



МОСКОВСКАЯ  
МЕДИЦИНА



НИИ  
ОРГАНИЗАЦИИ  
ЗДРАВООХРАНЕНИЯ  
И МЕДИЦИНСКОГО  
МЕНЕДЖМЕНТА


ДЕКАБРЬ 2025

# ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ДАЙДЖЕСТ

Проекты поликлиник Москвы





A hand holding a stethoscope against a light blue background. The stethoscope is held in the palm, with the earpieces and chest piece visible. The background is a soft, out-of-focus image of a person's arm and hand, suggesting a medical or scientific setting.

# НАУЧНАЯ ПРОДУКЦИЯ

Научит®



## Риск-ориентированный подход в кардиологии: примеры прогностических факторов для совершенствования стратегий профилактики, маршрутизации и наблюдения пациентов

### Аннотация

Риск-ориентированный подход в клинической медицине открыл новую главу, переместив акцент с унифицированного лечения к персонализированной таргетной (целенаправленной) стратегии. Данная модель позволяет адаптировать профилактику, процессы медицинской сортировки, потоки и маршрутизацию, наблюдение и реабилитацию больных, а также управлять эскалацией и деэскалацией интенсивности вмешательств на всех этапах лечения в соответствии с индивидуальными профилями риска пациентов. Такая гибкая технология особенно актуальна в кардиологии, поскольку помогает в том числе заранее прогнозировать неблагоприятные сердечно-сосудистые события, минимизировать вероятность их развития и тяжесть последствий. В результате ресурсы перераспределяются более рационально, а нагрузка на здравоохранение уменьшается. В статье приводятся примеры прогностических факторов (предикторов возникновения и исходов сердечно-сосудистых заболеваний), имеющих значение для дальнейшего совершенствования риск-стратифицированных программ организации кардиологической помощи.

### Информация об издании

Сотрудники НИИОЗММ ДЗМ, руководители здравоохранения всех уровней, практические врачи, преподаватели, аспиранты и студенты медицинских вузов.

### Автор

**Андреев Дмитрий Анатольевич**, кандидат наук, ведущий научный сотрудник отдела ценностно-ориентированного здравоохранения и экономики здоровья НИИ организации здравоохранения и медицинского менеджмента

**Камынина Наталья Николаевна**, доктор медицинских наук, заместитель директора по научной работе НИИ организации здравоохранения и медицинского менеджмента



# Новый формат управления на основе CRM-концепции в медицинских организациях

## Аннотация

Эффективность управления медицинскими организациями (МО), от которых зависит качество оказания медицинских услуг и здоровье россиян, сегодня является краеугольным камнем в решении и достижении стратегических задач здоровьесбережения. В российской медицине применяются самые передовые технологии и цифровые решения, которые способствуют эффективной организации трудовой деятельности медицинских работников, позволяют реализовывать пациентоцентричность и повышать качество оказываемых медицинских услуг.

Цель исследования – поиск подходов к созданию и реализации модели применения CRM как нового формата реализации пациентоцентричности в МО будущего.

Для достижения поставленной цели был использован спектр различных методик: аналитические, логические и системные подходы при анализе вторичных данных. Эмпирическая часть исследования – опрос экспертного сообщества, который позволил построить/получить матричную диаграмму оценки связей между функционалом CRM и процессами управления персоналом в МО. В итоге предложена концептуальная модель реализации CRM в МО, которая учитывает спрос со стороны пациентов на услуги конкретной МО с точки зрения её возможностей. Полученные в рамках тематики исследования результаты позволят повысить эффективность работы МО за счёт более эффективной и оптимальной «загруженности» медицинских специалистов и более полного «понимания потребностей» со стороны населения на основе реализации CRM.

## Информация об издании

Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины / Двухлетний импакт-фактор РИНЦ с учетом цитирования из всех источников – 1,355 / Средний индекс Хирша авторов – 10,8 / № 93 в рейтинге SCIENCE INDEX за 2024 год по тематике «Медицина и здравоохранение»

## Авторы

**Медведева Елена Ильинична**, доктор экономических наук, научный сотрудник отдела лидерства в здравоохранении НИИ организации здравоохранения и медицинского менеджмента

**Крошкин Сергей Викторович**, кандидат технических наук, научный сотрудник отдела лидерства в здравоохранении НИИ организации здравоохранения и медицинского менеджмента



## Математические инструменты приоритизации технологий здравоохранения: фокус на внедрение моделей мультикритериального анализа принятия решений

### Аннотация

MCDA (методы многокритериального анализа решений) позволяют проводить комплексную оценку технологий здравоохранения по разнородным критериям. В исследовании проанализированы основные методы MCDA и особенности их применения для приоритизации медицинских технологий. Материалы получены из базы PubMed и системы Google. Представлен обобщённый алгоритм MCDA, выделены часто используемые модели: метод взвешенной суммы, теория многокритериальной полезности, аналитический иерархический процесс (AHP). Рассмотрены программные инструменты поддержки MCDA. Особое внимание уделено перспективным гибридным методам (AHP-TOPSIS) и моделям для работы с неопределённостями (нечёткие AHP и TOPSIS). Эффективное внедрение MCDA требует развития медицинской информатики, однако ключевая роль принадлежит человеческому фактору – экспертам, определяющим стратегию анализа, качество исходных данных и интерпретацию результатов. Автоматизированные системы и искусственный интеллект нуждаются в обязательном контроле и валидации со стороны специалистов при использовании для управленческих решений в здравоохранении.

### Информация об издании

Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины / Двухлетний импакт-фактор РИНЦ с учетом цитирования из всех источников – 1,355 / Средний индекс Хирша авторов – 10,8 / № 93 в рейтинге SCIENCE INDEX за 2024 год по тематике «Медицина и здравоохранение»

### Авторы

**Андреев Дмитрий Анатольевич**, кандидат наук, ведущий научный сотрудник отдела ценностно-ориентированного здравоохранения и экономики здоровья НИИ организации здравоохранения и медицинского менеджмента



## Динамика социально-коммуникативной компетентности медицинских работников городских поликлиник

### Аннотация

В статье содержатся результаты исследования динамики социально-коммуникативной компетентности медицинских работников городских поликлиник с разным стажем профессиональной деятельности. Исследование проходило на выборке из четырех урвненных по количеству респондентов ( $n = 86$ ) групп: студентов, врачей, проработавших в поликлиниках от 5 до 10 лет, 15–20 лет и более 25 лет. Сравнивались показатели коммуникативной толерантности (методика В. В. Бойко), социально-психологических установок (В. В. Бойко) и коммуникативной социальной компетентности (Н. П. Фетискин с соавт.). Выявлено, что социально-коммуникативная компетентность врачей возрастает с опытом работы, однако многолетний стаж профессиональной деятельности медицинских работников в условиях городских поликлиник становится источником снижения коммуникативной толерантности, способности корректно относиться к разным категориям и типам людей, устанавливать доверительные отношения с ними, эмоциональной устойчивости, легкости в общении и повышения категоричности и консервативности, независимости и ориентированности на себя, убежденности в своей правоте. Сделан вывод о необходимости и целесообразности реализации специальных программ развития социально-коммуникативной компетентности не только у студентов вуза, но и врачей, работающих в городских поликлиниках.

### Информация об издании

Живая психология / Двухлетний импакт-фактор РИНЦ с учетом цитирования из всех источников – 0,472 / Средний индекс Хирша авторов – 6,3 / № 131 в рейтинге SCIENCE INDEX за 2024 год по тематике «Психология»

### Автор

**Шомахова Асият Мухамедовна**, старший преподаватель кафедры общей врачебной подготовки и медицинской реабилитации Кабардино-Балкарского государственного университета имени Х. М. Бербекова

**Бонкало Татьяна Ивановна**, доктор психологических наук, доцент, ведущий научный сотрудник отдела исследований общественного здоровья НИИ организации здравоохранения и медицинского менеджмента



## Векторы формирования современного ландшафта оценки технологий здравоохранения: фундаментальные подходы и потенциал цифровых решений (обзор литературы)

### Аннотация

Введение. Роль классических методов оценки растущего числа технологий здравоохранения не ослабевает. Вместе с тем они всё чаще реализуются с помощью специализированных высокопроизводительных комплексов.

Цель – выявить базовые подходы к проведению оценки технологий здравоохранения (ОТЗ), сохраняющие либо приобретающие особую значимость в эпоху цифровизации.

Статья подготовлена в соответствии с руководством SANRA для нарративных обзоров. Информационный поиск с использованием ключевых слов проводился в базах PubMed/Medline, а также в экосистеме Google. Основное внимание уделялось наиболее актуальным и релевантным публикациям за последние 2–3 года.

Анализ «затраты-эффективность» и «затраты-полезность» остаются распространёнными методами комплексной оценки. Рассмотрены платформы Trialstreamer и RobotReviewer, разрабатываемые с целью аналитической экстракции информации о клинических исследованиях. Определены базовые пакеты для моделирования: 1) специфичный – TreeAge Pro; 2) генерические – MS Excel и другие средства для работы с электронными таблицами; 3) статистические – R, Stata, SAS, WinBUGS. Такие веб-приложения для интерактивного моделирования, как системы на базе R Shiny и ICER Interactive Modeler, обеспечивают доступ к широкому спектру моделей в области экономики здравоохранения. Они позволяют пользователям изменять «входящие» переменные в модели и визуализировать влияние изменений на результирующие выводы в «реальном времени». Пакеты, подобные R Markdown, могут обеспечить автоматизацию формирования и обновления финальных отчётов. Приводятся примеры интеграции искусственного интеллекта (ИИ) в повседневную практику агентств по ОТЗ. Подчёркивается, что из-за недостаточной изученности спектра потенциала, рисков и ограничений ИИ возникает острая необходимость в разработке эффективных средств контроля и надзора за его деятельностью.

Недостатки текущих моделей ОТЗ во многом сопряжены с нехваткой рафинированных (подходящих) «входных» переменных и/или медицинской информации. Человеческий контроль и участие профильных экспертов остаются критически важными для обеспечения качества ОТЗ при внедрении ИИ-систем в чувствительные сферы здравоохранения.



## Информация об издании

Здравоохранение Российской Федерации / Двухлетний импакт-фактор РИНЦ с учетом цитирования из всех источников – 2,560 / Средний индекс Хирша авторов – 10,7 / № 165 в рейтинге SCIENCE INDEX за 2024 год по тематике «Медицина и здравоохранение»

## Авторы

**Андреев Дмитрий Анатольевич**, кандидат наук, ведущий научный сотрудник отдела ценностно-ориентированного здравоохранения и экономики здоровья НИИ организации здравоохранения и медицинского менеджмента



# Востребованные направления и формы профессионального развития управленческих кадров столичного здравоохранения

## Аннотация

Сегодня руководителям здравоохранения требуется большой багаж знаний и навыков, а помочь им призвана система дополнительного профессионального образования (ДПО). В статье представлены результаты исследования, включавшего опрос руководящих кадров столичных медицинских организаций; интервью с заведующими отделениями поликлиники и экспертами из системы ДПО. Кроме того, представлен анализ предварительного и последующего анкетирования слушателей программы «Управление медицинской организацией». Показаны установки управленческих кадров на профессиональное развитие, спектр интересующих их направлений, отношение к разным формам обучения, включая неформальное образование. Поскольку важным шагом в профессиональном развитии может стать подготовка к аттестации на квалификационную категорию и специальные московские статусы для врачей и среднего медицинского персонала, изучено отношение управленческих кадров к этим аттестационным процедурам, в том числе выявлены причины снижения интереса к аттестации на категорию и сдержанности интереса к получению статуса «Московский врач». Сравнительный анализ результатов «входного» и итогового анкетирования слушателей позволил оценить соответствие программы повышения квалификации запросам столичных управленцев, а мнение экспертов из системы ДПО позволило уточнить наиболее целесообразные направления и форматы обучения.

## Информация об издании

Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины / Двухлетний импакт-фактор РИНЦ с учетом цитирования из всех источников – 1,355 / Средний индекс Хирша авторов – 10,8 / № 93 в рейтинге SCIENCE INDEX за 2024 год по тематике «Медицина и здравоохранение»

## Автор

**Александрова Ольга Аркадьевна**, доктор экономических наук, научный сотрудник отдела лидерства в здравоохранении НИИ организации здравоохранения и медицинского менеджмента

**Комолова Ольга Алексеевна**, аналитик отдела лидерства в здравоохранении НИИ организации здравоохранения и медицинского менеджмента



## Механизмы взаимодействия социальных служб и системы здравоохранения, вызовы и перспективы (обзор литературы)

### Аннотация

Настоящий обзор представляет комплексный анализ современных механизмов взаимодействия между системами здравоохранения и социальной защиты, а также перспектив их развития в международном контексте. В работе систематизированы ключевые модели интеграции, включая междисциплинарные команды, единые информационные системы и совместные финансовые механизмы, с анализом их эффективности на примере различных стран. Особое внимание уделено инновационным подходам, таким как цифровая трансформация взаимодействия, социально-ориентированная первичная помощь и практика «социальных рецептов». Обзор основан на актуальных научных исследованиях и международных отчетах, что позволяет выявить как успешные практики интеграции, так и существующие барьеры.

### Информация об издании

Труды Научно-исследовательского института организации здравоохранения и медицинского менеджмента [Электронный ресурс]: сборник научных трудов / под общ. ред. Е. И. Аксеновой. – Вып. 3 (25). – Электрон. текстовые дан. – М.: ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ», 2025. – URL: <https://niiioz.ru/moskovskaya-meditsina/izdaniya-nii/sborniki/>. – Загл. с экрана. – 255 с.

### Авторы

**Кураева Виктория Михайловна**, научный сотрудник отдела исследований общественного здоровья НИИ организации здравоохранения и медицинского менеджмента



## Цифровые решения повышают качество медицинской помощи детям

**Дина Сергеевна Русинова**, главный врач Детской городской поликлиники № 133, кандидат медицинских наук

### Аннотация

Цифровая трансформация столичного здравоохранения длится уже более 10 лет. Её основу составляет Единая медицинская информационно-аналитическая система (ЕМИАС). Сегодня в ней создано множество удобных функций как для маленьких пациентов и их родителей, так и для врачей.

Ещё несколько лет назад детские поликлиники отказались от ведения бумажных карт и полностью перешли на безбумажный формат. Теперь все медицинские сведения: протоколы врачебных осмотров, результаты исследований, история вакцинаций и другая важная информация о здоровье ребёнка – доступны специалистам и родителям. Эти данные всегда под рукой, их можно просматривать прямо со смартфона.

Сегодня цифровые сервисы сопровождают детей буквально с рождения. Процесс взаимодействия с роддомами полностью оцифрован, и врач-педиатр имеет всю необходимую информацию по ведению беременности, родам – она автоматически попадает в систему поликлиники по месту жительства новорождённого. Кроме того, теперь родителям не нужно сообщать в школу или детский сад, что ребёнок заболел, освобождён от занятий физкультурой. Благодаря интеграции ЕМИАС с Московской электронной школой (МЭШ) эта информация автоматически передаётся из поликлиники в образовательное учреждение. В сервисе «ЕМИАС.Школа» медкарты доступны в режиме онлайн. В рамках этой системы также имеются блоки о профилактических осмотрах, вакцинации, необходимых анализах.

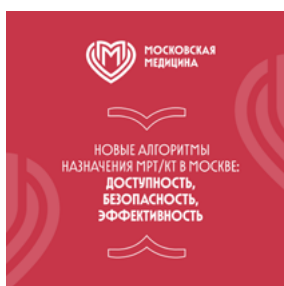
Цифровые инструменты помогают, ускоряют работу, повышают качество врачебных решений в целом. Но человеческий фактор также важен. Новый московский стандарт поликлиник – это не только ремонт и современное оборудование, но и особая философия, сфокусированная на ценностях, эмпатии и профессионализме. Цифровизация – это прогресс, но с заботой о людях. И эти усилия приносят реальные результаты: дети получают лучшую профилактику, своевременную помощь и поддержку, а родители чувствуют себя увереннее.

### Целевая аудитория

Организаторы здравоохранения, главные врачи поликлиник, медицинские специалисты амбулаторного звена здравоохранения, эксперты в сфере организации здравоохранения и общественного здоровья.

### Публикация

Газета «Московская Медицина. Cito» № 48, декабрь



## Новые алгоритмы назначения МРТ/КТ в Москве: доступность, безопасность, эффективность

### Аннотация

В современной медицине МРТ (магнитно-резонансная томография) и КТ (компьютерная томография) – ключевые инструменты лучевой диагностики. Эти методы позволяют проводить детальную визуализацию внутренних структур организма, помогая врачам ставить диагнозы и назначать персонализированное лечение.

Сегодня каждому москвичу доступна качественная лучевая диагностика. В рамках нового московского стандарта московские поликлиники оснастили самым современным оборудованием. Для повышения эффективности МРТ- и КТ-исследований и обеспечения рационального использования диагностических ресурсов в столице разработаны новые алгоритмы назначения лучевой диагностики (МРТ/КТ).

(приказ Департамента здравоохранения Москвы от 30.05.2025 № 587 «Об организации назначения магнитно-резонансной и компьютерной томографии в медицинских организациях государственной системы здравоохранения города Москвы, оказывающих медицинскую помощь взрослому населению в амбулаторных условиях»).

Эти изменения направлены на улучшение качества медицинской помощи как в поликлиниках, так и на этапе диагностики в стационарах. Внедрение новых алгоритмов назначения МРТ/КТ- исследований делает их доступнее, быстрее и безопаснее.

### Целевая аудитория

Организаторы здравоохранения, главные врачи поликлиник, медицинские специалисты амбулаторного звена здравоохранения, эксперты в сфере организации здравоохранения и общественного здоровья.



MOCKBA  
2025