



На обложке:  
Мир охватила  
18-я по счету пандемия  
в обозримой истории  
человечества.  
На этот раз она  
вызвана вирусом  
SARS-CoV-2.

## МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА В МЕДИЦИНЕ

№ 1(7)/2020

Журнал-инструментарий для руководителей  
и специалистов медицинских организаций  
Издается с 2017 года

Свидетельство о регистрации от 29.10.2018  
ПИ № ФС 77-74122.

Международный стандартный номер  
сериального издания ISSN: 2658-5898

Входит в систему РИНЦ

### Учредитель и издатель

Общество с ограниченной ответственностью  
«Рекламно-Информационное  
Агентство „Стандарты и качество“»



**Председатель Совета директоров**  
Н.Г. Томсон

**Генеральный директор**  
С.С. Антонова

**Телефон издателя:** +7 (495) 771-66-52

**E-mail издателя:** secret@mirq.ru

**Сайт издателя:** www.ria-stk.ru

**Телефон редакции:** +7 (495) 988-84-34

**E-mail редакции:** abc@mirq.ru

### Адрес издателя и редакции:

115280, г. Москва, ул. Мастеркова, д. 4,  
15-й эт., помещ. 1, комн. 8-13

### РЕДАКЦИЯ ЖУРНАЛА

**Главный редактор**  
С.С. Антонова

**Заместитель главного редактора**  
И.Ю. Петрова

**Дизайн-макет**  
Н.С. Зуева

**Корректор**  
М.Г. Силина

**Верстка, рисунки, компьютерная графика**  
Е.В. Валентини, О.Ю. Дунаева

**Переводчик**  
М.В. Самсонова

**Директор по развитию бизнеса**  
А.И. Анискин  
Тел.: (495) 988-06-89

**Руководитель международных проектов**  
Д.А. Подольский  
E-mail: mkm@mirq.ru

**Начальник отдела маркетинга**  
А.И. Колесников  
Тел. (495) 771-66-52, доб. 140

**Начальник отдела подписки**  
О.В. Абрамова  
Тел.: (495) 258-84-36, доб. 170  
E-mail: podpiska@mirq.ru

Подписано в печать 31.03.2020

Формат 60х90/8 уч.-изд. л. Печать офсетная  
Тираж 1000 экз. Заказ № 276519.

Отпечатано в типографии ООО «Вива-Стар»  
Адрес типографии:

107023, Москва, ул. Электровзводская, д. 20  
Цена свободная. Распространяется по подписке.  
Для лиц старше 16 лет

Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов.  
Воспроизведение, копирование и передача в любом  
формате опубликованных в журнале статей или  
их фрагментов (частей) без письменного разрешения  
редакции не допускается.

© ООО «РИА „Стандарты и качество“», 2020

16+

# СОДЕРЖАНИЕ

## 1 От первого лица

Геннадий Воронин: «Низкий вам поклон!»

## 2 Временные рекомендации Минздрава России. Профилактика, диагностика и лечение новой коронавирусной инфекции COVID-19

## 15 Новости. Блиц-обзор

## 16 Главное. Основы

Дмитрий Морозов

Философские вопросы качества в современной медицине

## 22 Региональный опыт. Интервью

Юрий Шуруков:

Нужно постоянно мотивировать людей на достижение новых успехов в профессии

## 30 Региональный опыт. Обзор

Карта качества системы здравоохранения Липецкой области

## 32 Развитие персонала. Круглый стол

Чему и как обучать медицинский персонал в медицинской организации.  
К вопросу о формировании внутренней системы развития кадров

## 38 Внутренний контроль качества. Методология

Дилара Таут, Игорь Иванов, Ильдар Минулин, Александра Щеплыкина

Управление качеством и безопасностью медицинской деятельности в амбулаторном звене здравоохранения. Проблемы и подходы к их решению

## 42 Внешний аудит. Практика

Владимир Мартиросов, Инна Богомолова, Екатерина Яковенко,  
Ольга Дмитриева

Об организации в медицинском учреждении внутреннего контроля качества и взаимодействия со страховыми организациями

## 48 Развитие персонала. Практика

Галина Киреева, Павел Огошков, Светлана Овчинникова

Кабинет симуляционного обучения — инструмент повышения профессиональных компетенций сотрудников

## 53 Практические рекомендации Росздравнадзора. Внедрение

Рафаэль Шавалиев, Илья Рябчиков, Елена Демьянова, Айдар Багаудинов

Опыт добровольной сертификации консультативной поликлиники  
Республиканской клинической больницы Минздрава Татарстана

## 58 Прямой диалог. Задачи здравоохранения

Светлана Антонова, Гузель Улумбекова

Сможем ли мы поднять врача на ту ступень пьедестала, которую он заслуживает, и как обеспечить такое качество медицинской помощи, какое ждут люди

## 64 Международный опыт. Построение системы

Радомир Бошковиц

Применение принципов стратегического менеджмента при реформировании системы здравоохранения Республики Сербской в условиях послевоенной разрухи



### 72 Международное сотрудничество. Лучшие практики

*Нико Ван Верт, Егор Корчагин, Игорь Иванов, Харм Ян Дрессен*  
Модель развития международного сотрудничества в области обеспечения качества медицинской помощи, основанная на опыте системы здравоохранения Нидерландов и российской больницы

### 80 Бережливые технологии. Практика

*Галина Гриненко, Иван Прялухин, Олег Куликов*  
Опыт внедрения методов визуализации в крупном акушерском стационаре

### 86 Стандартизация. Практика

*Петр Дудин, Надежда Князюк*  
Методические подходы к формированию интегрированной системы менеджмента многопрофильной больницы

### 91 Стандартизация. Нормативная база

*Максим Екатеринин*  
Построение результативной системы качества медицинской организации на основе международных стандартов

### 95 Сказка для профессионалов

*Борис Иткин*  
Как Иван-консультант СМК из топора делал

### 96 Стандартизация. Международные документы

*Александр Езрахович*  
Качество организации и здравый смысл стандарта ISO 9001:2015. Часть 2

### 102 Стратегический менеджмент. Методология

*Олег Куликов*  
Стратегия качества как основная корпоративная стратегия медицинской организации на современном этапе

### 109 Взгляд в будущее. 4П-медицина

*Наталья Толоконская, Сергей Чудаков*  
Семейная медицина как драйвер развития персонализированной превентивной медицины

### 115 Инцидент-менеджмент. Юридические аспекты

*Евгений Князев, Андрей Таевский, Сергей Тутьнин, Андрей Романенко*  
Проблемы установления и интерпретации причин неблагоприятных событий при оказании медицинской помощи на примере судебной практики

Реклама: ООО «РИА „Стандарты и качество“» — 3-я с. обл. •  
• ООО «ИТРСИ» — 2-я с. обл. • Правительство Москвы — с. 21 •  
• ООО АМТЕК, Казань — с. 47 • ВШОУЗ — с. 63 • UMC expert — с. 77 •  
• АО «Медицина» — с. 79 • ООО «МК-СИРИУС» — с. 85 •  
• ООО «Скин технолджи» — с. 101 • НО Фонд развития персонифицированной медицины — с. 114 •  
• АО «Фармимэкс» — 4-я с. обл.

### Михаил МУРАШКО,

министр здравоохранения  
Российской Федерации



«Человечество столкнулось с возбудителем, к которому нет специфического иммунитета. Плюс нет лекарственного препарата, который решил бы проблему одновременно. В такой ситуации инфекция распространяется. И методы, которые должны сейчас применяться в первую очередь — это меры, препятствующие распространению коронавируса. Это разрыв цепочек передачи вируса между людьми».

### Анна ПОПОВА,

руководитель Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека, главный государственный санитарный врач Российской Федерации



«Российская Федерация очень быстро, в течение пяти дней наработала собственную, отечественную тест-систему, потом вторую тест-систему, двойную, которая одновременно определяет наличие COVID-19 и вируса MERS. Мы обеспечили такой тест-системой все субъекты Российской Федерации, во всех лабораториях Роспотребнадзора сегодня она есть и работает».

### Евгений ШЛЯХТО,

генеральный директор  
ФГБУ «Национальный медицинский исследовательский центр им. В.А. Алмазова, эксперт ВОЗ



«В рекомендациях [по диагностике и лечению COVID-19], подготовленных Министерством здравоохранения, описаны протоколы лечения даже наиболее сложных случаев. Во многом именно благодаря им, региону удастся выстроить эффективную работу по борьбе с инфекцией».



## ПРЕДСЕДАТЕЛЬ

**Игорь Владимирович ИВАНОВ**, генеральный директор ФГБУ «Национальный институт качества» Федеральной службы по надзору в сфере здравоохранения, канд. мед. наук (Россия, Москва)

## ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

**Александр Дмитриевич АПАЗОВ**, президент Национальной фармацевтической палаты, президент Российской фармацевтической ассоциации (Росфарма), президент АО «ФАРМИМЭКС», канд. фарм. наук (Россия, Москва)

**Татьяна Юрьевна БЫКОВСКАЯ**, министр здравоохранения Ростовской области, заведующая кафедрой организации здравоохранения и общественного здоровья с курсом информационных компьютерных технологий в здравоохранении и медицине ФПК и ППС Ростовского государственного медицинского университета, д-р мед. наук (Россия, Ростов-на-Дону)

**Эльмира Камильевна ВЕРГАЗОВА**, заместитель директора Департамента организации медицинской помощи и санаторно-курортного дела Министерства здравоохранения Российской Федерации, канд. мед. наук (Россия, Москва)

**Владимир Николаевич ВИКТОРОВ**, министр здравоохранения Чувашской Республики, канд. мед. наук (Россия, Чебоксары)

**Геннадий Петрович ВОРОНИН**, президент Всероссийской организации качества (ВОК), главный редактор журнала «Стандарты и качество», д-р экон. наук, д-р техн. наук, профессор, действительный государственный советник РФ 1-го класса (Россия, Москва)

**Алексей Альбертович ДОБРОВОЛЬСКИЙ**, директор Департамента здравоохранения Ханты-Мансийского автономного округа – Югры, канд. мед. наук, врач высшей квалификационной категории по хирургии (Россия, Ханты-Мансийск)

**Харм Ян ДРЕССЕН**, магистр наук в области экономики пространства, советник Совета Университетского медицинского центра г. Утрехта (UMC Utrecht), генеральный директор UMC eXpert (Нидерланды)

**Елена Анатольевна ЖИДКОВА**, начальник Центральной дирекции здравоохранения – филиала ОАО «РЖД» (Россия, Москва)

**Гульназ Маннуровна КАДЫРОВА**, заместитель министра промышленности и торговли Российской Федерации, д-р экон. наук, профессор, действительный государственный советник Российской Федерации 1-го класса (Россия, Москва)

**Инна Борисовна КУЛИКОВА**, директор Департамента здравоохранения Тюменской области (Россия, Тюмень)

**Владимир Юрьевич МАРТИРОСОВ**, начальник отдела экспертизы качества медицинской помощи Министерства здравоохранения Ростовской области, доцент кафедры организации здравоохранения и общественного здоровья с курсом информационных компьютерных технологий в здравоохранении и медицине РостГМУ, канд. мед. наук (Россия, Ростов-на-Дону)

**Дмитрий Анатольевич МОРОЗОВ**, председатель Комитета Государственной Думы по охране здоровья, заведующий кафедрой детской хирургии и урологии-андрологии имени Л.П. Александрова Сеченовского университета, профессор, д-р мед. наук (Россия, Москва)

## РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

**Радомир БОШКОВИЧ**, международный консультант по вопросам построения СМК в МО (Республика Сербия)

**Максим Вячеславович ЕКАТЕРИНИН**, научный руководитель ООО «Институт технического регулирования, стандартизации и сертификации», эксперт от РФ в ISO/TC 176 Quality management and quality assurance, эксперт Конкурса премий Правительства РФ в области качества, канд. экон. наук (Россия, Москва)

**Алан Мухарбекович КАРСАНОВ**, профессор кафедры ФГБОУ ВО «Северо-Осетинская государственная медицинская академия» Минздрава России, врач-онколог высшей категории, канд. мед. наук (Россия, Владикавказ)

**Евгений Геннадьевич КНЯЗЕВ**, внештатный эксперт ФГБУ «Национальный институт качества» Росздравнадзора, ведущий аудитор и начальник департамента по работе с организациями здравоохранения органа по сертификации «Русский Эксперт», генеральный директор ООО «ЭкспертЗдравСервис» (Россия, Санкт-Петербург)

**Андрей Владимирович КОРОБОВ**, директор Частного учреждения дополнительного профессионального образования «Институт повышения квалификации медицинских кадров» (ЧУ ДПО «ИПКМ»), член правления ГК «Эксперт», член правления СРО «Национальная ассоциация медицинских организаций», член правления СРО «Ассоциация врачей МРТ-диагностики», доцент кафедры онкологии, лучевой терапии и лучевой диагностики ВГМУ им. Н.Н. Бурденко, канд. мед. наук (Россия, Москва, Воронеж)

**Егор Евгеньевич КОРЧАГИН**, главный врач КГБУЗ «Краевая клиническая больница» (Россия, Красноярск)

**Антон Герасимович НАЗАРЕНКО**, главный врач ФГАУ «НМИЦ нейрохирургии имени академика Н.Н. Бурденко» Минздрава России, д-р мед. наук, профессор РАН (Россия, Москва)

**Елена Викторовна НЕВОЛИНА**, исполнительный директор Некоммерческого партнерства содействия развитию аптечной отрасли «Аптечная гильдия», исполнительный директор Союза «Национальная Фармацевтическая Палата», канд. фарм. наук (Россия, Москва)

**Виталий Владимирович ОМЕЛЬЯНОВСКИЙ**, генеральный директор ФГБУ «Центр экспертизы и контроля качества медицинской помощи» Минздрава России, д-р мед. наук, профессор (Россия, Москва)

**Михаил Александрович РАТМАНОВ**, министр здравоохранения Самарской области (Россия, Самара)

**Григорий Ефимович РОЙТБЕРГ**, основатель и президент АО «Медицина» (клиника академика Ройтберга), заведующий кафедрой терапии и семейной медицины ФДПО ФГБОУ ВО РНИМУ им. Н.И. Пирогова Минздрава России, д-р мед. наук, академик РАН, профессор, заслуженный врач РФ, лауреат Премии Правительства РФ в области образования, лауреат Премии мэрии Москвы в области здравоохранения и медицины (Россия, Москва)

**Татьяна Владимировна СЕМЕНОВА**, заместитель министра здравоохранения Российской Федерации (Россия, Москва)

**Андрей Викторович СТАРШИН**, заместитель руководителя Департамента здравоохранения города Москвы, канд. мед. наук (Россия, Москва)

**Денис Тамазович ШАРИКАДЗЕ**, генеральный директор ФГБУ «Всероссийский научно-исследовательский и испытательный институт медицинской техники» Федеральной службы по надзору в сфере здравоохранения (Россия, Москва)

**Владимир Леонидович ЭМАНУЭЛЬ**, заведующий кафедрой клинической лабораторной диагностики с курсом молекулярной медицины, директор научно-методического центра Минздрава России по молекулярной медицине на базе СПбГМУ им. И.П. Павлова, главный специалист-эксперт по клинической лабораторной диагностике Росздравнадзора по Северо-Западному федеральному округу, эксперт Росстандарта, вице-президент Российской Ассоциации медицинской лабораторной диагностики, Росаккредитации, Росздравнадзора, д-р мед. наук, профессор, член Метрологической академии (Россия, Санкт-Петербург)

**Михаил Торичеллиевич ЮГАЙ**, генеральный директор Фонда московского международного медицинского кластера, канд. мед. наук (Россия, Москва)

**Николай Викторович ЮРГЕЛЬ**, вице-президент АКБ «Ланта-Банк» (АО), профессор, д-р мед. наук, действительный государственный советник 3-го класса, Заслуженный врач Российской Федерации (Россия, Москва)

**Олег Вильевич КУЛИКОВ**, специалист ФГБУ «Центр мониторинга и клинко-экономической экспертизы» Федеральной службы по надзору в сфере здравоохранения, эксперт-аудитор Системы добровольной сертификации Росздравнадзора «Качество и безопасность медицинской деятельности», канд. мед. наук (Россия, Санкт-Петербург)

**Александр Владиславович СОЛОНИН**, генеральный директор саморегулируемой организации «Ассоциация частных клиник Санкт-Петербурга», заведующий кафедрой современных технологий управления в здравоохранении «Академии медицинского образования им. Ф.И. Иноземцева», канд. экон. наук (Россия, Санкт-Петербург)

**Сергей Юрьевич ЧУДАКОВ**, координатор направления «Персонализированная превентивная медицина» в рамках дорожной карты Национальной технологической инициативы «Хелснет» Агентства стратегических инициатив по продвижению новых проектов, канд. мед. наук (Россия, Москва)

**Рафаэль Фирналович ШАВАЛИЕВ**, главный врач ГАУЗ «Республиканская клиническая больница» Министерства здравоохранения Республики Татарстан, канд. мед. наук (Россия, Казань)

**Артем Владимирович ЭМАНУЭЛЬ**, начальник отдела мониторинга систем менеджмента качества ГБУ «Научно-исследовательский институт организации здравоохранения и медицинского менеджмента Департамента здравоохранения города Москвы», эксперт по сертификации систем менеджмента качества медицинских лабораторий, канд. техн. наук (Россия, Москва)