

## ОТЗЫВ

официального оппонента -

профессора кафедры общественного здоровья и здравоохранения имени Н.А.Семашко федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Первый Московский государственный медицинский университет имени И.М. Сеченова» Министерства здравоохранения Российской Федерации, доктора медицинских наук, профессора Гринина Василия Михайловича по диссертации Затулкина Владимира Александровича на тему: «Научное обоснование применения методов бережливого производства в стоматологической практике», представленной на соискание ученой степени кандидата медицинских наук по специальности 3.2.3 - общественное здоровье, организация и социология здравоохранения, медико-социальная экспертиза

### *1. Актуальность выполненного исследования*

Основными задачами, на решение которых направлены меры по совершенствованию организации медицинской помощи, являются повышение доступности и качества медицинской помощи населению. В условиях кадрового дефицита отрасли здравоохранения, особенно первичного звена, с целью рационального использования имеющихся всех видов ресурсов и увеличения удовлетворенности пациентов необходимо внедрение в деятельность медицинских организаций инновационных управленческих технологий. С 2016 года разработан проект «Бережливая поликлиника», ориентированный на создание ценности для пациента при получении медицинской помощи. В 2019 году данный проект вошел в федеральный проект национального проекта «Здравоохранение» – «Развитие системы оказания первичной медико-санитарной помощи». Пилотные проекты «Новой модели медицинской организации, оказывающей первичную медико-санитарную помощь» показали свою эффективность, и технологии бережливого производства начали активно внедряться в поликлиниках общей сети для взрослого и детского населения.

Стоматологическая помощь, оказываемая в амбулаторных условиях, относится к первичной медико-санитарной помощи и является одним из наиболее распространённых и востребованных видов медицинской помощи у населения. Однако, внедрение бережливых технологий в стоматологических поликлиниках идет более медленными темпами, чем в поликлиниках общей сети. Согласно представленным соискателем данным, В Санкт-Петербурге в рамках реализации регионального проекта «Развитие системы оказания первичной медико-санитарной помощи» ни одна государственная стоматологическая поликлиника не вошла в целевую группу, как медицинская организация, участвующая в создании и тиражировании «Новой модели медицинской организации, оказывающей первичную медико-санитарную помощь». Таким образом, заявленная тема диссертации на момент проведения исследования явилась актуальной.

## ***2. Новизна исследования и полученных результатов, степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации***

Научная новизна исследования заключалась:

- в изучении опыта внедрения бережливого производства и влияния его на деятельность медицинских организаций, участвовавших в пилотных проектах;
- в выявлении особенностей организации бережливого производства в стоматологических поликлиниках;
- в разработке организационной блок-схемы внедрения бережливого производства на базе стоматологических поликлиник;
- в анализе эффективности деятельности стоматологических поликлиник после применения технологий бережливого производства.

Достоверность данных, полученных в ходе исследования, положений, выносимых на защиту, выводов и предложений подтверждена репрезентативностью выборок, применением адекватных параметрических и непараметрических методов статистического анализа и расчета, соответствием теоретических и практических результатов. Выводы и предложения четко сформулированы, вытекают из содержания диссертации, отражая суть проведенных автором исследований.

## ***3. Значимость для науки и практики результатов диссертации, возможные конкретные пути их использования***

Практическая значимость работы заключается в расширении представлений о возможностях применения методов бережливого производства в совершенствовании медицинской помощи населению со стоматологическими заболеваниями. Применение адекватных методов бережливого производства позволяют объективно оценить текущее состояние организации стоматологической помощи на амбулаторном этапе, выявить приоритетные проблемы и принять правильные управленческие решения о способах совершенствования стоматологической помощи населению. Разработанные в ходе исследования блок-схема внедрения технологий бережливого производства в деятельность стоматологических поликлиник, принципы стандартизации рабочих мест и процессов деятельности в структурных подразделениях, алгоритмы приема пациентов на различных этапах, информационные материалы для пациентов могут быть использованы в медицинских организациях, оказывающих стоматологическую помощь на уровне первичного звена здравоохранения.

Результаты, выводы и разработанные предложения настоящего исследования возможны к использованию в стоматологических поликлиниках или поликлинических отделениях в различных регионах страны, что позволит оптимально использовать ресурсы здравоохранения, повысить степень удовлетворенности пациентов медицинской помощью.

## ***4. Оценка содержания диссертации***

Диссертация построена по традиционному принципу и состоит из введения, обзора литературы, 4 глав собственных исследований, заключения, выводов, предложений и библиографического указателя, включающего 109

отечественных и 69 зарубежных источников. Работа иллюстрирована 16 таблицами и 16 рисунками.

В первой главе (обзор литературы) на основании изучения 178 источников подробно рассмотрены исторические аспекты бережливого производства, мировой и отечественный опыт применения бережливых технологий в сфере здравоохранения, нормативно-правовое обеспечение, возможности использования методов бережливого производства в стоматологической практике, выявлена недостаточная изученность данного вопроса предыдущими исследованиями.

Во второй главе представлены программа исследования, использованные материалы и методы, статистическое обоснование объема выборочной совокупности как доказательство репрезентативности полученных данных.

В третьей главе дано описание существующей системы организации стоматологической помощи населению на амбулаторном этапе. Медицинская помощь населению со стоматологическими заболеваниями в амбулаторных условиях в бюджетных учреждениях здравоохранения Санкт-Петербурга организована по территориальному принципу, в соответствии с порядками оказания медицинской помощи и осуществляется в двух формах: плановой и неотложной. Доля государственных медицинских организаций, оказывающих стоматологическую помощь в амбулаторных условиях, составляла 5,5%, мощность - 20885 посещений в смену. Высококвалифицированная специализированная стоматологическая помощь взрослым оказывается на базах специализированных центров городских стоматологических поликлиник: Центр по долечиванию больных с травмой челюстно-лицевой области; Центр реабилитации больных с дефектами челюстно-лицевой области; Городской рентгенологический стоматологический Центр; Городской центр по оказанию стоматологической медицинской помощи взрослым и детям с врожденными коагуло- и тромбоцитопатиями и др.

На основании формы № 30 был изучен кадровый состав государственных стоматологических поликлиник в динамике за пятилетний период. К 2021 году штатный состав врачей-стоматологов увеличился на 12,5%, при этом укомплектованность физическими лицами выросла только на 7,4% и составила 78,0%, врачами-стоматологами-терапевтами на 5,5% и 2,7% соответственно и составила 81,7%. Обеспеченность врачами-стоматологами-терапевтами увеличилась на 6,25 % до показателя 1,7 на 10 000 населения. Коэффициент совместительства среди врачей стоматологических поликлиник города колебался от 1,05 до 1,14. Можно отметить, что проблема дефицита врачей-стоматологов, оказывающих медицинскую помощь в амбулаторных условиях, остается актуальной для Санкт-Петербурга.

В четвертой главе проанализирована организация медицинской помощи в стоматологических поликлиниках, выбранных базами исследования, и выявлены приоритетные проблемы в деятельности данных поликлиник.

Оценка текущей ситуации проводилась с помощью визуального осмотра, анкетирования медицинских работников и пациентов, применения методов и инструментов бережливого производства: хронометраж, картирование,

построение диаграммы «спагетти». Среди основных проблем были выделены следующие:

- несовершенная организация работы регистратуры;
- неудобная маршрутизация пациентов;
- ограниченные возможности по записи на плановый прием;
- длительность ожидания пациентами планового приема;
- отсутствие достаточного количества мест в зоне ожидания;
- неудобная навигация;
- отсутствие организации рабочих мест сотрудников по системе 5С;
- отсутствие электронного документооборота;
- несовершенная система информирования;
- увеличение времени приема врача-стоматолога-терапевта относительно отраслевых временных норм
- отсутствие системы подачи и реализации предложений по улучшению деятельности поликлиники для всех сотрудников.

Социологический опрос медицинских работников показал низкую приверженность сотрудников к проведению и участию в организационных преобразованиях в деятельности своей поликлиники. Руководящий состав поликлиник, принявший участие в исследовании, наоборот, отмечал важность поиска путей совершенствования процессов при организации работы с помощью внедрения технологий бережливого производства.

В пятой главе представлены возможные пути решения выявленных проблем и дана оценка результативности примененных методов бережливого производства. Автором разработана блок-схема внедрения бережливого производства в стоматологической поликлинике; определены технологии бережливого производства, примененные в деятельности баз исследования с учетом их особенностей; описан процесс внедрения выбранных методов бережливого производства, способы и результаты оценки деятельности исследуемых поликлиник, а также результаты сравнения показателей до и после внедрения бережливого производства.

Реализация технологий бережливого производства позволила:

1. Сократить время, затрачиваемое пациентом в регистратуре, практически на 50,0%.
2. Оптимизировать деятельность работников регистратуры, исключив лишние перемещения и движения, связанные с этим потери рабочего времени
3. Организовать рабочие места в соответствии с требованиями 5С.
4. Привести время приема врача-стоматолога-терапевта к отраслевым нормам за счет введения электронного документооборота и эргономики рабочего места.
5. Увеличить долю пациентов, принятых при плановом приеме в установленное время, до 90,0% и более.
6. Увеличить время добавления ценности на приеме пациентов до 69,7% - 71,3%, при целевом показателе бережливого производства – 50,0%.

7. Повысить удовлетворенность пациентов организацией медицинской помощи в базовых стоматологических поликлиниках на 39,0%.

Положительные изменения были достигнуты в обеих базах исследования, что свидетельствует о результативности использования методов бережливого производства в стоматологических поликлиниках независимо от их места расположения, структуры, материально-технического оснащения, кадрового обеспечения, состава обслуживаемого населения и пр.

В заключении по диссертации даны общая характеристика работы и ее основные результаты, подтверждающие решение поставленных цели и задач исследования.

По теме диссертации опубликовано 15 работ, из них 4 статьи в журналах, рекомендованных ВАК Минобрнауки России.

Данные диссертации используются в практической работе СПбГБУЗ «Стоматологическая поликлиника № 9», СПбГБУЗ «Городской центр медицинской профилактики», СПбГБУЗ «Городская поликлиника № 54», а также в учебном процессе на кафедрах социальной педиатрии и организации здравоохранения ФП и ДПО, общественного здоровья и здравоохранения и стоматологии детского возраста и ортодонтии ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургского государственного педиатрического медицинского университета» Министерства здравоохранения РФ.

Полученные автором результаты можно использовать в деятельности стоматологических поликлиник, оказывающих медицинскую помощь как взрослому, так и детскому населению и в других регионах страны.

Принципиальных замечаний к данной диссертации не имеется. На отдельные ошибки, стилистические недочёты и опечатки указано автору в ходе оценивания работы.

При рассмотрении работы возникли следующие вопросы:

1. Поскольку в базах Вашего исследования (стоматологические поликлиники Центрального и Выборгского районов) Вами описаны показатели приёма взрослого и детского населения, каковы особенности внедрения бережливых технологий на детском приёме и в чём отличия от их внедрения при оказании стоматологической помощи взрослым?

2. Вами описаны результаты внедрения бережливых технологий преимущественно на терапевтическом стоматологическом приёме, однако не менее массовыми стоматологическими специальностями являются также хирургическая и ортопедическая стоматология; в чём, на Ваш взгляд, будут особенности внедрения бережливых технологий на этих видах приёма?

Вместе с тем, высказанные замечания и вопросы не носят принципиального характера и ни в коей мере не снижают научно-практической значимости диссертации В.А. Затулкина.

***5. Соответствие содержания автореферата основным положениям и выводам диссертации***

Автореферат оформлен в соответствии с требованиями, отражает содержание работы в полном объеме. Содержание автореферата и научных публикаций соответствует основным положениям диссертации.

**6. Заключение о соответствии диссертации требованиям настоящего Положения**

Таким образом, диссертационная работа Затулкина Владимира Александровича на тему: «Научное обоснование применения методов бережливого производства в стоматологической практике», представленная на соискание ученой степени кандидата медицинских наук по специальности 3.2.3 - общественное здоровье, организация и социология здравоохранения, медико-социальная экспертиза, является завершённой научной квалификационной работой, в которой содержится решение важной задачи совершенствования организации стоматологической помощи в амбулаторных условиях за счёт внедрения бережливых технологий для обеспечения надлежащего качества и высокой доступности помощи и повышения удовлетворенности пациентов, что имеет большое научное и практическое значение для общественного здоровья и организации здравоохранения.

По актуальности, научной новизне, практической значимости и достоверности полученных результатов диссертационная работа Затулкина Владимира Александровича «Научное обоснование применения методов бережливого производства в стоматологической практике» соответствует требованиям п. 9 «Положения о порядке присуждения учёных степеней», утверждённого постановлением Правительства РФ № 842 от 24.09.2013 г. (в действующей редакции Постановления Правительства РФ от 26.10.2023г. №1786), предъявляемым к кандидатским диссертациям, а ее автор заслуживает присуждения ученой степени кандидата медицинских наук по специальности 3.2.3 - общественное здоровье, организация и социология здравоохранения, медико-социальная экспертиза.

30 мая 2024 года

**Официальный оппонент -**

Профессор кафедры общественного здоровья и здравоохранения имени Н.А.Семашко Института общественного здоровья имени Ф.Ф.Эрисмана ФГАОУ ВО Первый МГМУ им.Сеченова (Сеченовский университет) Минздрава России доктор медицинских наук, профессор

В.М.Гринин

Подпись официального оппонента д.м.н., профессора В.М.Гринина

