



БЕЛГОРОДСКАЯ ОБЛАСТЬ

# ПРАВИТЕЛЬСТВО БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

## РАСПОРЯЖЕНИЕ

Белгород

« 08 » февраля 2021 г.

№ 51-рп

### О подготовке и проведении конкурса в сфере проектной деятельности и бережливых технологий среди медицинских организаций Белгородской области в 2021 году

В целях развития компетенции и обмена опытом в части организации проектной деятельности и применения бережливых технологий в медицинских организациях Белгородской области и в соответствии с постановлением Правительства Белгородской области от 28 мая 2018 года № 161-пп «Об утверждении Положения о бережливом управлении в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области»:

1. Провести конкурс в сфере проектной деятельности и бережливых технологий среди медицинских организаций Белгородской области в 2021 году (далее – Конкурс).

2. Утвердить Положение об организации и проведении Конкурса (приложение № 1).

3. Утвердить состав жюри Конкурса (приложение № 2).

4. Департаменту здравоохранения Белгородской области (Иконников А.А.):

- организовать проведение Конкурса и награждение победителей Конкурса;
- организовать проведение информационно-разъяснительной работы о порядке проведения Конкурса в медицинских организациях области;
- организовать работу жюри Конкурса для подведения итогов Конкурса;
- представить в департамент финансов и бюджетной политики Белгородской области отчёт об использовании выделенных денежных средств.

5. Награждение победителей Конкурса осуществить в пределах средств, утвержденных по отрасли «Здравоохранение».

6. Контроль за исполнением распоряжения возложить на департамент здравоохранения Белгородской области (Иконников А.А.).

Об исполнении распоряжения информировать к 21 февраля 2022 года.

Временно исполняющий  
обязанности Губернатора  
Белгородской области



В.В. Гладков

## Приложение № 1

**УТВЕРЖДЕНО**  
распоряжением Правительства  
Белгородской области  
от 08 февраля 2021 г.  
№ 51-рп

**Положение  
об организации и проведении конкурса в сфере  
проектной деятельности и бережливых технологий  
среди медицинских организаций Белгородской области в 2021 году**

**1. Общие положения**

1.1. Положение об организации и проведении конкурса в сфере проектной деятельности и бережливых технологий среди медицинских организаций Белгородской области в 2021 году (далее – Положение) определяет порядок организации и проведения конкурса для определения лучшего завершеного бережливого проекта, лучшего структурного подразделения по внедрению критериев Новой модели медицинской организации и лучшего проектного офиса, регламентирует порядок представления и демонстрации конкурсных материалов и порядок их оценки.

1.2. Организатором конкурса в сфере проектной деятельности и бережливых технологий среди медицинских организаций Белгородской области в 2021 году (далее – конкурс) является департамент здравоохранения Белгородской области (далее – Департамент).

1.3. Конкурс проводится с целью обмена опытом в части организации проектной деятельности и применения бережливых технологий среди медицинских организаций Белгородской области.

1.4. Основными задачами конкурса являются:

- распространение опыта организации проектной деятельности и бережливых технологий в медицинских организациях Белгородской области;
- повышение эффективности механизма администрирования деятельности в рамках проектного управления и бережливых технологий в медицинских организациях Белгородской области;
- выявление лидеров среди медицинских организаций Белгородской области по применению механизмов проектного управления и бережливых технологий;
- мотивирование сотрудников медицинских организаций Белгородской области к разработке новых проектов и использованию бережливых технологий.

**2. Понятия, используемые в Положении, и их определения**

Доска задач – инструмент визуализации процесса исполнения задач в рамках структурного подразделения медицинской организации, позволяющий

корректировать загрузку специалистов, выявлять проблемные зоны в работе структурного подразделения и своевременно принимать корректирующие решения.

Инфоцентр – инструмент агрегации и визуализации информации для мониторинга производственных и управленческих процессов, который позволяет выявлять проблемы на различных уровнях управления и обеспечивать эффективную коммуникацию между участниками процессов для их оперативного урегулирования.

Канбан – информационная система, регулирующая процессы снабжения медикаментами, расходными материалами, канцелярскими принадлежностями и другими запасами в нужном количестве и в нужное время.

Картирование – создание графической схемы, изображающей материальные и информационные потоки, необходимые для предоставления услуги конечному потребителю (сотруднику и пациенту).

Предложение по улучшению – идея работника (группы работников), направленная на повышение результативности и эффективности любого вида деятельности медицинской организации, не требующая открытия отдельного проекта: улучшение состояния рабочих мест, повышение эффективности использования ресурсов и материальных запасов, упорядочение системы материально-технического обеспечения медицинской организации, в том числе сокращение времени доставки материальных запасов, учета и отчетности, изменение графиков работы и ремонта оборудования или транспортных средств, обоснованное изменение мест размещения оборудования, методов управления медицинской организацией.

Презентация-кейс – оформленный презентационный материал о результатах внутреннего бережливого проекта, содержащий визуализированный отчет о достижении цели проекта, о содержании и эффектах, достигнутых в рамках внутреннего бережливого проекта, разрабатываемый руководителем внутреннего бережливого проекта для защиты.

Проектный офис медицинской организации – это выделенное или функционально закрепленное структурное подразделение медицинской организации, сформированное с целью внедрения, методологического сопровождения проектной деятельности и бережливых технологий в организации.

Производственный анализ – процесс мониторинга достижения цели бережливого проекта.

Ранжирование проблем – сортировка проблем по уровню решения с визуальным представлением в виде пирамиды.

Система 5С – это инструмент бережливого управления, представляющий собой совокупность мер рациональной организации и поддержания рабочих мест (рабочего пространства), обеспечивающих безопасность, корректность работы и повышение производительности труда. Система предусматривает вовлечение всего медицинского персонала в регулярную деятельность по наведению порядка, чистоты и укреплению дисциплины, которая позволяет без капитальных затрат повышать производительность работы, снижать уровень брака, сокращать потери в процессе оказания медицинской услуги за счет радикального изменения отношения сотрудников к рабочему процессу.

Система SQDCM – система визуального управления основными стратегическими показателями организации, основанная на анализе основных

стратегических показателей, характеризующих S – безопасность, Q – качество, D – исполнение заказов, C – затраты, M – корпоративная культура.

Хронометраж – метод изучения затрат времени с помощью фиксации и замеров продолжительности выполняемых действий.

TPM (всеобщий уход за оборудованием) (от англ. Total Productive Maintenance, TPM) – концепция менеджмента производственного оборудования, нацеленная на повышение эффективности технического обслуживания.

Новая модель медицинской организации – система требований к медицинской организации, ориентированной на потребности пациента, бережное отношение к временному ресурсу как основной ценности за счет оптимальной логистики реализуемых процессов, организованной с учетом принципов эргономики, создающей позитивный имидж медицинского работника, организация оказания медицинской помощи в которой основана на внедрении бережливых технологий в целях повышения удовлетворенности пациентов доступностью и качеством медицинской помощи, эффективного использования ресурсов системы здравоохранения (далее – Новая модель медицинской организации).

Бережливые технологии – концепция управления, основанная на устранении всех видов потерь путем формирования непрерывного потока создания ценности с охватом всех процессов организации и их постоянного совершенствования через вовлечение персонала.

### 3. Номинации конкурса

3.1. Конкурс проводится по трем номинациям:

- лучший завершённый бережливый проект;
- лучший проектный офис;
- лучшее структурное подразделение медицинской организации по внедрению критериев Новой модели медицинской организации.

### 4. Условия участия в конкурсе

К участию в конкурсе допускаются представители медицинских организаций, осуществляющих свою деятельность на территории Белгородской области:

- в номинации «Лучший завершённый бережливый проект» – руководители успешно завершённых в 2020 году бережливых проектов;
- в номинации «Лучший проектный офис» – руководители проектных офисов медицинских организаций Белгородской области;
- в номинации «Лучшее структурное подразделение медицинской организации по внедрению критериев Новой модели медицинской организации» – руководители структурных подразделений медицинских организаций, внедряющих критерии Новой модели медицинской организации.

### 5. Порядок проведения конкурса

5.1. Конкурс проводится в четыре этапа.

5.2. Первый этап включает следующие работы:

5.2.1. Направление в срок до 20 февраля 2021 года заявок на участие в конкурсе (далее – заявка) по форме согласно приложению № 1 к Положению по электронной почте на адрес: [grmsp@bk.ru](mailto:grmsp@bk.ru).

К заявке прилагаются:

- для участия в номинации «Лучший завершённый бережливый проект» – организационно-распорядительные документы по реализации бережливого проекта, презентация-кейс по итогам успешной реализации проекта, результаты мониторинга устойчивости полученных эффектов, размещение в средствах массовой информации итогов проекта;

- для участия в номинации «Лучший проектный офис» – организационно-распорядительные документы, утверждающие состав и порядок работы проектного офиса, а также регулирующие применение бережливых технологий и проектной деятельности в организации, презентационные материалы;

- для участия в номинации «Лучшее структурное подразделение медицинской организации по внедрению критериев Новой модели медицинской организации» – организационно-распорядительные документы, регулирующие внедрение критериев Новой модели медицинской организации, презентационные материалы.

5.2.2. Формирование Департаментом перечня участников конкурса в срок до 25 февраля 2021 года.

5.3. Второй этап (с 25 февраля по 20 марта 2021 года) включает следующие работы:

5.3.1. Определение уровня компетенций участников конкурса в сфере проектного управления и бережливых технологий путем проведения тестирования. Тестирование осуществляется на основе тестовых заданий закрытого типа (приложение № 2 к Положению).

5.3.2. Итоги тестирования отражаются в ведомости результатов тестирования, подписываемой членами жюри конкурса. К участию в следующем этапе допускаются участники, набравшие более 60 процентов правильных ответов на вопросы.

5.4. Третий этап (с 21 марта по 1 июня 2021 года) включает следующие работы:

5.4.1. Проведение выездного мониторинга применения инструментов проектного и бережливого управления в медицинской организации членами жюри конкурса.

5.4.2. Итоги выездного мониторинга отражаются в ведомости выездного мониторинга результатов деятельности участников конкурса по форме согласно приложению № 3 к Положению, подписанной членами жюри конкурса, осуществлявшими выезд.

5.4.3. К участию в четвертом этапе конкурса допускаются участники, набравшие 8 и более баллов.

5.5. Четвертый этап (с 2 по 10 июня 2021 года) предполагает разработку и демонстрацию участниками конкурса членам жюри конкурса презентации. Презентация представляется путем очного выступления участника конкурса перед жюри. Время выступления – не более 5 минут. После выступления члены жюри могут задавать вопросы выступающему.

По каждому участнику конкурса члены жюри заполняют оценочные листы по форме согласно приложению № 4 к Положению. При оценке используется

пятибалльная система. Секретарь жюри обеспечивает подготовку сводной ведомости результатов конкурса по форме согласно приложению № 5 к Положению.

## 6. Требования к презентационным материалам

6.1. Для участия в номинации «Лучший завершенный бережливый проект» представляется презентация-кейс по итогам успешной реализации проекта, содержащая:

- информацию о команде проекта, лидере команды;
- информацию о бережливом проекте (о выбранном процессе и его границах, об обосновании необходимости проекта, о целях, эффектах для сотрудников и населения и сроках реализации);
- результаты картирования;
- результаты ранжирования проблем;
- результаты анализа причин проблем;
- результаты производственного анализа достижения цели;
- визуализацию решенных проблем (было – стало);
- разработанные в рамках проекта стандарты;
- эффекты достижения проекта;
- информацию об удовлетворенности участников проекта и населения;
- информацию об освещении в средствах массовой информации итогов проекта.

6.2. Для участия в номинации «Лучший проектный офис» презентация должна содержать следующую информацию:

- состав и уровень компетенций проектного офиса (свидетельства о повышении квалификации, документы, подтверждающие участие в семинарах, аналогичные документы);
- локальные нормативные акты, регулирующие проектную деятельность и бережливые технологии в организации;
- способы организации работы по вовлечению персонала в бережливые технологии (организация внешнего и внутрикорпоративного обучения, работа с предложениями по улучшениям, система мотивации и рейтингования. Наставничество лидеров бережливых технологий и аналогичные способы);
- механизм организации работы в проектом режиме (модель взаимодействия, количественные и качественные показатели реализуемых проектов, методическая помощь командам проектов);
- способы организации работы с населением (работа с проблемами и предложениями, обратная связь по результатам рассмотрения предложений, информирование о бережливых технологиях и реализуемых проектах);
- система стратегического управления (миссия и видение, ценности и кодексы поведения, стратегические цели и задачи, система визуального управления SQDCM);
- система визуализации (навигация, управление запасами с применением канбана, маркирование и оконтуривание на рабочих местах по системе 5С);

- стандартизация работы (разработанные стандарты операционных процессов, стандартные операционные карты, алгоритмы, инструкции по работе с оборудованием и офисной техникой, стандарты рабочих мест);
- система контроля (чек-листы, мониторинги, рейтинги по реализации предложений по улучшениям и проектам, системы 5С, исполнения стандартов);
- способы тактического управления (доска задач, 15-минутные совещания, работа с проблемами в инфоцентре);
- показатели эффективности работы проектного офиса (доля обученных сотрудников, доля рабочих мест, соответствующих системе 5С, доля сотрудников, предлагающих улучшения, доля сотрудников, участвующих в проектной деятельности);
- размещение информации о работе медицинской организации по внедрению бережливых технологий для населения в средствах массовой информации.

6.3. Для участия в номинации «Лучшее структурное подразделение медицинской организации по внедрению критериев Новой модели медицинской организации» презентация должна содержать:

- информацию о структурном подразделении и его сотрудниках;
- локальные нормативные акты, регулирующие внедрение критериев и бережливые технологии в структурном подразделении;
- способы организации работы по вовлечению персонала во внедрение критериев Новой модели медицинской организации (организация внешнего и внутрикорпоративного обучения, работа с персоналом и населением);
- информацию о внедренных критериях: «Управление потоками пациентов»; «Качество пространства»; «Доступность медицинской помощи»;
- способы контроля и мотивации сотрудников (чек-листы по достижению критериев, мотивация сотрудников);
- эффекты для структурного подразделения после внедрения критериев Новой модели медицинской организации (сокращение перемещений, разведение потоков, сокращение времени процедур (выполняемых операций), приема, времени на поиски документов, распределение нагрузки между персоналом и т.д.).

## **7. Определение победителей конкурса и награждение**

7.1. Победителями конкурса в каждой номинации признаются участники конкурса, набравшие наибольшее количество баллов по итогам четвертого этапа.

Призерами конкурса в каждой номинации признаются участники конкурса, имеющие второй и третий результат по количеству баллов по итогам четвертого этапа. При равном количестве набранных баллов победителем и призерами конкурса признаются участники, признанные таковыми большинством голосов членов жюри.

7.2. Утверждение итогов конкурса оформляется правовым актом Департамента.

7.3. Победители и призеры конкурса в каждой номинации награждаются дипломами и денежными призами в размере:

- I место – 55 000 рублей;
- II место – 35 000 рублей;
- III место – 25 000 рублей.

7.4. Дата награждения определяется Департаментом.

7.5. Медицинские организации Белгородской области, достигшие наилучших результатов по итогам проведенного конкурса, полученные денежные средства направляют на улучшение материально-технических условий работы сотрудников, отвечающих за организацию проектной деятельности, бережливых технологий, внедрение критериев Новой модели медицинской организации, либо премирование работников, принявших участие в конкурсе. Информацию о расходовании денежных средств необходимо представить в Департамент.





**Приложение № 1  
к Положению об организации  
и проведении конкурса в сфере  
проектной деятельности  
и бережливых технологий среди  
медицинских организаций  
Белгородской области**

Форма

**Заявка  
на участие в номинации «Лучший завершённый бережливый проект»  
конкурса в сфере проектной деятельности и бережливых технологий  
среди медицинских организаций Белгородской области в 2021 году**

Полное наименование медицинской организации области	
Ф.И.О. руководителя медицинской организации области, должность	
Контактные данные	
Наименование завершённого бережливого проекта	
Ф.И.О. руководителя бережливого проекта, должность	
Контактные данные	
Сроки реализации проекта	
Результаты и эффекты реализации проекта	
Размещение информации о бережливом проекте в средствах массовой информации (ссылки)	

С условиями конкурса согласен: \_\_\_\_\_

(Ф.И.О. и подпись руководителя медицинской организации)

Примечание: заявка заполняется отдельно для каждого завершённого проекта.

**Заявка**  
**на участие в номинации «Лучший проектный офис» конкурса в сфере**  
**проектной деятельности и бережливых технологий**  
**среди медицинских организаций Белгородской области в 2021 году**

Полное наименование медицинской организации области	
Ф.И.О. руководителя медицинской организации области, должность	
Контактные данные	
Ф.И.О. руководителя проектного офиса, должность	
Контактные данные	
Основные результаты деятельности проектного офиса	
Размещение результатов работы медицинской организации по внедрению бережливых технологий (ссылки) в средствах массовой информации.	

С условиями конкурса согласен: \_\_\_\_\_

(Ф.И.О. и подпись руководителя медицинской организации)

Примечание: заявка заполняется отдельно для каждого проектного офиса (в случае участия нескольких проектных офисов структурных подразделений организации).

**Заявка  
на участие в номинации «Лучшее структурное подразделение  
медицинской организации по внедрению критериев  
Новой модели медицинской организации» конкурса  
в сфере проектной деятельности и бережливых технологий среди  
медицинских организаций Белгородской области в 2021 году**

Полное наименование медицинской организации области	
Ф.И.О. руководителя медицинской организации области, должность	
Контактные данные	
Наименование структурного подразделения	
Ф.И.О. руководителя структурного подразделения, внедряющего критерии Новой модели медицинской организации, должность	
Контактные данные	
Количество сотрудников, находящихся в подчинении	
Наименование внедренных критериев Новой модели медицинской организации	
Размещение информации по внедрению бережливых технологий в медицинской организации в средствах массовой информации (ссылки)	

С условиями конкурса согласен: \_\_\_\_\_  
(Ф.И.О. и подпись руководителя медицинской организации)

Примечание: заявка заполняется отдельно для каждого руководителя (в случае участия нескольких руководителей структурных подразделений организации).

**Приложение № 2**  
**к Положению об организации**  
**и проведении конкурса в сфере**  
**проектной деятельности**  
**и бережливых технологий среди**  
**медицинских организаций**  
**Белгородской области в 2021 году**

**Перечень вопросов для определения уровня профессионального**  
**соответствия участников конкурса в сфере проектной деятельности**  
**и бережливых технологий среди медицинских организаций**  
**Белгородской области в 2021 году**

1. Что лежит в основе бережливых технологий:
  - 1) сокращение финансовых затрат;
  - 2) ценность для потребителей;
  - 3) повышение качества услуги;
  - 4) экономия на пациентах.
  
2. К принципам бережливых технологий относятся:
  - 1) стратегическая направленность;
  - 2) вытягивание;
  - 3) построение корпоративной культуры на основе уважения к человеку;
  - 4) рабочая последовательность.
  
3. Какие проблемы решают бережливые технологии?
  - 1) недостаточное финансирование медицинских организаций;
  - 2) совершенствование системы маршрутизации пациентов;
  - 3) дисбаланс в обеспечении населения врачами;
  - 4) обеспечение равномерной загрузки врачей, медперсонала и регистратуры.
  
4. Каковы ценности бережливых технологий?
  - 1) безопасность, клиентоориентированность, время;
  - 2) ценность для потребителя, сокращение потерь, уважение к человеку;
  - 3) постоянное улучшение, принятие решений, основанных на фактах, соблюдение стандартов;
  - 4) все вышеперечисленное.
  
5. К идеалам бережливых технологий относятся:
  - 1) физическая и психологическая безопасность;
  - 2) встраивание контроля качества;
  - 3) минимальные затраты;
  - 4) все вышеперечисленное.

6. Инфоцентр – это:

- 1) инструмент агрегации и визуализации информации для оперативного управления и мониторинга процессов;
- 2) инструмент визуализации информации для оперативного управления и наказания сотрудников;
- 3) инструмент визуализации для информирования руководителя медицинской организации;
- 4) инструмент мониторинга информации для управления медицинской организацией.

7. Сущность принципа «кайдзен»:

- 1) постоянное (ежедневное) постепенное улучшение процессов, которое проводится руководством организации на рабочих местах;
- 2) постоянное (ежедневное) постепенное улучшение процессов, которое проводится руководством структурного подразделения и лидерами команд на рабочих местах;
- 3) постоянное (ежедневное) постепенное улучшение процессов, которое проводится каждым сотрудником организации на своем рабочем месте;
- 4) постоянное (ежедневное) постепенное улучшение процессов, которое проводится руководством региона.

8. На что направлено усовершенствование процессов в медицинской организации?

- 1) повышение удовлетворенности пациентов и доступности оказываемых услуг;
- 2) увеличение эффективности и устранение существующих потерь;
- 3) совершенствование организации рабочих мест, обеспечивающей безопасность и комфортность работы сотрудников;
- 4) все вышеперечисленное.

9. Как в бережливых технологиях действие, при осуществлении которого потребляются ресурсы, но не создаются ценности?

- 1) брак;
- 2) стандартизация;
- 3) потери;
- 4) кайдзен.

10. Ответственные руководители (исполнители), обеспечивающие применение знаний в области бережливого управления, – это:

- 1) команда лидеров;
- 2) команда исполнителей;
- 3) команда ответственных;
- 4) команда подчиненных.

11. К инструментам и методам бережливых технологий НЕ относят:

- 1) визуализация;
- 2) организация рабочего пространства (5С);
- 3) точка ветвления маршрута;
- 4) стелажная карточка.

12. Система организации и рационализации рабочего места, являющегося инструментом бережливых технологий:

- 1) канбан;
- 2) кайдзен;
- 3) 5С;
- 4) шесть Сигм.

13. Какой этап НЕ входит в систему 5С:

- 1) стандартизируй;
- 2) сортируй;
- 3) содержи в чистоте;
- 4) согласовывай.

14. К методам анализа причин для поиска коренных проблем относится:

- 1) 5 Почему;
- 2) диаграмма Исикавы;
- 3) диаграмма Ганта;
- 4) диаграмма Ямазumi.

15. От чего можно избавиться при выполнении шага «Содержи в порядке»:

- 1) от лишних поисков;
- 2) от бесполезных усилий;
- 3) от источников загрязнений;
- 4) от ненужных перемещений.

16. Шаг системы 5С, в котором осуществляется процесс непрерывного поддержания и развития результатов, – это:

- 1) сортировка;
- 2) соблюдение порядка;
- 3) совершенствование;
- 4) стандартизация.

17. «Вытягивание» – это:

- 1) организация деятельности, при которой каждая последующая операция выталкивает продукцию с предыдущей;
- 2) организация деятельности, при которой последующие операции сообщают о своих потребностях предыдущим операциям;
- 3) такая организация деятельности, при которой сотрудники тянут время, чтобы выполнить/сделать как можно меньше;
- 4) организация работы с помощью «вытягивающих» методов.

18. Какой инструмент применяется для определения потерь и действий, не добавляющих ценность?

- 1) диаграмма Исикавы;
- 2) диаграмма Парето;
- 3) картирование потока создания ценности;
- 4) стандартизация

19. Какой инструмент наиболее эффективен в предотвращении возникновения потери перепроизводства?

- 1) стандартизация;
- 2) визуализация;
- 3) пока-ёка;
- 4) вытягивающая система.

20. Построение карты потока создания ценности начинается:

- 1) с теории о том, как должен протекать поток создания ценности;
- 2) с изображения производственного и информационного потоков так, как они протекают в настоящее время;
- 3) со спецификаций, предъявляемых пациентом;
- 4) с достижения руководством договоренности, как должен протекать поток создания ценности.

21. Материалы и информация, которые находятся между операциями в потоке создания ценности и ожидают обработки или перемещения между этапами, – это:

- 1) визуализация;
- 2) границы процесса;
- 3) запасы;
- 4) карта потока создания ценности.

22. К потерям не относится:

- 1) штрафы;
- 2) дзидо;
- 3) затраты;
- 4) всё вышеперечисленное.

23. Совокупность последовательных операций, направленных на создание продукта/услуги для внутреннего и/или внешнего заказчика, – это:

- 1) процесс;
- 2) действие;
- 3) проект;
- 4) стандарт.

24. К элементам системы «точно вовремя» относится:

- 1) вытягивающее производство;
- 2) время такта;
- 3) система 5С;
- 4) визуальный контроль.

25. Деятельность по разработке обязательных для исполнения стандартов улучшенных процессов – это:

- 1) операция;
- 2) стандартизация;
- 3) визуализация;
- 4) маршрутизация.

26. Инструмент, позволяющий ранжировать выявленные в процессе работы проблемы в зависимости от уровня, на котором находится их решение, – это:

- 1) пирамида проблем;
- 2) пирамида Исикавы;
- 3) пирамида Парето;
- 4) пирамида Спагетти.

27. Пошаговое описание последовательности операций, визуализированное в формате одного листа, включающее в себя требования по безопасности при осуществлении операции, хронометраж операции и схему передвижения сотрудника/пациента, – это:

- 1) стандартная операционная процедура;
- 2) стандартная операционная карта;
- 3) стандартный операционный процесс;
- 4) стандартное операционное действие.

28. Количество блоков и критериев Новой модели медицинской организации:

- 1) 8 блоков на 22 критерия;
- 2) 10 блоков на 21 критерий;
- 3) 9 блоков на 22 критерия;
- 4) 9 блоков на 20 критериев.

29. Состояние потока, в котором устранены проблемы, которые можно решить в рамках данного проекта, называется:

- 1) карта текущего состояния;
- 2) карта целевого состояния;
- 3) карта протекающего состояния;
- 4) карта проходящего состояния.

30. К способам визуализации относится:

- 1) маркировка;
- 2) разметка;
- 3) графическое представление данных;
- 4) актуализация.

31. Информационная система, регулирующая процессы снабжения медикаментами в нужном количестве и в нужное время, – это:

- 1) стенд;
- 2) канбан;
- 3) стеллажная карточка;
- 4) реестр медикаментов.

32. Инструмент визуализации процесса исполнения задач в рамках структурного подразделения, позволяющий корректировать загрузку специалистов, выявлять проблемные зоны в работе структурного подразделения и своевременно принимать корректирующие решения, – это:



- 1) доска решений;
- 2) доска проблем;
- 3) доска задач;
- 4) доска распоряжений.

33. К инструментам бережливого управления НЕ относится:

- 1) доска решений;
- 2) доска визуализации;
- 3) инструмент организации рабочего пространства (5С);
- 4) картирование процессов.

34. Сколько блоков в SQDCM:

- 1) 5 – безопасность, количество, исполнение заказа, сроки, корпоративная культура;
- 2) 4 – безопасность, качество, исполнение заказа, корпоративная культура;
- 3) 5 – безопасность, качество, исполнение заказа, затраты, корпоративная культура;
- 4) 4 – безопасность, затраты, качество, штрафы.

35. Критерии реализации внутренних бережливых проектов и предложений по улучшениям:

- 1) проект – от 3 месяцев до 1 года, более 6 проблем;
- 2) предложение по улучшениям – до 3 месяцев, до 6 проблем;
- 3) проект – от 6 месяцев до 1 года, более 8 проблем;
- 4) предложение по улучшениям – до 1 месяцев, до 3 проблем.

**Приложение № 3  
к Положению об организации  
и проведении конкурса в сфере  
проектной деятельности  
и бережливых технологий среди  
медицинских организаций  
Белгородской области в 2021 году**

**Ведомость  
выездного мониторинга результатов деятельности  
участников номинации «Лучший проектный офис» конкурса  
в сфере проектной деятельности и бережливых технологий  
среди медицинских организаций Белгородской области**

№ п/п	Объект мониторинга	Да/Нет	Балл (да – 1, нет – 0)
1.	Соответствие оформления проектного офиса приказу департамента здравоохранения и социальной защиты населения области от 25 февраля 2019 года № 130 «Об утверждении типового положения о проектном офисе медицинской организации»		
2.	Наличие методических материалов, графика проведения внутрикорпоративного обучения сотрудников медицинской организации		
3.	Вовлеченность сотрудников в бережливые технологии (в соответствии с приложением № 2 к приказу департамента здравоохранения и социальной защиты населения области от 3 августа 2020 года № 980 «Об утверждении Положения о рейтинговании медицинских организаций по уровню вовлеченности медицинского персонала в проектную деятельность»)		
4.	Наличие и исполнение организационно-распорядительного документа по организации рабочих мест по системе 5С (наличие рейтинга сотрудников, оценка кабинетов руководителя медицинской организации, заместителей, кабинета приема пациентов (2 на выбор жюри))		
5.	Наличие и исполнение организационно-распорядительного документа по работе с предложениями по улучшениям от персонала и населения (приказ о создании		

№ п/п	Объект мониторинга	Да/Нет	Балл (да – 1, нет – 0)
	комиссии, протоколы рассмотрения комиссии, анализ внедренных и отклонённых предложений)		
6.	Наличие и исполнение организационно-распорядительного документа по работе с доской задач (наличие и работа с доской задач у руководителя медицинской организации, заместителей, руководителей структурных подразделений, главных, старших медицинских сестёр)		
7.	Наличие в медицинской организации системы мотивации за участие в реализации бережливых проектов, предложений по улучшениям (приказ департамента здравоохранения и социальной защиты населения области от 14 ноября 2019 года № 1274 «О персональной надбавке сотрудникам медицинских организаций»)		
8.	Наличие и исполнение организационно-распорядительного документа по организации всеобщего обслуживания оборудования ТРМ (анализ документов, стенд в проектном офисе)		
9.	Наличие миссии, ценностей медицинской организации и кодекса поведения сотрудников на каждом рабочем месте		
10.	Наличие и исполнение организационно-распорядительного документа по организации визуального управления с помощью системы SQDCM (приказ департамента здравоохранения и социальной защиты населения области от 10 сентября 2020 года № 1127 «О введении мониторинга показателей KPI на доске визуализации (SQDCM)»)		
11.	Наличие не менее трех реализуемых проектов		
12.	Наличие размещенной информации по внедрению бережливых технологий в медицинской организации в средствах массовой информации		
<b>Итого</b>			

(Ф.И.О., подпись члена жюри)

**Ведомость**  
**выездного мониторинга результатов деятельности участников**  
**номинации «Лучшее структурное подразделение по внедрению критериев**  
**Новой модели медицинской организации» конкурса в сфере проектной**  
**деятельности и бережливых технологий среди медицинских организаций**  
**Белгородской области в 2021 году**

№ п/п	Объект мониторинга	Да/Нет	Балл (да – 1, нет – 0)
1.	Наличие нормативных документов по реализации критериев Новой модели медицинской организации, назначении ответственных		
2.	Наличие чек-листов по оценке достижения критериев и обоснования для их заполнения		
3.	Достижение критерия «Количество пересечений потоков при проведении диспансеризации, профилактических осмотров с иными потоками»		
4.	Достижение критерия «Количество пересечений потоков при предоставлении платных медицинских услуг и медицинской помощи в рамках территориальной программы государственных гарантий»		
5.	Достижение критерия «Количество мест в зоне (зонах) комфортного ожидания для пациентов»		
6.	Достижение критерия «Организация системы навигации в медицинской организации»		
7.	Достижение критерия «Организация рабочих мест по системе 5С»		
8.	Достижение критерия «Организация системы информирования в медицинской организации»		
9.	Достижение критерия «Обеспечение амбулаторного приёма плановых пациентов врачами строго по времени и по предварительной записи»		
10.	Достижение критерия «Обеспечение удаленной записи на прием в медицинские организации»		
11.	Достижение критерия «Обеспечение выполнения профилактического осмотра или первого этапа диспансеризации взрослого населения за минимальное количество посещений»		
12.	Наличие размещенной информации по внедрению критериев в средствах массовой информации		
<b>Итого</b>			

(Ф.И.О., подпись члена жюри)

**Ведомость**  
**выездного мониторинга результатов деятельности участников**  
**номинации «Лучший завершённый бережливый проект» конкурса в сфере**  
**проектной деятельности и бережливых технологий**  
**среди медицинских организаций Белгородской области в 2021 году**

№ п/п	Объект мониторинга	Да/Нет	Балл (да – 1, нет – 0)
1.	Наличие стенда проекта в проектном офисе		
2.	Правильность оформления карты текущего состояния процесса (выбор процесса, объект картирования, оформление)		
3.	Правильность оформления карты целевого состояния процесса		
4.	Пирамида проблем, анализ причин проблем		
5.	Диаграмма Ганта (оформление, мероприятия)		
6.	Погруженность команды в проект (по результатам опроса команды по исполнению мероприятий)		
7.	Наличие фото было/стало в соответствии с проблемами		
8.	Ведение еженедельного мониторинга достижения целей проекта (приказ руководителя медицинской организации по ответственным, подтверждение заполнения производственного анализа и мониторинга целей (листы хронометража, анализ))		
9.	Подтверждение достижения целевого состояния в результате проведения хронометража, проверки документов, опроса пациентов		
10.	Наличие нормативных документов по контролю достижения результатов		
11.	СОП / СОК / алгоритм / инструкция (наличие, оформление, чек-листы контроля, проверка знаний сотрудников)		
12.	Наличие размещенной информации по внедрению бережливых технологий в медицинской организации в средствах массовой информации		
<b>Итого</b>			

(Ф.И.О., подпись члена жюри)

**Приложение № 4**  
**к Положению об организации**  
**и проведении конкурса в сфере**  
**проектной деятельности**  
**и бережливых технологий среди**  
**медицинских организаций**  
**Белгородской области в 2021 году**

**Оценочный лист**  
**участника номинации «Лучший завершённый бережливый проект»**  
**конкурса в сфере проектной деятельности и бережливых технологий**  
**среди медицинских организаций Белгородской области в 2021 году**

Наименование медицинской организации \_\_\_\_\_

Наименование проекта \_\_\_\_\_

№ п/п	Критерии оценки	Оценка критерия	Оценка
1.	Обоснованность выбора процесса	Высокая – 5 баллов	
		Выше среднего – 4 балла	
		Средняя – 3 балла	
		Ниже средней – 2 балла	
		Низкая – 1 балл	
2.	Уровень картирования процесса	Высокая – 5 баллов	
		Выше среднего – 4 балла	
		Средняя – 3 балла	
		Ниже средней – 2 балла	
		Низкая – 1 балл	
3.	Глубина анализа проблем и их причин	Высокая – 5 баллов	
		Выше среднего – 4 балла	
		Средняя – 3 балла	
		Ниже средней – 2 балла	
		Низкая – 1 балл	
4.	Социальная значимость или экономическая эффективность	Высокая – 5 баллов	
		Выше среднего – 4 балла	
		Средняя – 3 балла	
		Ниже средней – 2 балла	
		Низкая – 1 балл	
5.	Масштабность и комплексность мероприятий	Высокая – 5 баллов	
		Выше среднего – 4 балла	
		Средняя – 3 балла	
		Ниже средней – 2 балла	
		Низкая – 1 балл	

№ п/п	Критерии оценки	Оценка критерия	Оценка
6.	Уровень целеполагания (соответствие SMART-технологии)	Высокая – 5 баллов	
		Выше среднего – 4 балла	
		Средняя – 3 балла	
		Ниже средней – 2 балла	
		Низкая – 1 балл	
7.	Уровень стандартизации по итогам проекта	Высокая – 5 баллов	
		Выше среднего – 4 балла	
		Средняя – 3 балла	
		Ниже средней – 2 балла	
		Низкая – 1 балл	
8.	Ведение мониторинга устойчивости результатов проекта	Высокая – 5 баллов	
		Выше среднего – 4 балла	
		Средняя – 3 балла	
		Ниже средней – 2 балла	
		Низкая – 1 балл	
9.	Уровень освещения в средствах массовой информации работы медицинской организации по внедрению бережливых технологий	Высокая – 5 баллов	
		Выше среднего – 4 балла	
		Средняя – 3 балла	
		Ниже средней – 2 балла	
		Низкая – 1 балл	
10.	Творческий подход при подготовке презентационного материала и уверенность выступления	Высокая – 5 баллов	
		Выше среднего – 4 балла	
		Средняя – 3 балла	
		Ниже средней – 2 балла	
		Низкая – 1 балл	
<b>Суммарный балл</b>		<b>Максимальное значение – 50 баллов</b>	

(Ф.И.О., подпись члена жюри)

**Оценочный лист**  
**участника номинации «Лучший проектный офис» конкурса в сфере**  
**проектной деятельности и бережливых технологий среди медицинских**  
**организаций Белгородской области в 2021 году**

Наименование медицинской организации \_\_\_\_\_

Ф.И.О. руководителя проектного офиса \_\_\_\_\_

№ п/п	Критерии оценки	Оценка критерия	Оценка
1.	Нормативно-правовая обеспеченность работы проектного офиса	Высокая – 5 баллов	
		Выше среднего – 4 балла	
		Средняя – 3 балла	
		Ниже средней – 2 балла	
		Низкая – 1 балл	
2.	Эффективность работы по вовлечению персонала в бережливые технологии, наставничество лидеров	Высокая – 5 баллов	
		Выше среднего – 4 балла	
		Средняя – 3 балла	
		Ниже средней – 2 балла	
		Низкая – 1 балл	
3.	Уровень проведения внутрикорпоративного обучения сотрудников бережливым технологиям	Высокая – 5 баллов	
		Выше среднего – 4 балла	
		Средняя – 3 балла	
		Ниже средней – 2 балла	
		Низкая – 1 балл	
4.	Организация работы с населением	Высокая – 5 баллов	
		Выше среднего – 4 балла	
		Средняя – 3 балла	
		Ниже средней – 2 балла	
		Низкая – 1 балл	
5.	Организация стратегического управления	Высокая – 5 баллов	
		Выше среднего – 4 балла	
		Средняя – 3 балла	
		Ниже средней – 2 балла	
		Низкая – 1 балл	
6.	Организация тактического управления	Высокая – 5 баллов	
		Выше среднего – 4 балла	
		Средняя – 3 балла	
		Ниже средней – 2 балла	
		Низкая – 1 балл	
7.	Уровень визуализации	Высокая – 5 баллов	
		Выше среднего – 4 балла	
		Средняя – 3 балла	



		Ниже средней – 2 балла	
		Низкая – 1 балл	
8.	Уровень стандартизации	Высокая – 5 баллов	
		Выше среднего – 4 балла	
		Средняя – 3 балла	
		Ниже средней – 2 балла	
		Низкая – 1 балл	
9.	Организация системы контроля	Высокая – 5 баллов	
		Выше среднего – 4 балла	
		Средняя – 3 балла	
		Ниже средней – 2 балла	
		Низкая – 1 балл	
10.	Эффективность деятельности	Высокая – 5 баллов	
		Выше среднего – 4 балла	
		Средняя – 3 балла	
		Ниже средней – 2 балла	
		Низкая – 1 балл	
11.	Уровень освещения в средствах массовой информации работы медицинской организации по внедрению бережливых технологий	Высокая – 5 баллов	
		Выше среднего – 4 балла	
		Средняя – 3 балла	
		Ниже средней – 2 балла	
		Низкая – 1 балл	
12.	Творческий подход при подготовке презентационного материала и уверенность выступления	Высокая – 5 баллов	
		Выше среднего – 4 балла	
		Средняя – 3 балла	
		Ниже средней – 2 балла	
		Низкая – 1 балл	
<b>Суммарный балл</b>		<b>Максимальное значение – 60 баллов</b>	

(Ф.И.О., подпись члена жюри)

**Оценочный лист**  
**участника номинации «Лучшее структурное подразделение по внедрению критериев Новой модели медицинской организации» конкурса в сфере проектной деятельности и бережливых технологий среди медицинских организаций Белгородской области в 2021 году**

Наименование медицинской организации \_\_\_\_\_

Наименование структурного подразделения, Ф.И.О. руководителя \_\_\_\_\_

№ п/п	Критерии оценки	Оценка критерия	Оценка
1.	Нормативно-правовая база внедрения критериев	Высокая – 5 баллов	
		Выше среднего – 4 балла	
		Средняя – 3 балла	
		Ниже средней – 2 балла	
		Низкая – 1 балл	
2.	Уровень внутрикорпоративного обучения сотрудников медицинской организации по внедрению критериев	Высокая – 5 баллов	
		Выше среднего – 4 балла	
		Средняя – 3 балла	
		Ниже средней – 2 балла	
		Низкая – 1 балл	
3.	Организация системы мотивации	Высокая – 5 баллов	
		Выше среднего – 4 балла	
		Средняя – 3 балла	
		Ниже средней – 2 балла	
		Низкая – 1 балл	
4.	Уровень организации системы контроля достижения критериев	Высокая – 5 баллов	
		Выше среднего – 4 балла	
		Средняя – 3 балла	
		Ниже средней – 2 балла	
		Низкая – 1 балл	
5.	Эффекты достижения критериев для сотрудников	Высокая – 5 баллов	
		Выше среднего – 4 балла	
		Средняя – 3 балла	
		Ниже средней – 2 балла	
		Низкая – 1 балл	
6.	Эффекты достижения критериев для населения	Высокая – 5 баллов	
		Выше среднего – 4 балла	
		Средняя – 3 балла	
		Ниже средней – 2 балла	
		Низкая – 1 балл	
7.	Эффекты достижения критериев	Высокая – 5 баллов	
		Выше среднего – 4 балла	

№ п/п	Критерии оценки	Оценка критерия	Оценка
	по удовлетворенности сотрудников медицинской организации	Средняя – 3 балла Ниже средней – 2 балла Низкая – 1 балл	
8.	Эффекты достижения критериев по удовлетворенности населения	Высокая – 5 баллов Выше среднего – 4 балла Средняя – 3 балла Ниже средней – 2 балла Низкая – 1 балл	
9.	Эффекты внедрения системы 5С	Высокая – 5 баллов Выше среднего – 4 балла Средняя – 3 балла Ниже средней – 2 балла Низкая – 1 балл	
10.	Уровень освещения в средствах массовой информации работы медицинской организации по внедрению бережливых технологий	Высокая – 5 баллов Выше среднего – 4 балла Средняя – 3 балла Ниже средней – 2 балла Низкая – 1 балл	
11.	Творческий подход при подготовке презентационного материала и уверенность выступления	Высокая – 5 баллов Выше среднего – 4 балла Средняя – 3 балла Ниже средней – 2 балла Низкая – 1 балл	
<b>Суммарный балл</b>		<b>Максимальное значение – 55 баллов</b>	

(Ф.И.О., подпись члена жюри)

**Приложение № 5  
к Положению об организации  
и проведении конкурса в сфере  
проектной деятельности  
и бережливых технологий среди  
медицинских организаций  
Белгородской области в 2021 году**

**Сводная ведомость результатов конкурса в сфере проектной деятельности и бережливых технологий  
среди медицинских организаций Белгородской области в 2021 году**

№ п/п	Ф.И.О. конкурсанта	Номинация	Баллы по результатам тестирования	Баллы по результатам выездного мониторинга	Суммарный балл					Общий суммарный балл
					Член жюри	Член жюри	Член жюри	Член жюри	Член жюри	

Председатель жюри \_\_\_\_\_

Секретарь жюри \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Приложение № 2

**УТВЕРЖДЕН**  
**распоряжением Правительства**  
**Белгородской области**  
от 08 февраля 2021 г.  
№ 51-рп

**Состав**  
**жюри конкурса в сфере проектной деятельности**  
**и бережливых технологий среди медицинских организаций**  
**Белгородской области в 2021 году**

- |                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| Иконников<br>Андрей Александрович | - начальник департамента здравоохранения Белгородской области, председатель жюри  |
| Андропова<br>Елена Алексеевна     | - заместитель начальника департамента – начальник управления организационно-контрольной и правовой работы департамента здравоохранения Белгородской области, заместитель председателя жюри  |
| Чурсина<br>Виктория Николаевна    | - заместитель начальника управления – начальник отдела проектной деятельности и мониторинга национального проекта «Здравоохранение» управления организационно-контрольной и правовой работы департамента здравоохранения Белгородской области, секретарь жюри |

**Члены жюри конкурса:**

- |                                |   |
|--------------------------------|---|
| Шиянова<br>Елена Николаевна    | - заместитель начальника отдела внедрения бережливого управления управления проектно-аналитической и контрольно-организационной работы департамента внутренней и кадровой политики Белгородской области |
| Мурзина<br>Виктория Евгеньевна | - руководитель Регионального центра первичной медико-санитарной помощи ОГБУЗ особого типа «Областной центр медицинской профилактики» (по согласованию)  |

В состав жюри включается один независимый эксперт из специалистов в области бережливых технологий из организаций высшего образования Белгородской области (по согласованию).

