



**МИНИСТЕРСТВО  
ЗДРАВООХРАНЕНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

# **Подход к реализации проектной деятельности по улучшению процессов медицинских организаций, оказывающих первичную медико-санитарную помощь**

врач-методист, к.м.н. Крошка Дмитрий Владимирович

КООРДИНАЦИОННЫЙ ЦЕНТР ПО РЕАЛИЗАЦИИ ФЕДЕРАЛЬНОГО ПРОЕКТА  
«РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ ОКАЗАНИЯ ПЕРВИЧНОЙ МЕДИКО-САНИТАРНОЙ ПОМОЩИ»

ТЮМЕНЬ 23.11.2022

Недостатки используемого подхода к реализации проектной деятельности по улучшению процессов медицинских организаций, оказывающих первичную медико-санитарную помощь, (МО) с точки зрения дальнейшего системного внедрения улучшений:

- риск разработки в МО решений, применение которых в других МО будет нецелесообразно
- риск разработки решений, которые невозможно применить в условиях других МО
- риск недостижения результатов, ожидаемых от применения в МО решений, разработанных в рамках реализации проектов по улучшению в других МО

# АЛЬТЕРНАТИВНЫЙ ПОДХОД К РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО УЛУЧШЕНИЮ ПРОЦЕССОВ МО

Разработка лучшей практики в двух МО субъекта Российской Федерации с её последующим тиражированием

## Этап 1

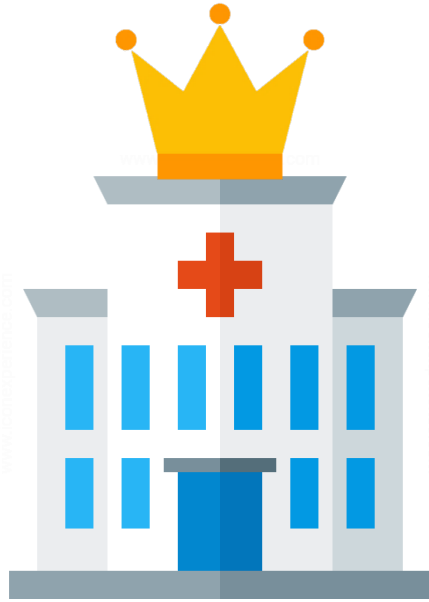
Создание лучшей практики в двух МО субъекта РФ

## Этап 2

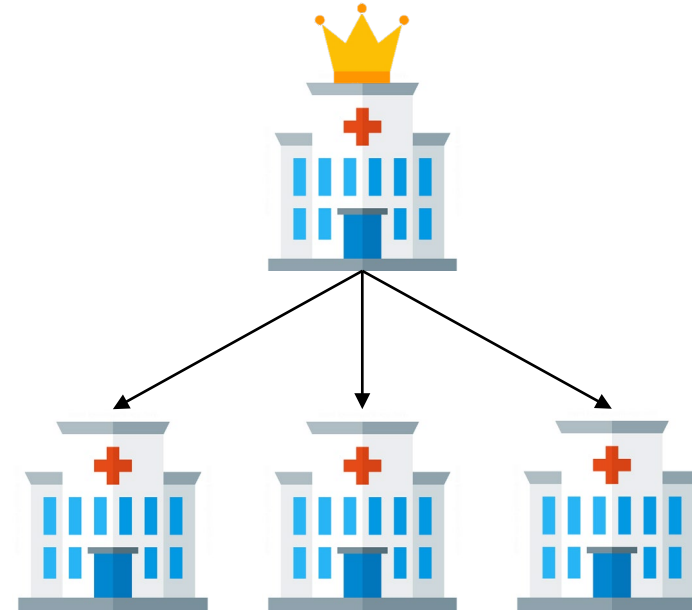
Тиражирование лучшей практики в МО субъекта РФ

## Этап 3

Мониторинг и поддержание организации процесса в соответствии с лучшей практикой



**Лучшая практика** - уникальный успешный практический опыт достижения цели по улучшению процесса с применением принципов, методов и инструментов бережливого производства, доказавший свою эффективность

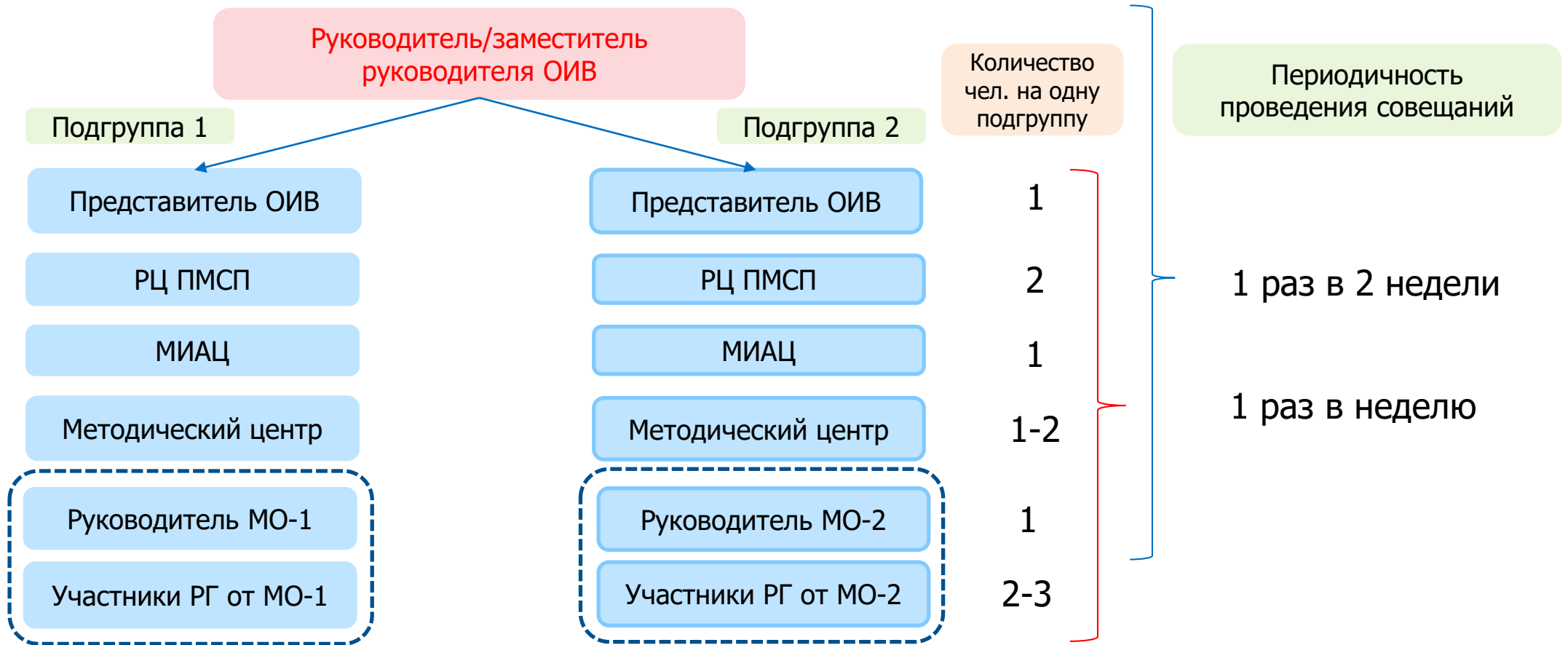


**Тиражирование** - воспроизведение лучшей практики в аналогичных процессах других организаций

# УСЛОВИЯ, ЗНАЧИМЫЕ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ УСПЕХА ПРИ ИСПОЛЬЗОВАНИИ АЛЬТЕРНАТИВНОГО ПОДХОДА

1. Курацию проекта осуществляет руководитель/заместитель руководителя органа исполнительной власти в сфере охраны здоровья субъекта РФ (ОИВ)
2. В субъекте РФ используется единая медицинская информационная система (МИС), в отношении которой возможна оперативная доработка
3. В субъекте РФ функционирует региональный центр организации первичной медико-санитарной помощи (РЦПМСП), в котором работает не менее 4 человек
4. В субъекте РФ функционирует методический центр по обучению основам бережливого производства (методический центр), в котором работает не менее 2 человек
5. В субъекте РФ есть не менее двух МО, выполняющих следующие условия:
  - доля сотрудников МО, обученных использованию методов и инструментов бережливого производства, составляет не менее 10%
  - в МО завершены не менее 5 проектов по улучшению процессов, по каждому из которых разработаны стандартизирующие документы
  - *в МО действует мотивационная программа, предусматривающая стимулирование за участие в реализации проектов по улучшению процессов*

# КООРДИНАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО СОЗДАНИЮ И ТИРАЖИРОВАНИЮ ЛУЧШЕЙ ПРАКТИКИ



№ п/п	Риски	Степень влияния на результат	Мероприятия по устранению	Исполнитель мероприятия	Уровень потребления ресурсов
1.	Необходимость замены МО в виду возникновения форс-мажорных обстоятельств	Высокая	- наличие МО-резерва для реализации проекта	Представитель ОИВ	Высокий
2.	Длительная доработка МИС медицинской организации в соответствии с решениями по улучшению процесса	Высокая	- изменение приоритета доработки МИС под решения по улучшению процесса - поиск решений по использованию МИС без доработок	Представитель ОИВ, МИАЦ	Высокий
3.	Отсутствие необходимого материально-технического оснащения (МТО)	Высокая	- приобретение дополнительного МТО - использование МТО других МО на время проведения закупок	Руководитель МО	Средний
4.	Отсутствие у членов рабочей группы компетенций, необходимых для достижения проекта	Средняя	- обучение членов рабочей группы - изменение состава рабочей группы	Представитель ОИВ, методический центр	Низкий

Параметры	Описание
Место реализации	Две «пилотных» МО субъекта РФ
Мероприятия	<ol style="list-style-type: none"><li><b>1. Реализация проектов по улучшению процесса</b> по методу «ярмарка ежей» для создания лучшей практики</li><li><b>2. Разработка методического пакета</b> для тиражирования лучшей практики (презентационный материал, учебный видеоролик, стандарты, чек-листы)</li><li><b>3. Разработка типового плана внедрения в МО</b> решений лучшей практики</li><li><b>4. Разработка учебных программ</b> для обучения решениям лучшей практики</li></ol>
Участники	ОИВ субъекта, РЦПМСП, МИАЦ, методический центр, МО
Срок реализации	3-6 месяцев

Ярмарка ежей - метод реализации проекта по улучшению процесса, основанный на его одновременной реализации в нескольких МО разными рабочими группами с совместным обсуждением результатов каждого этапа и выработкой общих решений для достижения поставленной цели



## Этап 1

Определение  
улучшаемого  
процесса,  
предпроектный  
анализ и  
постановка цели

## Этап 2

Диагностика и  
определение  
целевого  
состояния  
процесса

## Этап 3

Внедрение в  
процесс  
улучшений

## Этап 4

Закрепление  
результатов,  
стандартизация и  
закрытие проекта в  
пилотных МО

## Этап 5

Мониторинг и  
поддержание  
организации  
процесса  
в соответствии с  
решениями  
лучшей практики

# РЕШЕНИЯ ПО АВТОМАТИЗАЦИИ СБОРА И АНАЛИЗА ИНФОРМАЦИИ ОБ УЛУЧШАЕМОМ ПРОЦЕССЕ

Онлайн-сервис для наблюдения и хронометража: формирование библиотеки действий участников процессов на основе анализа и обработки результатов наблюдений

Организация	Наблюдения		№ 1	
	Процесс	Подпроцесс	Ссылка для заполнения	Заполненных ячеек
ГКП №1	Диспансерное наблюдение	Ведение учета граждан, находящихся на ДН	<a href="https://">https://</a>	7
ГКП №1	Диспансерное наблюдение	Ведение учетно-отчетной документации	<a href="https://">https://</a>	1
ГКП №1	Диспансерное наблюдение	Диспансерный прием	<a href="https://">https://</a>	10
ГКП №1	Диспансерное наблюдение	Проведение школы здоровья (коррекция факторов риска)	<a href="https://">https://</a>	0
ГКП №1	Лечебно-диагностический прием	Ведение амбулаторной карты, в том числе э	<a href="https://">https://</a>	0
ГКП №1	Лечебно-диагностический прием	Льготное лекарственное обеспечение	<a href="https://">https://</a>	0
ГКП №1	Лечебно-диагностический прием	Первичный прием	<a href="https://">https://</a>	23
ГКП №1	Лечебно-диагностический прием	Повторный прием	<a href="https://">https://</a>	12

Региональная база ссылок для проведения наблюдений

Организация	Наблюдения		№1	№2
	Процесс	Подпроцесс	Заполненных ячеек	Заполненных ячеек
ГКП №1	Диспансерное наблюдение	Диспансерный прием	37	53
ГКП №1	Лечебно-диагностический прием	Лечебно-диагностический прием	42	45
ГКП №1	Лечебно-диагностический прием	Льготное лекарственное обеспечение	12	18
ГКП №1	Лечебно-диагностический прием	Окончание рабочей смены (действия в кабинете врача-терапевта)	14	0
ГКП №1	Лечебно-диагностический прием	Подготовка кабинета врача-терапевта участкового к приему	13	0
ГКП №1	Лечебно-диагностический прием	Экспертиза временной нетрудоспособности	24	28
ГКП №1	Лечебно-диагностический прием на дому	Ведение учетно-отчетной документации, амбулаторной карты, в т	7	0
ГКП №1	Лечебно-диагностический прием на дому	Ведение учетно-отчетной документации, амбулаторной карты, в т	2	0
ГКП №1	Лечебно-диагностический прием на дому	Констатация смерти на дому	5	6
ГКП №1	Лечебно-диагностический прием на дому	Лечебно-диагностический прием на дому	23	0
ГКП №1	Лечебно-диагностический прием на дому	Льготное лекарственное обеспечение	28	23

Мониторинг выполнения наблюдений

Процесс:	Лечебно-диагностический прием			
Подпроцесс:	Лечебно-диагностический прием			
Участники процесса	Врач-терапевт участковый	Пациент	Медицинская сестра участковая	
Осуществляемое действие или документ, используемый во время этого действия	приветствие (здравствуйте)	зашел	приветствие	
	приглашение присесть	присел		
	уточнение фиио пациента	ответил положительно	передает врачу амбулаторную карту	
	открытие записи в МИС НСО дневник		открытие записи в МИС НСО	
	Уточнение причины обращения	рассказал жалобы	Проверяет наличие ФЛГ,	
	внесение записи в раздел жалобы	ФЛГ не проходил, соглас	Записывает на ФЛГ	
	осмотр пациента	разделся		
	внесение записи в раздел осмотр, рекомендации, диагноз, лечение	оделся	распечатывает заключение и направления (при назначении врачом)	
	выдача распечатки приема пациенту	задал уточняющие вопросы, спросил повторно	вклеивает осмотр в карту	
	голосовое разъяснение пациенту рекомендаций			
	Образец цвета	выдача направлений на обследование	взял направления	Печать направлений на о
	ДОКУМЕНТ	назначение повторного приема в МИС	согласился с датой	
	ДЕЙСТВИЕ	информированное добровольное согласие на медицинское вмешательство или отказ от медицинского вмешательства	поставил подпись в согласии	передает пациенту распечатанное согласие, вклеивает в карту после подписания
Заполняется сначала действие и в ячейках ниже относящийся к нему документ	форма 025/y			
	Проговаривает мед историю заболевания		заполняет форму 025/y	

Заполненная форма бланка наблюдения за действиями участников процесса



# РЕШЕНИЯ ПО АВТОМАТИЗАЦИИ СБОРА И АНАЛИЗА ИНФОРМАЦИИ ОБ УЛУЧШАЕМОМ ПРОЦЕССЕ

## Автоматизация построения карты потока создания ценности на основании данных хронометража действий участников процессов

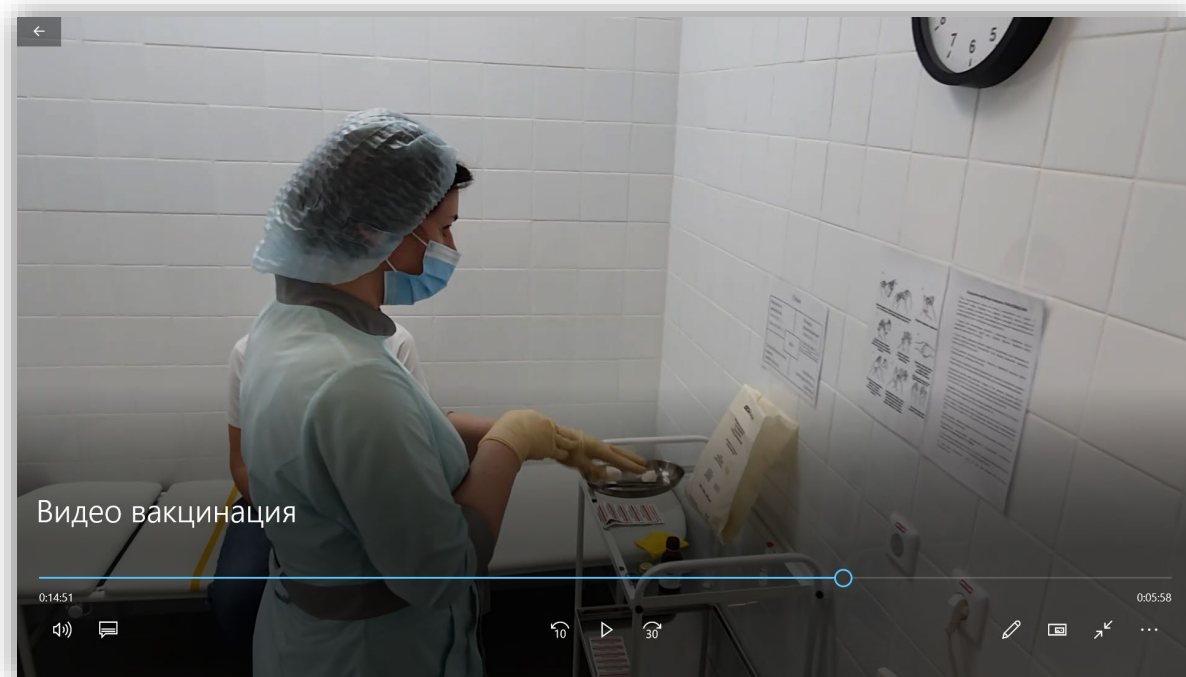
Участник: Медицинская сестра участковая Ме		34	29			34
Участник: Медицинская сестра участковая колебание, сек		44	90			44
Участник: Медицинская сестра участковая колебание, %		68%	89%			68%
Участник: Врач-терапевт участковый продолжительность P-025	7	29	43		115	
Участник: Врач-терапевт участковый продолжительность P-075	22	100	119		115	
Участник: Врач-терапевт участковый Ме	15	64	72		115	
Участник: Врач-терапевт участковый колебание, сек	15	71	76		0	
Участник: Врач-терапевт участковый колебание, %	68%	71%	63%		0%	
<b>Карта</b>						
Продолжительность, сек.		34 (20 - 64) колебание - 68%	29 (11 - 101) колебание			34 (20 - 64) колебание - 68%
Медицинская сестра участковая		Переход	Служебные разговоры	Переход		
Продолжительность, сек.	15 (7 - 22) колеба	64 (29 - 100) колебание - 71%	72 (43 - 119) колебание - 63%		115 (115 - 115) колебание - 0%	94 (60 - 173)
Врач-терапевт участковый	Приветствие и иденти	Опрос пациента	Ознакомление м/д (МИС)	Оформление м/д (бумажный)		Опрос пациента и оформление м/д
Документы						
Документ 1	ЭМК		ЭМК	Б выписка из АК 027/у		ЭМК
Документ 2						

Фрагмент карты потока создания ценности на уровне подпроцесса «лечебно-диагностический прием в поликлинике» процесса «лечебно-диагностический прием» (текущее состояние).



## СОЗДАНИЕ ОБРАЗЦА ПУНКТА ВАКЦИНАЦИИ ВЗРОСЛОГО НАСЕЛЕНИЯ ВАКЦИНОЙ ГАМ-КОВИД-ВАК ПРОТИВ COVID-19

к.м.н. Дмитрий Владимирович Крошка  
Анна Сергеевна Яковлева

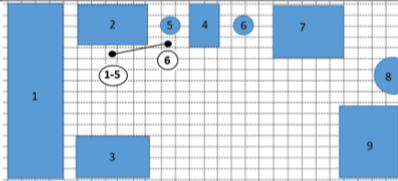








Презентационный материал



Учебный видеоролик



Химкинская областная больница			Стандартная операционная карта (СОК)			СОК №:	Действует с	Лист / листов					
Подразделение	Каб.№	Время такта, с	Введение вакцины Гам-Ковид-Вак (1-дозовая ампула)										
Поликлиника №5	417	180						1/5					
№	Рабочая пошаговая последовательность		Время, с		Ключевые указания	Схема пошаговой рабочей последовательности							
	ручн.	авт.	ходьба										
1	Предложить пациенту или помочь ему занять удобное положение на кушетке в соответствии с маркировкой.		1			 <p>Обозначения: 1 – кушетка медицинская 2, 3 – медицинский стол с маркировкой по видам прививок 4 – столик для хранения запасов 5 – ведро для отходов класса Б 6 – ведро для отходов класса А 7 – ультрафиолетовая бактерицидная камера для хранения стерильного инструмента 8 – раковина 9 – шкаф для хранения ⑩ – № шага</p>							
2	Взять пинцет в правую руку и достать им 3 ватных шарика из крафт-пакета и положить их в почкообразный лоток.		6		●								
3	Достать 1 ватный шарик из крафт-пакета с помощью пинцета, смочить его антисептическим раствором путем погружения в тару с раствором.		8		●								
4	Положить вату, смоченную антисептическим раствором в левую руку, положить пинцет в почкообразный лоток.		1										
5	Обработать нестерильные перчатки ватным шариком, смоченным антисептическим раствором.		20		⊕ Не сушить, дождаться полного высыхания антисептического раствора.								
6	Выбросить использованный ватный шарик в ведро для отходов класса Б.		1		⊕								
Личные средства защиты								Условное обозначение					
		Маска одноразовая	Перчатки нестерильные	Медицинская шапочка	Медицинский халат	Медицинский костюм	Медицинская обувь	ВП	●	⊕	◆	▽	☆
Исполнители			Согласовано		ФИО		Дата						
ФИО	Дата	Подпись	Старшая м/с										
			Зав. поликлиники										
			Врач-эпидемиолог										
			Инженер по охране труда										
Подпись			Утверждаю		ФИО		Дата						
			Главный врач										

Стандартная операционная карта

Чек-лист подготовки рабочих мест, задействованных в процессе вакцинации на рабочий день

Проверил \_\_\_\_\_ подпись \_\_\_\_\_ дата \_\_\_\_ . \_\_\_\_ . \_\_\_\_ г.

Прививочный кабинет				
№	Группа запасов	Ед. изм.	Кол-во	Соответствие (+/-)
1	Шпатель одноразовый	шт.	100	
2	Шприцы одноразовые емкостью 2 мл с набором игл	шт.	480	
3	Лейкопластырь	м	19,2	
4	Одноразовые перчатки	пар	8	
5	Ватные тампоны (шарики)	шт.	1200	
6	Антисептик	мл	2880	
7	Термометр медицинский	шт.	1	
8	Тонетр для измерения артериального давления с манжетами	шт.	1	
9	Шкаф для хранения лекарственных препаратов	шт.	1	
10	Шкаф для хранения медицинского инструментария, стерильных расходных материалов	шт.	1	
11	Кушетка медицинская	шт.	1	
12	Медицинский стол с маркировкой по видам прививок	шт.	2	
13	Бактерицидный облучатель воздуха рециркуляторного типа	шт.	1	
14	Холодильник	шт.	3	
15	Термоконтнер или сумка-холодильник с набором хладоэлементов	шт.	1	

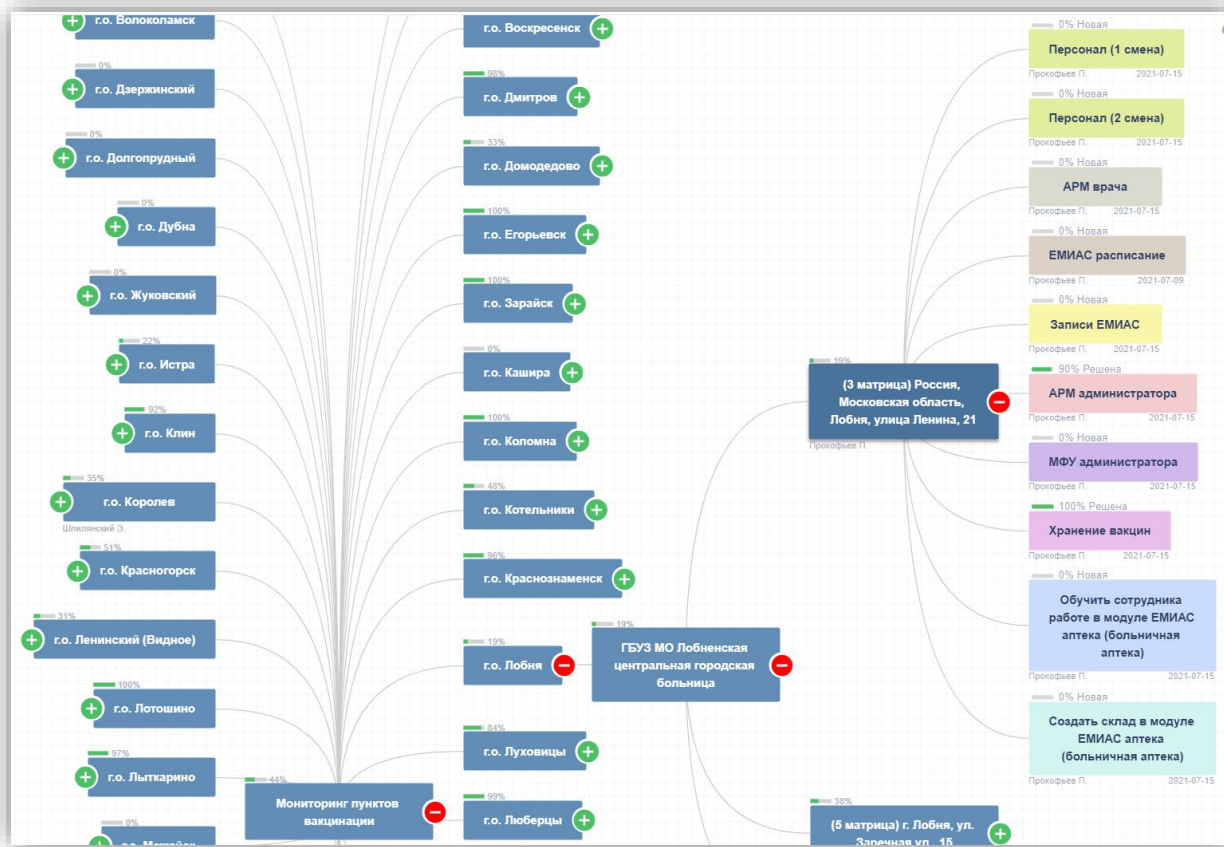
Чек-лист подготовки рабочего места

После завершения этапа 1 «Создание лучшей практики в двух МО субъекта РФ», целесообразно утвердить лучшую практику в виде методических рекомендаций или регионального стандарта

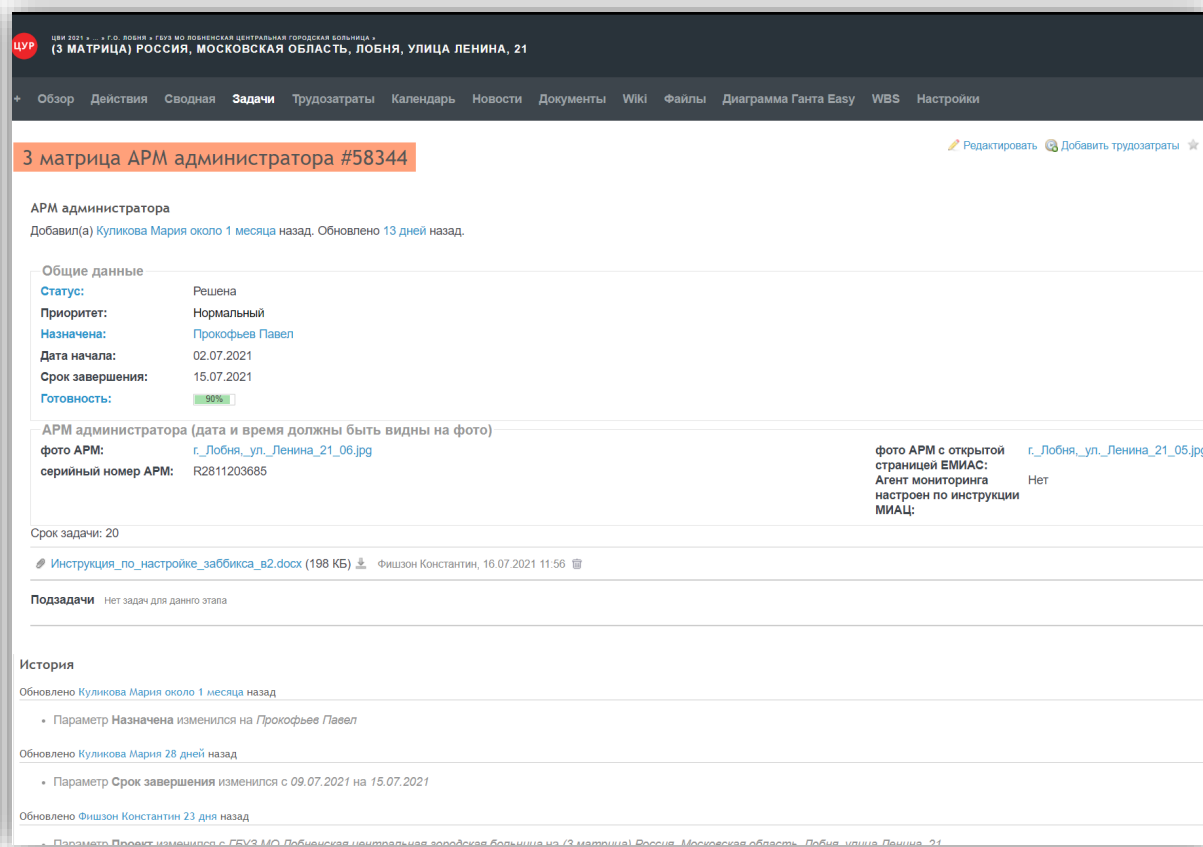
Параметры	Описание
Место реализации	Все МО субъекта РФ
Мероприятия	<ol style="list-style-type: none"><li><b>1. Первичная диагностика МО</b> с целью отбора для тиражирования</li><li><b>2. Разработка плана тиражирования</b> лучшей практики в субъекте РФ</li><li><b>3. Обучение МО</b> с применением методического пакета для тиражирования</li><li><b>4. Тиражирование</b> лучшей практики в МО в соответствии с типовым планом внедрения решений</li><li><b>5. Доработка лучшей практики</b> и методического пакета (при необходимости)</li><li><b>6. Информационная кампания</b></li></ol>
Участники	ОИВ субъекта, РЦПМСП, МИАЦ, методический центр, МО
Срок реализации	3-6 месяцев

# ТИРАЖИРОВАНИЕ ЛУЧШЕЙ ПРАКТИКИ В СООТВЕТСТВИИ С ТИПОВЫМ ПЛАНОМ ВНЕДРЕНИЯ РЕШЕНИЙ

Пример использования системы управления задачами и проектами при тиражировании в 338 пунктах вакцинации лучшей практики организации процесса «Вакцинация от COVID-19». В систему в автоматическом режиме были загружены 14 тыс. полей для заполнения, с закреплением более 100 ответственных



Единая структура задач для всех МО, возможность массового назначения, одновременное заполнение более чем 500 участниками



3 матрица АРМ администратора #58344

АРМ администратора  
Добавил(а) Куликова Мария около 1 месяца назад. Обновлено 13 дней назад.

Общие данные

Статус:	Решена
Приоритет:	Нормальный
Назначена:	Прокофьев Павел
Дата начала:	02.07.2021
Срок завершения:	15.07.2021
Готовность:	90%

АРМ администратора (дата и время должны быть видны на фото)  
фото АРМ: [г\\_Лобня\\_ул\\_Ленина\\_21\\_06.jpg](#)  
серийный номер АРМ: R2811203685

Срок задачи: 20

Инструкция\_по\_настройке\_заббика\_v2.docx (198 КБ) | Физшон Константин, 16.07.2021 11:56

Подзадачи: Нет задач для данного этапа

История

- Обновлено Куликова Мария около 1 месяца назад
  - Параметр Назначена изменился на Прокофьев Павел
- Обновлено Куликова Мария 28 дней назад
  - Параметр Срок завершения изменился с 09.07.2021 на 15.07.2021
- Обновлено Физшон Константин 23 дня назад
  - Промокоды Промокоды изменились с ГБУЗ МО Лобненская центральная городская больница (5 матрица) Россия, Московская область, Лобня, улица Ленина, 21

Возможность сбора различной информации и файлов, подтверждающих выполнение задачи. Разграничение прав доступа в зависимости от роли



Пример использования системы управления задачами и проектами при тиражировании в субъекте РФ лучшей практики организации процесса «Вакцинация от COVID-19»

## Мониторинг задач в Redmine по оснащению пунктов вакцинации

### 5 матрица

	Заполнено на	Заполнено на 30.07	Динамика
всего пунктов вакцинации -		213	
всего задач по всем пунктам вакцинации -		10863	
всего отчиталось по всем задачам -	3067	3463	+396
процент заполнения по всем задачам -	28,00%	31,88%	+3,88%

### 3 матрица

	Заполнено на 28.07	Заполнено на 30.07	Динамика
всего пунктов вакцинации -		125	
всего задач по всем пунктам вакцинации -		3875	
всего отчиталось по всем задачам -	749	834	+85
процент заполнения по всем задачам -	19,00%	21,52%	+2,52%

Возможность формирования отчетов о статусе тиражирования в субъекте

## Мониторинг задач в Redmine по оснащению пунктов вакцинации



### Топ 20 худших по динамике заполнения

#### 3 матрица

№	ЮЛ	Всего пунктов	Всего задач на ЮЛ	Всего задач заполнено на 28.07	Заполнено на 28.07	Заполнено на 23.07	Динамика
1	ГБУЗ МО Одинцовская областная больница	5	155	7	5%	5%	0%
2	ГБУЗ МО Лыткаринская городская больница	2	62	4	6%	6%	0%
3	ГБУЗ МО Серпуховская городская больница им. Семашко Н.А.	1	31	2	6%	6%	0%
4	ГБУЗ МО Люберецкая областная больница	6	186	13	7%	7%	0%
5	ГБУЗ МО Домодедовская центральная городская больница	2	62	6	10%	10%	0%
6	ГБУЗ МО Сергиево-Посадская районная больница	3	93	14	15%	15%	0%
7	ГБУЗ МО Видновская районная клиническая больница	8	248	56	23%	23%	0%
8	ГБУЗ МО Королевская городская больница	2	62	18	29%	29%	0%
9	ГБУЗ МО Лобненская центральная городская больница	1	31	9	29%	29%	0%
10	ГБУЗ МО Дедовская городская больница	2	62	21	34%	34%	0%
11	ГБУЗ МО Орехово-Зуевская центральная городская больница	1	31	12	39%	39%	0%
12	ГБУЗ МО Серпуховская районная поликлиника	1	31	12	39%	39%	0%
13	ГАУЗ МО Центральная городская клиническая больница г. Реутов	3	93	40	43%	43%	0%
14	ГБУЗ МО Солнечногорская областная больница	2	62	29	47%	47%	0%
15	ГАУЗ МО Клинская городская больница	4	124	67	54%	54%	0%
16	ГБУЗ МО Волоколамская центральная районная больница	5	155	101	65%	65%	0%
17	ГБУЗ МО Чеховская областная больница	2	62	45	73%	73%	0%
18	ГБУЗ МО Коломенская центральная районная больница	1	31	23	74%	74%	0%
19	ГБУЗ МО Электрогорская городская больница	1	31	24	77%	77%	0%
20	ГБУЗ МО Егорьевская центральная районная больница	5	155	123	79%	79%	0%

Контроль динамики тиражирования в разрезе медицинских организаций

## ЭТАП 3. МОНИТОРИНГ И ПОДДЕРЖАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА В СООТВЕТСТВИИ С ЛУЧШЕЙ ПРАКТИКОЙ

Параметры	Описание
Место реализации	МО субъекта РФ, тиражировавшие лучшую практику
Мероприятия	<ol style="list-style-type: none"><li><b>1. Мониторинг организации процесса</b> в МО в соответствии с лучшей практикой (сбор и анализ данных, отражающих состояние процесса; партнерские проверки; контроль РЦПМСП; контроль ОИВ)</li><li><b>2. Систематический сбор информации о проблемах</b>, возникающих при работе в соответствии с лучшей практикой и ее доработка</li></ol>
Участники	ОИВ субъекта, РЦПМСП, МИАЦ, МО
Срок реализации	Систематически, постоянно

Пример интерактивного чек-листа оценки соответствия организации процесса «Вакцинация от COVID-19» лучшей практике

- Доступен для заполнения с мобильного телефона, содержит ссылки на примеры выполнения его пунктов
- По итогам оценки, реализована автоматизированная рассылка рекомендаций со ссылками на примеры исполнения пунктов чек-листа (с использованием Телеграм-бота)
- По данным чек-листов формируются сводные отчеты

Юр. лицо:	ГАУЗ МО Химкинская областная больница	
Адрес(город, улица,дом) точки:	г. Химки, ул. Совхозная, стр.21	
<b>Вопросы для оценки</b>	<b>Выполнено да/нет</b>	<b>Образец</b>
<b>1. Пункт вакцинации укомплектован работниками</b>		
2 врача для осмотра перед вакцинацией	▼	
1 медицинская сестра кабинета вакцинации	▼	
1 администратор холла	▼	
1 администратор (оператор) кабинета вакцинации	▼	
<b>2. Утверждены и выполняются стандарты работы</b>		
Стандарты работы администратора холла пункта вакцинации	▼	<a href="https://drive.google.com/file/d/1Vhy7RPgmRoNdXDBOKM6fUX4IjwB3AsLi/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1Vhy7RPgmRoNdXDBOKM6fUX4IjwB3AsLi/view?usp=sharing</a>
Стандарт осмотра пациента перед вакцинацией	▼	<a href="https://docs.google.com/document/d/1g6pYpkD0mMfmUkUC5DQNKUseDdni4CR3oQQLP_aBy5l/edit?usp=sharing">https://docs.google.com/document/d/1g6pYpkD0mMfmUkUC5DQNKUseDdni4CR3oQQLP_aBy5l/edit?usp=sharing</a>
Стандарты работы администратора (оператора) кабинета вакцинации	▼	<a href="https://drive.google.com/file/d/1hxIC_Xal227ga1C4O7FqbEC8UsnhvHOd/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1hxIC_Xal227ga1C4O7FqbEC8UsnhvHOd/view?usp=sharing</a>

**Благодарю за внимание!**



**МИНИСТЕРСТВО  
ЗДРАВООХРАНЕНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**