

УДК 658.51

ВАФИНА М.Д., студент гр. СУмоз-251, 1 курс
Научный руководитель: ГАЛАНИНА Т. В., к.с.-х.н., доцент
Кузбасский государственный технический университет
имени Т.Ф. Горбачева
г. Кемерово

ЛИСТ ОЖИДАНИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

АО Клиника «Энергетик» – одно из ведущих медицинских учреждений Кузбасса. Основные виды деятельности включают амбулаторное лечение и лечение в условиях дневного стационара. Опираясь на вековые традиции медицины, врачи внедряют в работу инновационные технологии лечения, что помогает сохранять высокий уровень доверия пациентов. Клиника, как и многие медицинские организации, испытывает влияние операционных барьеров, сдерживающих её эффективность. Среди ключевых проблем: длительное ожидание приема и процедур, неоптимальные маршруты движения пациентов, дисбаланс в загрузке персонала, неполное использование оборудования и площадей. Дополнительно наблюдаются избыточный документооборот, дублирование функций, а также ситуация, когда одни зоны переполнены, а другие простаивают. Все эти факторы считаются потерями в теории бережливого производства и напрямую влияют на удовлетворенность пациентов и качество обслуживания [3].

Бережливое производство - это концепция управления, направленная на сокращение всех видов потерь в организации и создание ценности для потребителя. Она была разработана на основе производственной системы Toyota Тайити Оно и позже описана Джеймсом Вомаком и Дэниелом Джонсом [3]. Бережливое производство в здравоохранении применяется посредством стандартизации процессов, оптимизации потоков пациентов, сокращения времени ожидания и лучшей организации рабочих мест.

В основе бережливого производства лежат пять базовых принципов:

- 1) определить ценность продукта для потребителя;
- 2) добавить в продукт другие ценности;
- 3) оптимизировать цикл производства продукта;
- 4) определить необходимое количество продукта;
- 5) стремиться к совершенству [1].

Бережливое производство – это не одна методика и даже не группа методик. Это философия, в рамках которой можно использовать разные методы. Существуют 11 популярных инструментов, которые применяют в Lean. Перечислим их [1].

1. Система TPM (Total Productive Maintenance);
2. Система 5S;

3. Система SMED (Single Minute Exchange of Dies);
4. Система JIT (Just in Time);
5. Дзидока;
6. Вытягивающее поточное производство (Pull Production);
7. Картирование потока создания ценности;
8. Kanban;
9. Визуализация;
10. U-образные ячейки;
11. QFD-анализ.

В рамках внедрения бережливого производства был произведен анализ отзывов пациентов на платформе 2ГИС. Результаты анализа показали наличие системных недостатков в организации записи. В частности, пациенты указывали на невозможность записаться на рентген и маммографию по ОМС, при этом администратор предлагал самостоятельно звонить каждый день, что косвенно подтверждает отсутствие формализованного регламента работы.

Описанная ситуация породила потери, затронувшие каждую из вовлеченных сторон, а именно:

- Клиент: долгие часы дозвона, негативный опыт взаимодействия с клиникой, раздражительность;
- Клиника: недовольные пациенты, перегруженность колл-центра, отрицательные отзывы на сайте.
- Сотрудник: эмоциональное выгорание от бессмысленных повторов.

Главной концепцией бережливого производства является принцип «вытягивания» (pull-система), противопоставляемый традиционному «проталкиванию» (push-системе).

Модель push-системы предполагает, что пациент самостоятельно «проталкивает» себя в перегруженную систему: он сам старается записаться на услугу, вынужден многократно звонить в колл-центр без гарантии записи на услугу. Администратор в данной ситуации выступает просто транслятором информации о наличии или отсутствии мест для записи, не принимая участия в удовлетворении желаний клиента, это подтверждает фраза «звоните каждый день».

Pull-система, напротив, предполагает, что инициатором должна быть сама медицинская организация. Лист ожидания представляет собой классическую реализацию pull-принципа: пациент однократно фиксирует свою потребность, после чего администратор, как только появляется свободное окно для записи, «вытягивает» пациента из списка, осуществляя запись и информирование. Данный подход исключает необходимость многократных звонков, снижает тревожность пациента и создает условия для равномерной загрузки оборудования.

Внедрение листа ожидания как инструмента бережливого производства требует системного подхода, включающего выбор формы ведения, определение критериев приоритизации, разработку регламента обзвона и формирование коммуникационной матрицы.

Одной из лучших форм ведения листа ожидания является электронный журнал, так как бумажный вид формы хоть и прост в реализации, но обладает рядом существенных недостатков: риск потери данных, сложность поиска записи, низкая скорость поиска, невозможность автоматического оповещения пациентов.

Итак, оптимальным решением является электронная форма ведения, которая может быть реализована как в составе медицинской информационной системы (МИС), так и в виде специализированной таблицы (например, Microsoft Excel) с функциями сортировки и фильтрации. Ключевыми требованиями к электронной форме являются:

- возможность сортировки по дате регистрации обращения;
- возможность фильтрации по типу исследования;
- возможность маркировки приоритетности (срочные направления, подозрение на онкологию);
- фиксация результатов обзвона (дозвонились, не дозвонились, записан, отказался);
- наличие поля для примечаний.

Лист ожидания не существует изолированно; его эффективность многократно возрастает при интеграции с другими инструментами бережливого производства, формируя целостную систему управления процессами.

Лист ожидания представляет собой не просто организационную форму записи, но один из ключевых инструментов бережливого производства, реализующий принцип «вытягивания» и позволяющий трансформировать взаимодействие медицинской организации с пациентами из хаотичного и конфликтного в прозрачный, управляемый и партнерский.

Для АО «Клиника «Энергетик» внедрение листа ожидания в практику записи по ОМС позволит:

- устранить потери времени пациентов, связанные с многократными звонками;
- снизить нагрузку на регистратуру;
- повысить загрузку дорогостоящего оборудования;
- обеспечить прозрачность очередности и соблюдение сроков ожидания;
- сформировать устойчивую основу для роста удовлетворенности и лояльности пациентов.

Реализация данного инструмента требует системного подхода, включающего выбор электронной формы ведения, определение критериев приоритизации, разработку регламента обзвона и коммуникационной матрицы, а также интеграцию с другими инструментами бережливого производства — стандартизацией, визуальным управлением и разделением потоков пациентов.

Внедрение листа ожидания в клинику «Энергетик» станет важным шагом на пути к построению пациентоцентричной модели оказания медицинской помощи, соответствующей современным требованиям доступности и качества.

Список литературы:

1. Борисенко Алина Анатольевна, Басов Андрей Максимович, Олейников Андрей Андреевич, Зернов Кирилл Александрович Современные тенденции бережливого производства // Science Time. 2025. №11 (142). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tendentsii-berezhlivogo-proizvodstva-2> (дата обращения: 28.03.2026).
2. Карташова Ирина Ивановна, Никольская Ольга Дмитриевна Вытягивание как основной принцип формирования бережливого мышления в сквозном потоке // Инновационное развитие профессионального образования. 2024. №2 (42). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vytyagivanie-kak-osnovnoy-printsip-formirovaniya-berezhlivogo-myshleniya-v-skvoznom-potoke> (дата обращения: 28.03.2026).
3. Крылова Ю. Ю., Олифинов А. В. Внедрение принципов бережливого производства, как инструмент повышения качества государственных и муниципальных медицинских услуг // Вестник науки. 2025. №12 (93). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnedrenie-printsipov-berezhlivogo-proizvodstva-kak-instrument-povysheniya-kachestva-gosudarstvennyh-i-munitsipalnyh-meditsinskih> (дата обращения: 28.03.2026).