



МОДЕЛЬ EFQM 2020: «ЛИНЗА» ДЛЯ МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Ключевые слова: модель, менеджмент, качество, стандарт, здравоохранение.

Татьяна БРЕСКИНА, Вера КВИТКО, Константин ПИСАРЕНКО, Анатолий САФОНОВ, Ирина ЗАЙКА

Аннотация. В статье представлен линзовый (сфокусированный) подход к управлению деятельностью медицинских организаций на основе Модели совершенства EFQM 2020, гармонизированной со стандартом ISO 7101:2023. Применение модели также обеспечивает сбалансированный подход к операционному менеджменту и управлению программами развития.

ВВЕДЕНИЕ

Основой эффективности системы управления современной медицинской организации служит комплексный подход и гибкое использование технологий, обеспечивающих совершенствование деятельности. С точки зрения организационного развития это не что иное, как дорога к совершенству, основные этапы которой апробированы отечественной и мировой практикой [1, 2]. Сегодня стремительное развитие технологий менеджмента предъявляет новые все более высокие требования в виде гибкого управления, своевременного использования лучших практик, а главное — применения комплексного подхода к построению систем управления, поддерживающих как оперативную деятельность, так и устойчивое развитие медицинских организаций.

Современная Модель EFQM (версия 2020 года) [3] (далее — Модель) представляет собой один из инструментов, поддерживающих интеграцию технологий менеджмента.

Сегодня реализация программ Всероссийской организации качества (ВОК) позволила накопить успешный опыт внедрения Модели по оригинальной методике в 10 медицинских организациях различного уровня и профиля деятельности, который подтверждает обоснованность ее использования для оценки уровня зрелости действующей системы управления и результативности программ развития. Среди этих организаций есть крупные региональные клиники, национальный медицинский исследовательский центр, центральные районные больницы, станция переливания крови, фармацевтическая компания. Оценка организаций или их филиалов проводилась с использованием полной структуры критериев Модели, включая составляющие уровня «Признанное совершенство», а также метода упрощенной экспресс-диагностики на основе семи базовых критериев Модели. Модельный подход не подменяет, а расширяет возможности применения других инструментов менеджмента, например междуна-

родных стандартов ISO 9001:2015 [4] и ISO 7101:2023 [5], а также отраслевых нормативов [6] и рекомендаций [7, 8].

В настоящей статье представлен подход к проведению организационной диагностики на основе Модели EFQM 2020, адаптированный к особенностям медицинской организации, с обобщением накопленного ею опыта и лучших практик. Представленная линзовая (сфокусированная) модель гармонизирована как с Моделью [3], так и международными стандартами на системы менеджмента качества ISO 9001:2015 и 7101:2023, применяемыми в системе здравоохранения. Модель поддерживается системой оценок по программе ВОК «Модель делового совершенства в России» и призвана помочь медицинским организациям повысить качество принимаемых управленческих решений и эффективность мер, направленных на их исполнение, в том числе успешное внедрение отраслевых требований к организации внутреннего контроля

EFQM 2020 MODEL: "LENS" FOR MEDICAL INSTITUTIONS

Tatyana N. BRESKINA, Vera J. KVITKO, Konstantin E. PISARENKO, Anatoliy A. SAFONOV, Irina T. ZAIKA

Abstract. The article presents a lens-based (focused) approach to managing the activities of medical organizations based on the EFQM 2020 Model of Excellence, harmonized with the ISO 7101:2023 standard. The application of the model also provides a balanced approach to operational management and development program management.

Keywords: model, management, quality, standard, healthcare.

качества и безопасности медицинской деятельности (ВКК и БМД).

В центре внимания линзовой модели находятся не только вопросы обеспечения качества и безопасности медицинской деятельности, но и, подобно Модели *EFQM*, все аспекты работы, значимые для успешного и устойчивого развития организации.

Статья построена таким образом, чтобы наиболее полно представить роль Модели совершенства в развитии медицинской организации — в сочетании с требованиями и рекомендациями к ВКК и БМД, к проектам по бережливости («бережливая поликлиника» и т. п.), стандартами на системы менеджмента, нормативными требованиями к обеспечению качества и безопасности медицинской деятельности.

РОЛЬ МОДЕЛЕЙ И СТАНДАРТОВ МЕНЕДЖМЕНТА ДЛЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

На каждого администратора и работника организации возлагаются определенные функциональные обязанности, для выполнения которых следует руководствоваться различными нормативными и методическими документами. Напри-

мер, врач для принятия решения по тактике лечения использует обязательные клинические рекомендации (протоколы лечения), выбор которых зависит от специализации и структуры заболеваний.

Аналогично и руководитель любого уровня медицинской организации для принятия управленческих решений может использовать модели и стандарты менеджмента. Поскольку руководители администрируют работу врачей, получается, что управленческие модели и стандарты помогают организовать работу врачей, основанную на клинических рекомендациях и медицинских стандартах.

Подобно тому как врач для лечения разных видов заболеваний использует разные клинические рекомендации, руководитель для решения разных задач управления может использовать разные стандарты на системы менеджмента. Например, ISO 9001 и ISO 7101 применяются для решения задач, связанных с обеспечением качества и безопасности медицинской деятельности, ГОСТ Р 56404 охватывает вопросы эффективности и производительности труда, ISO 27001 — информационной безопасности и т. п. (рис. 1).

Системный подход к управлению медицинской организацией означает выполнение большого числа

требований к содержанию медицинской деятельности со стороны регуляторов, страховых компаний, органов государственного управления и других заинтересованных сторон, а также требований и рекомендаций к организации ВКК и БМД, установленных соответствующими документами Минздрава России и Росздравнадзора. Эти группы требований составляют два нижних уровня пирамиды.

Применение стандартов на системы менеджмента обеспечивает операционную эффективность управления медицинской организацией, поддержку применения ключевых подходов и функционирования подсистем менеджмента качества, бережливых технологий и т. п., а также контроль исполнения специализированных отраслевых требований первых двух уровней управленческой пирамиды. Применение Модели, в свою очередь, направлено на интеграцию всех практических инструментов в целостной системе управления и формирование стратегических инструментов управления развитием медицинской организацией.

В качестве примера такой интеграции можно рассмотреть, каким образом оперативное управление медицинской организацией на основе Модели и стандартов менеджмента ISO 9001:2015 и ISO 7101:2023 под-

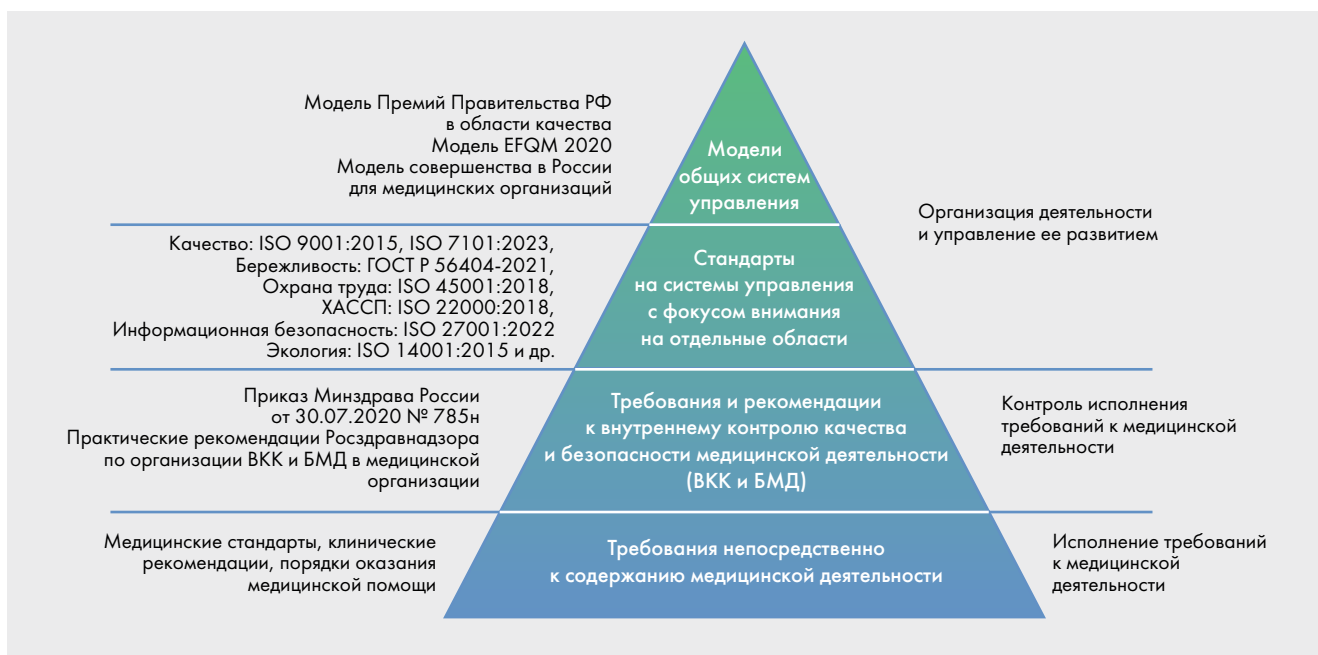


Рисунок 1. Модели, стандарты, рекомендации для разных уровней управления медицинской деятельностью

держивает процессы ВКК и БМД (рис. 2). Последовательные шаги по организации ВКК и БМД подробно описаны в Практических рекомендациях Росздравнадзора по организации внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности в медицинской организации (далее – Практические рекомендации Росздравнадзора) [7, 8].

Однако важно помнить, что система ВКК и БМД не заменяет систему менеджмента качества (СМК), а составляет ее часть. Например, во всех разделах Практических рекомендаций Росздравнадзора подчеркивается важность применения нормативной и методической базы. Например, в разделе «Управление качеством и безопасностью медицинской деятельности в медицинской организации» указана значимость применения управленческих моделей и стандартов, таких как Модели совершенства, ISO 9001 и ISO 7101, а в разделе по эпидемиологической безопасности – СанПиН и других регулирующих документов в этой области [9–11].

Использование любых управленческих стандартов, технологий и методов (*SWOT*-анализа, статистических методов управления процессами,

сбалансированной системы показателей, *FMEA*-анализа для управления рисками в области качества, охраны труда, защиты информации и т. п.) должно быть интегрировано в целостную систему управления.

Интеграция и координация требований разных нормативных документов также необходима при формировании отдельных подсистем, например СМК, систем управления охраной труда, экологического менеджмента и других [12, 13]. Очевидно, в таком случае возникает необходимость решения задачи по устранению множества дублирующих функций и процессов, зачастую не приносящих реальную пользу пациентам и персоналу, то есть происходит ликвидация потерь в системе управления медицинской организацией.

Модели общих систем управления – Премий Правительства Российской Федерации в области качества, *EFQM* 2020 и ее «линзы» для медицинской организации – позволяют руководителям применить целостный подход к построению систем управления в области обеспечения качества, безопасности, эффективности медицинской деятельности, к созданию благопри-

ятных условий работы персонала и т. п. Главное отличие диагностики системы управления, построенной на основе моделей, заключается в том, что она предусматривает выполнение оценки зрелости и совершенства системы, а не только ее соответствие требованиям стандартов.

Например, организация может ставить перед собой измеримые цели в области обеспечения качества, соответствующие направлениям политики в области качества, разрабатывать и реализовывать мероприятия по их достижению. Хотя формально это должно служить свидетельством соответствия требованиям п. 6.2 ISO 9001:2015 и ISO 7101:2023, но в одной организации политика и цели в области качества могут быть основаны на глубоком анализе внешних и внутренних условий, в которых она находится, а в другой – на поверхностном анализе. Увы, стандарты глубину такого анализа не регламентируют, оставляя выбор способов его проведения за медицинской организацией. Без сомнения, большую пользу получит та организация, которая лучше понимает условия, в которых она находится, и, соответственно, может принять

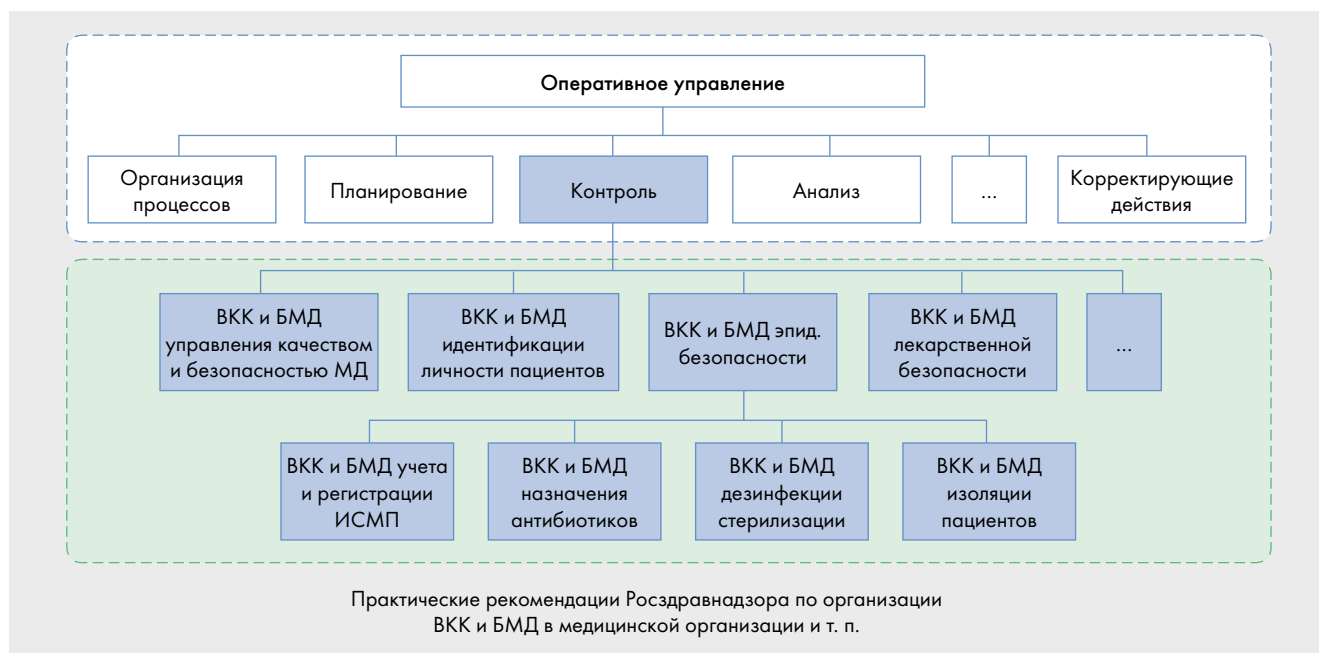


Рисунок 2. ВКК и БМД в процессе оперативного управления

более обоснованные решения по формированию целей и планированию мероприятий их достижения.

Модели совершенства позволяют оценить практическую пользу от применения в организации стандартов, технологий, подходов к управлению и эффективной реализации любых видов деятельности и на основе этой оценки определить области для улучшения.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ КАЧЕСТВА МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ

Новая Модель совершенства для медицинских организаций гармонизирована со стандартом ISO 7101:2023. Для этого основные элементы документа были представлены в логике трех вопросов модели EFQM 2020:

- Почему мы это делаем? (Целеполагание.)
- Как мы это делаем? (Действия.)
- Что мы получили в результате наших действий? (Результаты.)

На рис. 3 показана связь Модели для медицинских организаций и стандарта ISO 7101:2023. Повторим, посредством Модели оценивается зрелость подходов к организации системы внутреннего контроля

качества и безопасности медицинской деятельности (на рис. 3 цифрами от 4 до 9 обозначены разделы ISO 7101:2023, описывающие элементы СМК медицинской организации). Вместе с тем все подходы к организации основных (медицинских) и вспомогательных видов деятельности оцениваются на основе принципов, определенных в стандарте ISO 7101:2023, на которых строится подход к формированию СМК: это эффективность, результативность, безопасность, ориентация на интересы пациентов, своевременность и доступность предоставления медицинской помощи [5].

МОДЕЛЬ EFQM ДЛЯ МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Для максимального учета специфики и облегчения практики применения в медицинских организациях в рамках программы ВОК «Модель делового совершенства в России» была разработана специализированная Модель совершенства, гармонизированная с Моделью EFQM 2020 и международным стандартом ISO 7101:2023 (рис. 4).

Современная эпоха изменений в условиях непредсказуемой

внешней среды диктует высокие требования к методам управления и быстрой адаптации деятельности медицинских организаций. Бурное развитие цифровых технологий предполагает выход за пределы традиционных моделей менеджмента и развитие искусственного интеллекта, телемедицины, персонализации и т. п., что требует применения сбалансированного и комплексного подхода к созданию устойчивой ценности для пациентов и других стейкхолдеров.

Управление изменениями в деятельности медицинских организаций означает трансформацию самого объекта управления и формирование у него новых непривычных функций и свойств. Потребность в эволюции и совершенствовании технологий менеджмента в медицине велика, особенно учитывая, что это высокорисковая сфера деятельности.

Модель разработана таким образом, чтобы у медицинской организации была максимальная возможность оценить зрелость подходов по всем направлениям менеджмента с акцентом на три основных направления:

- долгосрочное устойчивое развитие;



Рисунок 3. Связь Модели совершенства EFQM 2020 для российских медицинских организаций со стандартом ISO 7101:2023



Рисунок 4. Модель совершенства для медицинских организаций

– решение задач в области обеспечения качества и безопасности медицинской деятельности;

– анализ причинно-следственных связей менеджмента качества и безопасности с другими областями управления, например с проектами по бережливости, созданию благоприятных условий труда, развитию персонала, внедрению цифровых технологий, обновлению инженерно-технической инфраструктуры, обеспечению финансово-экономической устойчивости и другими.

Структура Модели включает три группы критериев, причем подходы по реализации требований стандарта ISO 7101, как и ISO 9001, могут быть интегрированы на системном уровне (рис. 4).

В первую группу критериев Модели «Целеполагание» вошли критерии, определяющие основную цель, видение, стратегию развития и создание системы менеджмента медицинской организации («жесткие» факторы управления), а также организационную культуру и лидерство, деонтологию и медицинскую этику, мотивацию и вовлечение заинтересованных сторон в формирование организационной культуры и среды («мягкие» факторы). Эти критерии целеполагания задают направление развития медицинской организации.

Развертывание стратегии проводится посредством последовательного применения и развития концепции стейкхолдеров – через понимание их потребности формирования собственной экосистемы, которая объединяет возможности и усилия всех участников процесса оказания медицинской помощи пациентам медицинской организации.

Фокус внимания в этом критерии направлен как на формирование стратегии, так и на развитие системы управления медицинской организацией, в том числе поддерживающей качество, безопасность и эффективность оказания медицинской помощи, а также другие операционные подсистемы.

Критерии, относящиеся к организационной культуре и лидер-

ству, предусматривают интеграцию этических и деонтологических принципов в практическую работу всей медицинской организации и направлены на реализацию требований и ожиданий пациентов, повышение уровня медицинского обслуживания и доступности медицинской помощи.

На развитие организационной культуры также оказывают влияние:

– сложившаяся в организации практика управления изменениями в целях завоевания лидерских позиций в регионе и (или) отрасли;

– формирование культуры внедрения образцов лучших практик и инноваций;

– вовлечение всех заинтересованных сторон в реализацию стратегических целей.

Вторая группа критериев «Действия» направлена на достижение желаемых результатов и содержит три критерия.

Первый критерий – «Вовлечение заинтересованных сторон» – охватывает процессы взаимодействия с ключевыми стейкхолдерами (пациентами, персоналом, регуляторами, учредителями, поставщиками и другими). Если принять во внимание, что заинтересованные стороны, которые не относятся к работникам медицинской организации, – внешние стейкхолдеры, реализация этого критерия свидетельствует об открытости значительной части деятельности медицинской организации, существенно выходящей за рамки ее границ.

Второй критерий – «Разработка и предоставление медицинских услуг и дополнительных ценностей» – относится к процессам разработки, продвижения и оказания медицинских и дополнительных услуг, а также к внедрению лучших медицинских практик, которые создают ценности для достижения долгосрочного успеха и устойчивого развития медицинской организации.

Третий критерий группы критериев «Действия» – «Управление результативностью и изменениями» – охватывает процессы управления рисками, изменениями, ресурсами,

а также процессы внедрения инноваций. Обращается внимание на использование системных подходов к управлению и вспомогательным видам деятельности, включая менеджмент качества, безопасность медицинской деятельности, управление изменениями, информацией и знаниями, инновационной деятельностью, технологиями, ресурсами и финансами.

Критерии группы «Результаты» описывают итоги деятельности медицинской организации при реализации подходов по группам критериев «Целеполагание» и «Действия», включая будущие достижения.

Критерии «Восприятие заинтересованных сторон» и «Стратегические и операционные результаты» не содержат жестко формализованных составляющих, что свидетельствует о гибкости при выборе структуры результатов. Такой подход к оценке результативности демонстрирует баланс между интересами заинтересованных сторон, включая ориентацию на интересы пациентов и членов их семей, с интересами развития и медицинской организации, и стратегическими и операционными результатами.

Стратегическая направленность Модели представлена на рис. 5. Три группы критериев демонстрируют связь стратегического анализа и планирования медицинских организаций с проектами развития, текущей деятельностью и достигнутыми результатами.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Фокус внимания Модели направлен на пять ключевых аспектов современного менеджмента, которые в равной мере относятся и к управлению медицинской организацией.

Организационная культура, основанная на корпоративных ценностях, следовании этическим принципам в медицинской деятельности, деонтологии, объединяет людей как внутри медицинской организации, так и в рамках ее экосистемы.



Рисунок 5. Стратегическая направленность Модели совершенства в России для медицинских организаций

Современный подход к лидерству — «Лидеры на каждом уровне» — обеспечивает принятие сильных решений, сотрудничество и поддерживает эффективное делегирование полномочий, что особенно важно при внедрении комплексных медицинских стандартов как национального, так и международного уровня.

В условиях быстрых изменений необходимо, поддерживая высокую производительность, одновременно управлять изменениями и трансформацией самой медицинской организацией. Вызовы, с которыми столкнулась российская система здравоохранения в период пандемии COVID-19 (2020–2022), показали необходимость применения комплексного подхода к управлению изменениями — не так называемой субоптимизации процессов, а последовательной трансформации всей организационной системы. Потребность развития гибких и адаптивных организационных структур обеспечивает устойчивый рост производительности.

Модельный подход решает стратегические задачи, фокусируя внимание на перспективах развития медицинской организации, опираясь на результаты организацион-

ного анализа и оценку успешности преобразований. Вместе с этим Модель поддерживает интеграцию с новым стандартом ISO 7101:2023.

Предложенный комплексный линзовый подход к управлению деятельностью медицинских организаций помогает их руководителям разработать эффективную стратегию благодаря более взвешенному и осознанному выбору управленческих решений, прогнозированию и учету связанных с ними рисков, в том числе с целью обеспечения качества и безопасности медицинской деятельности и применения принципа пациентоцентричности.

О методологии всесторонней оценки результатов деятельности медицинских организаций на основе универсальной оценочной матрицы *RADAR*, об их использовании при планировании стратегии развития медицинской организации читайте в журнале «Менеджмент качества в медицине» № 2, 2024.

ИСТОЧНИКИ

1. Иванов И.В., Брескина Т.Н., Сафонов А.А. Модель совершенства как инструмент для внедрения стандартов лучшей медицинской практики // Менеджмент качества в медицине. 2019. № 1. С. 87–95.
2. Сафонов А.А., Брескина Т.Н., Иванов И.В. Развитие системы управления организацией здра-

- воохранения: от системных подходов к оценке эффективности деятельности // Менеджмент качества в медицине. 2019. № 3. С. 36–43.
3. Модель EFQM. 2-е изд. Брюссель: EFQM, 2021. 65 с.
4. ГОСТ Р ИСО 9001–2015. Системы менеджмента качества. Требования [Электронный ресурс]. Кодекс. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200124394>
5. ISO 7101:2023. Healthcare organization management. Management systems for quality in healthcare organizations. Requirements [Электронный ресурс]. ISO. URL: <https://www.iso.org/standard/81647.html>
6. Приказ Министерства здравоохранения РФ от 31 июля 2020 г. № 785н «Об утверждении Требований к организации и проведению внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности» [Электронный ресурс]. Гарант. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/74610282/>
7. Предложения (практические рекомендации) по организации внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности в медицинской организации (в поликлинике) Росздравнадзора. 2-я ред. М., 2023.
8. Предложения (практические рекомендации) по организации внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности в медицинской организации (в стационаре) Росздравнадзора. 2-я ред. М., 2022.
9. Писаренко К.Э., Квитко В.Ж. Новый стандарт качества в медицине. Обзор нового международного стандарта ИСО 7101:2023 «Системы менеджмента качества организаций здравоохранения. Требования» [Электронный ресурс]. PRO качество. URL: <https://kachestvo.pro/kachestvo-upravleniya/sistemy-menedzhmenta/novyy-standart-kachestva-v-meditsine/?ysclid=ly37uh2rx60177497>.
10. Писаренко К.Э. Система управления в медицинских организациях. Как связаны внутренний контроль, системы менеджмента качества и модель премий Правительства РФ в области качества [Электронный ресурс]. PRO качество. URL: <https://kachestvo.pro/kachestvo-upravleniya/sistemy-menedzhmenta/sistema-upravleniya-v-meditsinskikh-organizatsiyakh/>

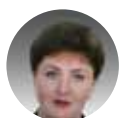
11. Брескина Т.Н. Использование современных инструментов менеджмента для внедрения лучших практик в медицине // Педагогика профессионального медицинского образования. 2022. № 2. С. 118–136.
 12. Екатеринин М.В. Разработка международных стандартов в области управления медицинской организацией // Менеджмент качества в медицине. 2022. № 3. С. 2–8.
 13. Антонова С.С. Пути развития национальной стандартизации в здравоохранении с учетом международной практики: XXI Пастуховские чтения. Ярославль, 24 мая 2023 г. / РИА «Стандарты и качество», Менеджмент качества в медицине.
 14. Брескина Т.Н., Сафонов А.А. Производительность труда в здравоохранении // Менеджмент качества в медицине. 2020. № 3. С. 41–45.

10. Pisarenko K.E. *Sistema upravleniya v meditsinskikh organizatsiyakh. Kak svyazany vnutrennyy kontrol', sistemy menedzhmenta kachestva i model' premiy Pravitel'stva RF v oblasti kachestva* [Management System in Medical Organizations. How Internal Control, Quality Management Systems and the Model of Quality Awards of the Government of the Russian Federation Are Related]. PRO kachestvo, available at: <https://kachestvo.pro/kachestvo-upravleniya/sistemy-menedzhmenta/sistema-upravleniya-v-meditsinskikh-organizatsiyakh/>
 11. Breskina T.N. *Ispol'zovanie sovremennykh instrumentov menedzhmenta dlya vnedreniya luchshikh praktik v meditsine* [The Use of Modern Management Tools for the Implementation of the Best Practices in Medicine]. *Pedagogika professional'nogo meditsinskogo obrazovaniya*, 2022, N 2, pp. 118–136.

12. Ekaterinin M.V. *Razrabotka mezhdunarodnykh standartov v oblasti upravleniya meditsinskoy organizatsiy* [Development of international standards in the field of healthcare organization management]. *Menedzhment kachestva v meditsine*, 2022, N 3, pp. 2–8.
 13. Antonova S.S. *Puti razvitiya natsional'noy standartizatsii v zdравоохранenii s uchetoм mezhdunarodnoy praktiki: XXI Pastukhovskie chteniya. Yaroslavl', 24 maya 2023 g.* [Ways of Development of National Standardization in Healthcare with the Consideration of International Practice]. RIA "Standarty i kachestvo", *Menedzhment kachestva v meditsine*.
 14. Breskina T.N., Safonov A.A. *Proizvoditel'nost' truda v zdравоохранenii* [Labor Productivity in Healthcare]. *Menedzhment kachestva v meditsine*, 2020, N 3, pp. 41–45.

REFERENCES

1. Ivanov I.V., Breskina T.N., Safonov A.A. *Model' sovershenstva kak instrument dlya vnedreniya standartov luchshy meditsinskoy praktiki* [Excellence Model as a Tool for the Implementation of the Best Standards of Medical Practice]. *Menedzhment kachestva v meditsine*, 2019, N 1, pp. 87–95.
 2. Safonov A.A., Breskina T.N., Ivanov I.V. *Razvitiye sistemy upravleniya organizatsiy zdравоохранeniya: ot sistemnykh podkhodov k otsenke effektivnosti deyatel'nosti* [Development of a Management System for Healthcare Organizations: from Systemic Approaches to Assessing Performance]. *Menedzhment kachestva v meditsine*, 2019, N 3, pp. 36–43.
 3. *Model' EFQM* [EFQM Model]. 2-e izd. Bryussel', EFQM, 2021, 65 p.
 4. *GOST R ISO 9001–2015. Sistemy menedzhmenta kachestva. Trebovaniya* [Quality Management Systems. Requirements]. Kodeks, available at: <https://docs.cntd.ru/document/1200124394>
 5. *ISO 7101:2023. Healthcare organization management. Management systems for quality in healthcare organizations. Requirements*. ISO, available at: <https://www.iso.org/standard/81647.html>
 6. *Prikaz Ministerstva zdравоохранeniya RF ot 31 iyulya 2020 g. N 785n "Ob utverzhenii Trebovaniy k organizatsii i provedeniyu vnutrennego kontrolya kachestva i bezopasnosti meditsinskoy deyatel'nosti"* [Order of the Ministry of Health of the Russian Federation dated July 31, 2020 No. 785n "On approval of the Requirements for organizing and conducting internal control of the quality and safety of medical activities"]. Garant, available at: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/74610282/>
 7. *Predlozheniya (prakticheskie rekomendatsii) po organizatsii vnutrennego kontrolya kachestva i bezopasnosti meditsinskoy deyatel'nosti v meditsinskoy organizatsii (v poliklinike) Roszdravnadzora* [Proposals (practical recommendations) for the organization of internal quality control and safety of medical activities in a medical organization (in a polyclinic)]. Moscow, 2023.
 8. *Predlozheniya (prakticheskie rekomendatsii) po organizatsii vnutrennego kontrolya kachestva i bezopasnosti meditsinskoy deyatel'nosti v meditsinskoy organizatsii (v stacionare) Roszdravnadzora* [Proposals (practical recommendations) for the organization of internal control over the quality and safety of medical activities in a medical organization (in a hospital)]. Moscow, 2022.
 9. Pisarenko K.E., Kvitko V.Zh. *Novyy standart kachestva v meditsine. Obzor novogo mezhdunarodnogo standarta ISO 7101:2023 "Sistemy menedzhmenta kachestva organizatsiy zdравоохранeniya. Trebovaniya"* [A New Standard of Quality in Medicine. Overview of the new international standard ISO 7101:2023 "Quality management systems for healthcare organizations. Requirements"]. PRO kachestvo, available at: <https://kachestvo.pro/kachestvo-upravleniya/sistemy-menedzhmenta/novyy-standart-kachestva-v-meditsine/?yclid=lyq37uh2rx60177497>.



Татьяна Николаевна БРЕСКИНА

профессор кафедры «Организации здравоохранения и общественного здоровья с курсом оценки технологий здравоохранения» ФГБОУ ДПО РМАНПО Минздрава России, эксперт по сертификации систем менеджмента качества (ISO 9001) РССП, ассессор EFQM, эксперт конкурса на соискание Премий Правительства РФ в области качества, член экспертного совета ВОК по моделям делового совершенства, д-р мед. наук

Tatyana N. BRESKINA

Department of Health Care Organization and Public Health of the RMAPE of the Ministry of Health of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation, e-mail: t.breskina@yandex.ru



Вера Жамильевна КВИТКО

аудитор международного органа по сертификации G-CERTi по стандартам ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ассессор EFQM, эксперт конкурса на соискание Премий Правительства РФ в области качества, член экспертного совета ВОК по моделям делового совершенства

Vera J. KVITKO

International certification body G-CERTi, Moscow, Russian Federation, e-mail: vera_kvitko@bk.ru



Константин Эдуардович ПИСАРЕНКО

ассессор EFQM, ведущий эксперт конкурса на соискание Премий Правительства РФ в области качества, заместитель председателя экспертного совета ВОК по моделям делового совершенства, ведущий аудитор международного органа по сертификации G-CERTi по стандартам ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ГОСТ Р 56404, канд. техн. наук

Konstantin E. PISARENKO

International certification body G-CERTi, Moscow, Russian Federation, e-mail: kpisarenko@bk.ru



Анатолий Александрович САФОНОВ

директор АНО «Центр экспертных программ ВОК», ассессор, тренер и валидатор EFQM, председатель комитета ВОК «Модель делового совершенства в России», канд. физ.-мат. наук

Anatolij A. SAFONOV

ROQ Center for Expert Programs, Moscow, Russian Federation, e-mail: anatoly.safonov@gmail.com



Ирина Тенгизовна ЗАЙКА

ведущий специалист ФГАУ «НМИЦ «МНТК «Микрохирургия глаза» им. акад. С.Н. Федорова» Минздрава России (Санкт-Петербургский филиал), ассессор EFQM, ведущий эксперт конкурсов на соискание Премий Правительства РФ и СНГ в области качества, член экспертного совета ВОК по моделям делового совершенства, доцент, канд. техн. наук

Irina T. ZAIKA

NMRC "MNTK "Eye Microsurgery" named after Academician S.N. Fedorov of the Ministry of Health of Russia (St. Petersburg branch), Moscow, Russian Federation, e-mail: zaikairina@mail.ru