей Постоянное информирование и мотивация участников на всех этапах реализации	
Раздел 3	Этап №3. Внедрение улучшений.	3.1	Выполнение плана мероприятий согласно установленным срокам.	1. Введение Значение соблюдения сроков для успеха проекта Почему важно строго следовать плану и графику Последствия несоблюдения сроков 2. Планирование и подготовка к выполнению Детальное описание плана мероприятий Распределение ответственности за выполнение задач Определение контрольных точек и промежуточных этапов Установление приоритетов и последовательности действий 3. Мониторинг прогресса Использование системы отчетности и контроля Регулярные совещания и отчеты о ходе выполнения Ведение журнала изменений и проблемных ситуаций Анализ отклонений от графика 4. Управление рисками и корректирующие действия Идентификация возможных препятствий Быстрое реагирование на отклонения Внесение изменений в план при необходимости Предотвращение задержек и снижение их влияния 5. Использование инструментов контроля Диаграммы Ганта Канбан-доски и системы задач KPIs (ключевые показатели эффективности) Автоматизированные системы мониторинга 6. Мотивация команды Обеспечение поддержки и ресурсов Поощрение достижения ключевых этапов Обратная связь и признание успехов 7. Итоги и рекомендации Важность постоянного контроля и своевременной реакции Поддержание дисциплины и ответственности Постоянное совершенствование процессов контроля	C3
		3.2	Периодическая оценка достижения целевых показателей процесса.	1. Введение Значение своевременного выполнения мероприятий для успеха проекта Влияние сроков на качество и эффективность работы Важность дисциплины и ответственности 2. Основные элементы плана выполнения Распределение задач и ответственных лиц Установление конкретных сроков и дедлайнов Формирование графиков выполнения (например, диаграмма Ганта) Определение	C3

Номер раздела	Наименование раздела дисциплины	Наименование темы		Содержание темы	Вид учебной работы*
				<p>контрольных точек и этапов 3. Мониторинг прогресса  Регулярное отслеживание выполнения задач Использование систем учета и отчетов Проведение контрольных совещаний Документирование отклонений и проблем 4. Управление отклонениями и корректирующие действия Анализ причин задержек Внесение изменений в план (ресурсы, сроки, последовательность) Принятие решений для устранения препятствий Обеспечение гибкости и адаптивности 5. Мотивация команды к соблюдению сроков Обеспечение поддержки и ресурсов Поощрение за своевременное выполнение Обратная связь и признание достижений Формирование ответственного отношения 6. Инструменты контроля и оценки Диаграммы Ганта и Kanban KPIs и метрики эффективности Использование программных средств (например, системы управления проектами) 7. Итоги и рекомендации Постоянное улучшение процессов планирования и контроля Важность своевременной реакции на отклонения Обеспечение командной ответственности и прозрачности</p>	
		3.3	Корректировка выполнения плана мероприятий при необходимости.	<p>1. Введение Почему важно регулярно пересматривать план Виды изменений, которые могут потребовать корректировки Значение гибкости и адаптивности в управлении проектами 2. Причины необходимости корректировки Обнаружение отклонений от графика или бюджета Изменения внешних условий или требований Некачественное выполнение запланированных задач Новые приоритеты или стратегические решения 3. Процесс анализа ситуации Мониторинг исполнения плана и выявление проблем Анализ причин отклонений Оценка влияния проблем на проект в целом Определение необходимости и объема корректирующих действий 4. Этапы корректировки плана Внесение изменений в задачи, сроки или ресурсы Перераспределение ответственности Обновление графиков и контрольных точек Документирование изменений и доведение до участников команды 5. Инструменты и методы для корректировки Использование систем управления проектами (например, диаграммы Ганта, Kanban) SWOT-анализ для оценки ситуации Метод критического пути (CPM) для</p>	СЗ

Номер раздела	Наименование раздела дисциплины	Наименование темы		Содержание темы	Вид учебной работы*
				перераспределения сроков Совещания и групповые обсуждения для согласования изменений 6. Контроль после корректировки Мониторинг внедренных изменений Оценка эффективности мер Регулярное обновление плана и информационная поддержка 7. Важные рекомендации Быстрое реагирование и принятие решений Вовлечение заинтересованных сторон Обеспечение прозрачности и своевременного информирования команды Постоянное улучшение процесса планирования и контроля	
		3.4	Еженедельный отчет команды проекта заказчику о ходе реализации проекта по улучшению непосредственно на рабочей площадке.	1. Введение Цель и значение еженедельных отчетов Обязательность и важность прозрачности в ходе проекта Краткое напоминание о целях проекта 2. Основные разделы отчета 2.1 Обзор выполненных работ Описание выполненных задач за отчетный период Достигнутые результаты и прогресс Обновленные показатели и метрики 2.2 Текущий статус проекта Степень выполнения плана мероприятий Состояние ключевых этапов Выполненные или завершенные инициативы 2.3 Основные проблемы и риски Обнаруженные препятствия и причины Влияние на сроки и качество реализации Меры по устранению или минимизации проблем 2.4 План на следующую неделю Предстоящие задачи и мероприятия Ответственные исполнители и сроки Планируемые результаты 2.5 Вопросы и предложения Запросы на поддержку или дополнительные ресурсы Идеи и рекомендации по оптимизации процесса 3. Визуализация и дополнения Графики и диаграммы (например, диаграмма Ганта, статусные метки) Фото или видеоотчеты с рабочего места (по необходимости) 4. Итог и выводы Общая оценка прогресса Подчеркивание ключевых достижений Оценка рисков и дальнейших шагов	СЗ
Раздел 4	Этап №4. Закрепление результатов и закрытие проекта.	4.1	Мониторинг устойчивости улучшений, проведение корректирующих действий (при необходимости) Результат данного этапа - стандартизация процесса с целью сохранения и стабилизации достигнутых результатов.	1. Введение Значение устойчивости достигнутых улучшений Цель — сохранить и закрепить положительные изменения Почему важно постоянное наблюдение и корректировка 2. Мониторинг устойчивости улучшений Постоянный сбор данных о процессе Использование ключевых показателей эффективности (KPIs) Регулярные проверки и аудиты процессов Анализ тенденций и отклонений Методы	СЗ

Номер раздела	Наименование раздела дисциплины	Наименование темы		Содержание темы	Вид учебной работы*
				<p>визуализации информации (дашборды, графики) 3. Оценка стабильности процесса Критерии и показатели стабильности Методы статистического контроля (например, контрольные карты) Время и частота мониторинга 4. Выявление отклонений и проблем Обнаружение признаков нестабильности или деградации процесса Анализ причин возникновения отклонений Вовлечение команды и заинтересованных сторон 5. Корректирующие действия (при необходимости) Решения по устранению выявленных проблем Внесение изменений в процессы, стандарты или инструкции Обновление рабочей документации Обучение персонала новым аспектам 6. Стандартизация и закрепление улучшений Разработка стандартных операционных процедур (СОП) Внедрение новых практик и технологий Документирование и распространение новых стандартов Обучение и просвещение команды 7. Постоянное совершенствование Создание условий для непрерывного улучшения Обратная связь и предложения от сотрудников Внедрение новых идей и инноваций 8. Итог Достижение стабильного и устойчивого процесса Значение постоянного мониторинга в поддержании улучшений Планирование будущих этапов улучшения и развития</p>	
		4.2	Пересмотр разработанных стандартов улучшенных процессов: не реже 1 раза в год.	<p>1. Введение Значение регулярного пересмотра стандартов Почему важно обновлять документы и процессы не реже одного раза в год Влияние актуальных стандартов на эффективность и качество работы 2. Причины для пересмотра стандартов Изменения в технологии, оборудовании или оборудовании Обратная связь от сотрудников и заказчиков Новые требования нормативных актов или стандартов Улучшения и инновации, внедренные за период действия Исправление ошибок или неэффективных подходов 3. Процесс пересмотра стандартов Планирование и график пересмотра Формирование рабочей группы или команды Анализ текущих стандартов и их соответствия реальности Сбор обратной связи и предложений по улучшению Разработка новых версий документов 4. Оценка и согласование изменений Проверка соответствия обновлений установленным требованиям</p>	СЗ

Номер раздела	Наименование раздела дисциплины	Наименование темы		Содержание темы	Вид учебной работы*
				<p>Внутреннее согласование и утверждение новых стандартов            Обучение персонала по новым или измененным процедурам            Обеспечение доступа и распространение обновленных стандартов            5. Внедрение и контроль Реализация изменений в рабочих процессах            Мониторинг выполнения новых стандартов            Проверка эффективности и своевременное исправление            6. Документирование и архивирование Ведение истории изменений            Хранение предыдущих версий Обеспечение прозрачности и прослеживаемости            7. Постоянное улучшение стандартов Ведение обратной связи            Использование результатов оценки для дальнейших улучшений            Создание культуры постоянного развития и обновления</p>	
		4.3	<p>Обновление имеющихся стандартов по мере необходимости: в том числе при дополнительном оснащении структурных подразделений новым медицинским оборудованием (техникой) или ее модернизации; внедрении новых методик.</p>	<p>1. Введение Значение актуальности стандартов для обеспечения высокого качества работы            Обоснование необходимости своевременного обновления при изменениях            Влияние обновленных стандартов на безопасность и эффективность процессов            2. Причины для обновления стандартов            Дополнительное оснащение структурных подразделений новым медицинским оборудованием или техникой            Модернизация существующих устройств и технологий            Внедрение новых методик и протоколов диагностики и лечения            Обнаружение несоответствий или устаревших требований            Обратная связь от специалистов и изменение законодательных требований            3. Процесс обновления стандартов            Выявление необходимости обновления (мониторинг, анализ)            Создание рабочей группы или специалистов-экспертов            Анализ текущих стандартов и выявление несовместимых или устаревших положений            Разработка и утверждение новых или измененных стандартов            Внутреннее согласование и утверждение руководством            4. Внедрение и распространение обновленных стандартов            Информирование персонала о внесенных изменениях            Обучение и инструктаж сотрудников            Обновление документации, регистров и систем менеджмента качества            Контроль за выполнением новых требований            5. Обеспечение актуальности и постоянное совершенствование            Регулярный мониторинг новых</p>	СЗ

Номер раздела	Наименование раздела дисциплины	Наименование темы		Содержание темы	Вид учебной работы*
				технологий, оборудования и методик Проведение повторных пересмотров и доработок при необходимости Обеспечение гибкости и адаптивности стандартов 6. Документирование и архивирование Ведение истории изменений стандартов Хранение предыдущих версий для сравнения и анализа Обеспечение доступа к актуальным версиям для всех работников	
Раздел 5	Применение инструмента 5С	5.1	Сортировка, удаление ненужного	1. Введение Значение сортировки и очистки для повышения эффективности работы Польза структурирования информации и устранения лишнего 2. Цели и задачи темы Повышение порядка и удобства поиска Ускорение обработки данных Освобождение ресурсов и уменьшение загромождения 3. Методы сортировки Осмысленное упорядочивание данных по определенным признакам (алфавитный, числовой, по дате и т.д.) Использование программных средств (например, Excel, БД, системы управления документами) Создание групп и категорий 4. Удаление ненужных элементов Идентификация устаревших, дублирующих или неактуальных данных Процедура безопасного удаления (предварительное резервное копирование, проверка правильности) Использование автоматизированных инструментов для массовой очистки 5. Лучшие практики Регулярная сортировка и очистка данных Ведение учета удаленных элементов Разработка стандартных правил для определения «ненужного» 6. Инструменты и программы Обзор популярных программных решений для сортировки и удаления (Excel, системы документооборота, базы данных) Автоматизация процессов 7. Итог Значение структурированности и чистоты данных для эффективности работы Внедрение правил и процедур для системной сортировки и удаления	СЗ
		5.2	Соблюдение порядка, самоорганизация, определение для каждой вещи своего места.	1. Введение Значение порядка и организованности для эффективности и спокойствия Почему важно соблюдать порядок и развивать навыки самоорганизации 2. Принципы организации рабочего и личного пространства Каждая вещь должна иметь свое место Правило "чистого стола" и хранения Разделение зон по назначению и необходимости 3.	СЗ

Номер раздела	Наименование раздела дисциплины	Наименование темы		Содержание темы	Вид учебной работы*
				<p>Самоорганизация Построение личных систем планирования (ежедневные, недельные планы) Ведение списков задач и приоритетов Использование инструментов и методик (например, тайм-менеджмент, метод Помодоро) 4. Практика определения для каждой вещи своего места Категоризация предметов и информации Правила хранения и обращения с инструментами и документами Регулярное выполнение уборки и ревизии 5. Формирование привычек Постоянное соблюдение порядка Установка правил и рутин Самоотчетность и мотивация 6. Важность дисциплины и самоконтроля Влияние порядка на снижение стресса и повышение продуктивности Советы по развитию самодисциплины 7. Итог Плюсы аккуратных привычек Обеспечивание долгосрочной эффективности и комфорта</p>	
		5.3	Соблюдение чистоты, систематическая уборка	<p>1. Введение • Значение чистоты для здоровья, безопасности и комфорта • Почему важно придерживаться регулярных процедур уборки 2. Принципы поддержания чистоты • Постоянство и системность • Обращение с грязью и беспорядком сразу по мере появления • Учет особенностей каждого помещения и его назначения 3. Планирование регулярной уборки • Разработка графика уборки (ежедневная, еженедельная, ежемесячная) • Распределение обязанностей между сотрудниками • Ведение журналов или чек-листов уборки 4. Основные этапы и методы уборки • Использование подходящих средств и инструментов 5. Средства и инструменты для уборки 7. Важность систематической работы 8. Итог • Регулярность — ключ к чистоте</p>	СЗ
		5.4	Стандартизация процессов, операций	<p>1. Введение Что такое стандартизация и зачем она нужна Важность единых правил для повышения качества и эффективности работы 2. Цели и преимущества стандартизации Повышение надежности и предсказуемости результатов Упрощение обучения новых сотрудников Улучшение контроля и снижение ошибок Повышение производительности и снижение затрат 3. Основные этапы стандартизации Анализ текущих процессов и выявление ключевых операций</p>	СЗ

Номер раздела	Наименование раздела дисциплины	Наименование темы		Содержание темы	Вид учебной работы*
				<p>Разработка стандартных процедур и инструкций Внедрение стандартов в практику Обучение персонала и контроль соблюдения 4. Виды стандартов Процессные стандарты и процедуры Технические стандарты и нормативы Качество и критерии оценки выполнения операций 5. Инструменты и методы стандартизации Документирование процедур (чек-листы, инструкции) Использование стандартизационных техник (например, PDCA, 5S, карты процессов) Внедрение систем управления качеством (например, ISO) 6. Обеспечение качества и контроль соблюдения стандартов Регулярные проверки и аудит стандартов Обратная связь и внесение улучшений Мотивация сотрудников соблюдать стандарты 7. Важность постоянного совершенствования Обновление стандартов при изменениях Использование опыта и лучших практик Внедрение новых технологий и методов 8. Итог Стандартизация — залог стабильности и роста Необходимость системного подхода и постоянного улучшения</p>	
		5.5	Совершенствование порядка и дисциплина	<p>1. Введение Значение дисциплины и порядка для эффективной работы Как хорошие привычки способствуют профессиональному росту и организации 2. Почему важно постоянно совершенствовать порядок и дисциплину Повышение производительности Минимизация ошибок и простоев Создание благоприятной и безопасной среды Повышение командного духа и ответственности 3. Основные принципы совершенствования порядка и дисциплины Постоянный контроль и самосовершенствование Ведение учета и проведение ревизий Обратная связь и поощрение ответственного поведения Внедрение положительных мотиваций 4. Методы и инструменты развития порядка и дисциплины Разработка правил и стандартов поведения Регулярные тренинги и инструктажи Использование графиков, чек-листов и планов Ведение журналов и отчетности о соблюдении правил 5. Роль руководства и каждого сотрудника Обучение и пример руководителей Личный пример ответственного поведения Мотивационные программы и системы поощрений Влияние атмосферы в коллективе на</p>	СЗ

Номер раздела	Наименование раздела дисциплины	Наименование темы		Содержание темы	Вид учебной работы*
				<p>дисциплину 6. Итоговые мероприятия по совершенствованию  Постоянное отслеживание результатов Анализ нарушений и выявление причин Внесение корректирующих мер и обновление правил Формирование культуры ответственности и чистоты порядка 7. Важность долгосрочной поддержки  Необходимость системного подхода Формирование привычек и дисциплинарной ответственности на долгие годы Постоянное развитие и мотивация коллектива</p>	

\* - заполняется только по **ОЧНОЙ** форме обучения: ЛК – лекции; ЛР – лабораторные работы; СЗ – практические/семинарские занятия.

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 6.1. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Тип аудитории	Оснащение аудитории	Специализированное учебное/лабораторное оборудование, ПО и материалы для освоения дисциплины (при необходимости)
Семинарская	Аудитория для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенная комплектом специализированной мебели и техническими средствами мультимедиа презентаций.	Комплект специализированной мебели; технические средства: мультимедийный проектор TOSHIBA X200, Ноутбук ASUS F9E Core 2 DUO T5750, имеется выход в интернет. Программное обеспечение: продукты Microsoft (ОС, пакет офисных приложений, в т.ч. MS Office/ Office 365, Teams, Skype)
Для самостоятельной работы	Аудитория для самостоятельной работы обучающихся (может использоваться для проведения семинарских занятий и консультаций), оснащенная комплектом специализированной мебели и компьютерами с доступом в ЭИОС.	Комплект специализированной мебели; технические средства: мультимедийный проектор TOSHIBA X200, Ноутбук ASUS F9E Core 2 DUO T5750, имеется выход в интернет. Программное обеспечение: продукты Microsoft (ОС, пакет офисных приложений, в т.ч. MS Office/ Office 365, Teams, Skype)

\* - аудитория для самостоятельной работы обучающихся указывается **ОБЯЗАТЕЛЬНО!**

## 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная литература:

1. «Бережливое мышление» в государственном управлении : монография / А. С. Царенко, О. Ю. Гусельникова. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 206 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-13961-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544106>

2. Повышение эффективности здравоохранения – научные и практические аспекты : монография / В. В. Шкарин, В. В. Ивашева, Н. П. Багметов. — Волгоград : ВолгГМУ,

2022. — 248 с. — ISBN 978-5-9652-0721-3. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/250133>

*Дополнительная литература:*

1. Новая модель медицинской организации, оказывающей первичную медико-санитарную помощь. Методические рекомендации» (утв. Минздравом России) 2019 год

2. Федеральный проект «Бережливая поликлиника». Применение методов бережливого производства в медицинских организациях. Открытие проектов по улучшениям. Методические рекомендации Министерство здравоохранения Российской Федерации Государственная корпорация по атомной энергии «Росатом» 2017 год  
<https://docs.cntd.ru/document/561183958>

3. Эффективное использование ресурсов. Бережливое здравоохранение : учебное пособие / составители С. Г. Ахмерова [и др.]. — Уфа : БГМУ, 2018. — 81 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/155744>

4. Бережливые технологии в здравоохранении : учебное пособие / В.В. Бобрович, Ю.В. Евстафьева, Е.Н. Романова, Е.В. Андреева, В.А. Дударева. – Чита : ИИЦ ЧГМА, 2022. – 57 с.

*Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:*

1. ЭБС РУДН и сторонние ЭБС, к которым студенты университета имеют доступ на основании заключенных договоров

- Электронно-библиотечная система РУДН – ЭБС РУДН

<https://mega.rudn.ru/MegaPro/Web>

- ЭБС «Университетская библиотека онлайн» <http://www.biblioclub.ru>

- ЭБС Юрайт <http://www.biblio-online.ru>

- ЭБС «Консультант студента» [www.studentlibrary.ru](http://www.studentlibrary.ru)

- ЭБС «Знаниум» <https://znanium.ru/>

2. Базы данных и поисковые системы

- Sage <https://journals.sagepub.com/>

- Springer Nature Link <https://link.springer.com/>

- Wiley Journal Database <https://onlinelibrary.wiley.com/>

- Научометрическая база данных Lens.org <https://www.lens.org>

*Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся при освоении дисциплины/модуля\*:*

1. Курс лекций по дисциплине «Бережливое производство в медицине».

\* - все учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся размещаются в соответствии с действующим порядком на странице дисциплины **в ТУИС!**

**РАЗРАБОТЧИК:**

<hr/> <i>Должность, БУП</i>	<hr/> <i>Подпись</i>	<hr/> Косцова Надежда Григорьевна <i>Фамилия И.О.</i>
-----------------------------	----------------------	---

**РУКОВОДИТЕЛЬ БУП:**

<hr/> Заведующий кафедрой <i>Должность БУП</i>	<hr/> <i>Подпись</i>	<hr/> Радыш Иван Васильевич [М] заведующий кафедрой, 1. <i>Фамилия И.О.</i>
---	----------------------	--

**РУКОВОДИТЕЛЬ ОП ВО:**

<hr/> Профессор <i>Должность, БУП</i>	<hr/> <i>Подпись</i>	<hr/> Радыш Иван Васильевич <i>Фамилия И.О.</i>
--	----------------------	--