

# Методология ведомственного контроля качества и безопасности медицинской деятельности в системе здравоохранения г. Москвы

**Д. В. Мелик-Гусейнов**, к. фарм. н., доцент директор

**Л. А. Ходырева**, д.м.н., зам. директора по науке

**П. С. Турзин**, д.м.н., проф., заслуженный врач Российской Федерации, в.н.с.

**А. В. Эмануэль**, к.т.н., начальник отдела

ГБУ г. Москвы «Научно-исследовательский институт организации здравоохранения и медицинского менеджмента» Департамента здравоохранения г. Москвы

## *Methodology of departmental quality control of medical activities in Moscow city healthcare system*

D. V. Melik-Huseynov, L. A. Khodyreva, P. S. Turzin, A. V. Emanuel

Research Institute for Healthcare Organization and Medical Management, Moscow, Russia

### Резюме

Рассматривается содержание системы ведомственного контроля качества и безопасности медицинской деятельности, организованной и реализуемой Департаментом здравоохранения города Москвы применительно к подведомственным государственным медицинским организациям наряду с государственным и внутренним контролем.

**Ключевые слова:** качество и безопасность медицинской деятельности, медицинские организации, система здравоохранения, ведомственный контроль.

### Summary

The content of the system of departmental control of quality and safety of the medical activity organized and realized by Department of health care of the city of Moscow in relation to the subordinated state medical organizations, along with the state and internal control is considered.

**Key words:** quality of medical activity, medical organizations, health care system, departmental control.

## Федеральный уровень управления контролем качества и безопасности медицинской деятельности

Контроль качества и безопасности медицинской деятельности в стране дифференцируется на государственный, ведомственный, внутренний и регламентируется статьями 88, 89 и 90 Федерального закона «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» от 21.11.2011 № 323-ФЗ (см. табл.).

Государственный контроль качества и безопасности медицинской деятельности осуществляется органами государственного контроля в соответствии с их полномочиями [4, 7].

Федеральными органами исполнительной власти и органами исполнительной власти субъектов РФ осуществляется ведомственный контроль качества и безопасности медицинской деятельности подведомственных им органов и организаций посредством осуществления полномочий, предусмотренных пп. 3, 5 и 6 ч. 2 ст. 88 закона.

Внутренний контроль качества и безопасности медицинской деятельности осуществляется органами, организациями государственной, муниципальной и частной систем здравоохранения в порядке, установленном руководителями указанных органов, организаций.

На сегодняшний день действует «Порядок организации и проведения ведомственного контроля качества и безопасности медицинской деятельности», утвержденный приказом Министерства здравоохранения Российской Федерации от 21 декабря 2012 года № 1340н.

Ведомственный контроль включает проведение проверок:

- 1) соблюдения медицинскими организациями порядков оказания медицинской помощи и стандартов медицинской помощи;
- 2) соблюдения медицинскими организациями безопасных условий труда, требований по безопасному применению и эксплуатации медицинских изделий и их утилизации (уничтожению);

- 3) соблюдения медицинскими работниками, руководителями медицинских организаций, фармацевтическими работниками и руководителями аптечных организаций ограничений, применяемых к ним при осуществлении профессиональной деятельности.

Ведомственный контроль осуществляется уполномоченными должностными лицами органа исполнительной власти (далее — должностные лица) в соответствии с их должностными обязанностями на постоянной основе либо по решению руководителя или заместителя руководителя органа исполнительной власти на основании приказа органа исполнительной власти. Мероприятия по осуществлению ведомственного контроля должны быть включены в планы работы органов исполнительной власти.

Ведомственный контроль осуществляется посредством плановых и внеплановых документарных и (или) выездных проверок.

**Таблица**  
**Виды, цели, задачи и полномочия государственного, ведомственного и внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности**

| № п/п | Содержание                | Вид контроля                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |                           | Государственный                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Ведомственный                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Внутренний                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 1     | Полномочия, цели и задачи | <p><b>Осуществление путем:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) проведения проверок соблюдения органами государственной власти Российской Федерации, органами местного самоуправления, государственными внебюджетными фондами, медицинскими организациями и фармацевтическими организациями прав граждан в сфере охраны здоровья;</li> <li>2) лицензирования медицинской деятельности в соответствии с законодательством Российской Федерации о лицензировании отдельных видов деятельности;</li> <li>3) проведения проверок применения медицинскими организациями порядков оказания медицинской помощи и стандартов медицинской помощи;</li> <li>4) проведения проверок соблюдения медицинскими организациями порядков проведения медицинских экспертиз, диспансеризации, медицинских осмотров и медицинских освидетельствований;</li> <li>5) проведения проверок соблюдения медицинскими организациями требований по безопасному применению и эксплуатации медицинских изделий и их утилизации (уничтожению);</li> <li>6) проведения проверок соблюдения медицинскими работниками, руководителями медицинских организаций, фармацевтическими работниками и руководителями аптек организаций ограничений, применяемых к ним при осуществлении профессиональной деятельности в соответствии с настоящим ФЗ;</li> <li>7) проведения проверок организаций и осуществления ведомственного контроля и внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности органами и организациями, указанными в части 1 ст. 89 и в ст. 90 настоящего ФЗ</li> </ol> | <p><b>Полномочия:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) проведение проверок применения медицинскими организациями порядков оказания медицинской помощи и стандартов медицинской помощи;</li> <li>2) проведение проверок соблюдения медицинскими организациями безопасных условий труда, требований по безопасному применению и эксплуатации медицинских изделий и их утилизации (уничтожению);</li> <li>3) проведение проверок соблюдения медицинскими работниками, руководителями медицинских организаций, фармацевтическими работниками и руководителями аптек организаций ограничений, применяемых к ним при осуществлении профессиональной деятельности в соответствии с настоящим ФЗ.</li> </ol> <p><b>Задачи:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) предупреждение, выявление и пресечение нарушений требований к обеспечению качества и безопасности медицинской деятельности, установленных законодательством Российской Федерации об охране здоровья граждан;</li> <li>2) принятие мер по пресечению и (или) устранению последствий и причин нарушений, выявленных в рамках государственного контроля качества и безопасности медицинской деятельности;</li> <li>3) обеспечение качества медицинской помощи, оказываемой в медицинских организациях, подведомственных органам исполнительной власти;</li> <li>4) определение показателей качества деятельности подведомственных органов и организаций;</li> <li>5) соблюдение объемов, сроков и условий оказания медицинской помощи в медицинских организациях, подведомственных органам исполнительной власти;</li> <li>6) создание системы оценки деятельности медицинских работников, участвующих в оказании медицинских услуг</li> </ol> | <p><b>Цель:</b> обеспечение прав пациентов на получение необходимого объема и надлежащего качества медицинской помощи в медицинских организациях в соответствии с установленными порядками оказания и стандартами медицинской помощи.</p> <p><b>Задачи:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) выявление дефектов в организации лечебно-диагностического процесса, факторов, повлекших за собой снижение качества оказания медицинской помощи, и установление причин их возникновения;</li> <li>2) выбор оптимальных управленческих решений и проведение мероприятий, направленных на предупреждение возникновения дефектов в организации и оказании медицинской помощи, повышение эффективности использования ресурсов медицинской организации, в том числе кадровых и материально-технических средств;</li> <li>3) предупреждение, выявление и пресечение нарушений требований безопасности условий труда, требований по безопасному применению и эксплуатации медицинских изделий и их утилизации (уничтожению);</li> <li>4) предупреждение, выявление и пресечение нарушений медицинскими и фармацевтическими работниками, руководителями медицинских организаций ограничений, применяемых к ним при осуществлении профессиональной деятельности</li> </ol> |

Документарные проверки проводятся путем анализа документов, представленных подведомственными органами и организациями, в том числе статистической отчетности и данных мониторинга.

Проверки при осуществлении ведомственного контроля по объему подразделяются на целевые и комплексные.

При проверке соблюдения медицинскими организациями порядков оказания медицинской помощи оцениваются:

- 1) соблюдение выполнения этапов, условий и сроков оказания меди-

цинской помощи по соответствующему виду, профилю заболеваний или состояний;

- 2) соответствие организации деятельности медицинской организации, ее структурного подразделения, врача требованиям положений, регламентированных порядками оказания медицинской помощи;
- 3) соблюдение требований стандартов оснащения медицинской организации, ее структурных подразделений;
- 4) соответствие штатного расписания рекомендуемым штатным нормативам;

- 5) соответствие деятельности организации иным установленным положениям, исходя из особенностей оказания медицинской помощи.

При проверке соблюдения медицинскими организациями стандартов медицинской помощи оцениваются:

- 1) соблюдение выполнения медицинских услуг в зависимости от усредненных показателей частоты и кратности их применения, обоснованность назначения медицинских услуг, имею-

- ших усредненную частоту менее 1,0, полнота выполнения услуг с усредненной частотой 1,0;
- 2) обоснованность и полнота назначения лекарственных препаратов, компонентов крови;
- 3) обоснованность и полнота назначения имплантируемых в организм человека медицинских изделий;
- 4) обоснованность и полнота назначения видов лечебного питания, включая специализированные продукты лечебного питания;
- 5) иные положения, исходя из особенностей заболевания (состояния).

При проверке соблюдения медицинскими организациями безопасных условий труда, требований по безопасному применению и эксплуатации медицинских изделий и их утилизации (уничтожению) оцениваются:

- 1) соответствие норматива численности службы охраны труда требованиям трудового законодательства Российской Федерации;
- 2) уровень подготовки специалистов по охране труда и повышение их квалификации;
- 3) организация обучения работников безопасным методам и приемам труда и т.д.

При проверке соблюдения медицинскими работниками руководителями медицинских организаций, фармацевтическими работниками и руководителями аптек организаций ограничений, применяемых к ним при осуществлении профессиональной деятельности, оцениваются:

- 1) наличие договоров о проведении клинических исследований лекарственных препаратов, клинических испытаний медицинских изделий, а также осуществление медицинским работником педагогической и (или) научной деятельности;
- 2) договоры о поставках лекарственных препаратов, медицинских изделий на предмет наличия в них условий о назначении или рекомендациях пациентам либо о предложении населению определенных лекарственных препаратов, медицинских изделий;

- 3) утвержденный администрацией медицинской организации порядок участия представителей организаций, занимающихся разработкой, производством и (или) реализацией лекарственных препаратов, медицинских изделий, организаций, обладающих правами на использование торгового наименования лекарственного препарата, организаций оптовой торговли лекарственными средствами, аптечных организаций (их представителей, иных физических и юридических лиц, осуществляющих свою деятельность от имени этих организаций) (далее соответственно — компания, представитель компании) в собраниях медицинских работников и иных мероприятиях, связанных с повышением их профессионального уровня или предоставлением информации, предусмотренной ч. 3 ст. 64 ФЗ «Об обращении лекарственных средств» и ч. 3 ст. 96 Закона и т.д.

К проверкам при осуществлении ведомственного контроля могут привлекаться научные и иные организации, ученые и специалисты (далее — экспертные организации, эксперты), за исключением лиц, состоящих с подведомственным органом или организацией в трудовых или иных договорных отношениях.

Проверки проводятся на основании приказа руководителя, заместителя руководителя органа исполнительной власти.

По результатам проверок в рамках ведомственного контроля должностными лицами органа исполнительной власти, проводящими проверку, составляется акт проверки. К акту проверки прилагаются протоколы или заключения по результатам проведенных исследований, экспертиз, анализов, оценок, объяснения работников проверяемого органа или организации, на которых возлагается ответственность за выявленные нарушения, предписания об устранении выявленных нарушений и иные связанные с результатами проверки документы или их копии.

## Управление контролем качества и безопасности медицинской деятельности в г. Москве

Департаментом здравоохранения г. Москвы в соответствии с Федеральным законом от 21 ноября 2011 года № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» и приказом Министерства здравоохранения Российской Федерации от 21 декабря 2012 года № 1340н «Об утверждении порядка организации и проведения ведомственного контроля качества и безопасности медицинской деятельности» разработаны:

– *Приказ Департамента здравоохранения г. Москвы от 31.12.2013 № 1350 «Об организации ведомственного контроля качества и безопасности медицинской деятельности»*, утверждающий:

- 1. Положение об организации и проведении ведомственного контроля качества и безопасности медицинской деятельности в медицинских и аптечных организациях, подведомственных Департаменту здравоохранения города Москвы.
- 2. Форму Акта проверки органом ведомственного контроля подведомственной медицинской организации / аптечной организации.
- 3. Форму акта ведомственного контроля качества и безопасности медицинской деятельности.
- 4. Форму предписания об устранении выявленных нарушений при осуществлении ведомственного контроля качества и безопасности медицинской деятельности. Форму запроса об истребовании документов (информации) при осуществлении документарных проверок ведомственного контроля качества и безопасности медицинской деятельности.
- 5. Форму Плана проведения плановых проверок ведомственного контроля качества и безопасности оказания медицинской деятельности в медицинских и аптечных организациях, подведомственных Департаменту здравоохранения города Москвы.

– *Приказ Департамента здравоохранения г. Москвы от 16 августа 2013 года № 820 «О совершенствовании*

вании организации внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности в медицинских организациях государственной системы здравоохранения города Москвы» (с изменениями на 15 декабря 2017 года), утверждающий «Рекомендации по организации внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности в медицинских организациях государственной системы здравоохранения города Москвы» и регламентирующий главным врачам медицинских организаций государственной системы здравоохранения города Москвы разработать и утвердить порядок организации внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности вверенной медицинской организации.

– *Приказ Департамента здравоохранения города Москвы от 17 августа 2015 года № 688 «О проведении независимой оценки качества оказания услуг медицинскими организациями, участвующими в реализации Территориальной программы государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи в городе Москве», утверждающий:*

1. Положение о проведении независимой оценки качества оказания услуг медицинскими организациями, участвующими в реализации Территориальной программы государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи в городе Москве;
2. Типовой перечень информационных материалов для проведения независимой оценки качества оказания услуг медицинскими организациями.

– *Приказ Департамента здравоохранения города Москвы от 20 июня 2017 года № 446 «О внесении изменений в приказ Департамента здравоохранения города Москвы от 17.08.2015 № 688, наделяющий ГБУ г. Москвы «Научно-исследовательский институт организации здравоохранения и медицинского менеджмента Департамента здраво-*

*охранения города Москвы» полномочиями по размещению от имени Департамента здравоохранения города Москвы информации о результатах независимой оценки качества оказания услуг медицинскими организациями государственной системы здравоохранения города Москвы на официальном сайте Департамента здравоохранения города Москвы и официальном сайте для размещения информации о государственных и муниципальных учреждениях в сети Интернет bus.gov.ru и своевременной актуализации, а также регламентирующий обеспечить техническую возможность заполнения гражданами Анкеты для независимого опроса мнения граждан в виде интерактивной формы на официальном сайте Департамента здравоохранения в информационно-телекоммуникационной сети Интернет.*

Наряду с этим Приказом Департамента здравоохранения города Москвы от 15.07.2016 № 622 «О внедрении Стандарта качества управления ресурсами в государственных учреждениях Департамента здравоохранения города Москвы», дан старт очередному этапу внедрения в городе Москве инструментов оценки качества управления ресурсами медицинских организаций.

Кроме реализации актуализированных нормативно-правовых актов Российской Федерации и Правительства города Москвы в области контроля качества и безопасности медицинской деятельности, медицинские организации, подведомственные Департаменту здравоохранения города Москвы, при создании системы менеджмента качества медицинской помощи в медицинской организации используют введенные Федеральным агентством по техническому регулированию и метрологии:

- ГОСТ Р 1.12–2004. Стандартизация в Российской Федерации. Термины и определения;
- ГОСТ Р 1.0–2012. Стандартизация в Российской Федерации. Основные положения (с Изменением N 1);
- ГОСТ Р ИСО 9001–2015. Системы менеджмента качества. Требования;

- ГОСТ Р 53092–2008. Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению процессов в учреждениях здравоохранения;
- международный стандарт ИСО 9001:2015. «Системы менеджмента качества. Требования» (ISO 9001:2015 Quality management systems — Requirements, IDT).

Также медицинские организации, подведомственные Департаменту здравоохранения города Москвы, активно участвуют в сертификации систем менеджмента качества на соответствие стандарту ISO 9001.

Так, например, все больше медицинских организаций, подведомственных Департаменту здравоохранения города Москвы, стремятся организовать деятельность своих медицинских лабораторий в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 15189. Это является доказательством технической компетентности и наличия действующей системы менеджмента качества лабораторных услуг сотрудниками ГБУ города Москвы «Научно-исследовательский институт организации здравоохранения и медицинского менеджмента Департамента здравоохранения города Москвы» подготовлена серия из четырех методических пособий, в которых обобщен практический опыт лабораторий в области разработки и внедрения систем менеджмента качества, представленный в виде пошаговых инструкций, а также раскрыты ключевые моменты организации деятельности лабораторий.

Наряду с этим все большей популярностью пользуется подход к управлению качеством в здравоохранении, разработанный ФГБУ «ЦМИКЭЭ» РЗН:

- «Предложения по организации внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности в медицинской организации (стационаре)» [5];
- «Предложения (практические рекомендации) по организации внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности в поликлинике» [2].

Если стандарты ISO серии 9000 больший акцент делают на управленческих процессах, то Предложения... являются отраслевым стандартом и акцентируют внимание на медицинских процессах. Например, госпитальная эпидемиология, идентификация пациента, хирургическая безопасность и т.д.

Предложения... — это адаптированные под российскую систему законодательства стандарты JCI и ряд национальных систем аккредитации медицинских организаций (Нидерланды, Австрия и т.д.).

Применение Предложений во многом меняет ментальность работы медицинского персонала, формирует реально действующую пациент-центрированную организационную культуру. К примеру, одна из задач — внедрение комплексного менеджмента боли, сочетающего в себе стандартизацию (применение шкалы оценки боли и стандартных схем обезболивания) и индивидуальные подходы к обезболиванию.

Основная задача данного подхода — минимизация рисков для пациента. Применение хирургических чек-листов; алгоритмов идентификации пациента, систем внутривенных вливаний; стандартизаций антибиотикопрофилактики и лечения — небольшой перечень направлений, которые должны быть выполнены в процессе внедрения требований данного стандарта.

Первый раздел стандарта — требования по управлению персоналом, где применены современные подходы в этой наиважнейшей области: управление кадровым потенциалом; специальное обучение навыкам консультирования, коммуникаций с пациентами; деловые коммуникации; управление конфликтами; внутреннее постоянное обучение; создание «школы» наставников и т.д.

Предложения... выполнены в виде чек-листа, который применяется как для внутреннего контроля, так и экспертами-аудиторами.

Экспертами выступают сотрудники медицинских организаций, которые уже внедрили данный стандарт в практику. Тем самым обеспечивается обмен знаниями между организациями, а также аудиты проходят

в практическом русле, полностью отвечающем задачам обеспечения качества и безопасности медицинской помощи.

Выполнение законодательства — наиважнейшая задача, обеспечивающая гарантированный уровень качества и безопасности медицинской деятельности. Его должны выполнять все без исключения организации.

Ведомственные требования могут быть несколько жестче. Но для желающих быть лидерами необходимо использование наиболее продвинутых, в том числе добровольных стандартов.

Одновременное применение ISO 9001 и Предложений... при условии жесткого соблюдения законодательных и ведомственных требований позволяет организациям формировать пациент-центрированную оргкультуру, управлять рисками оказания медицинской помощи, при этом оптимизировать свою деятельности и достигать экономической эффективности [6].

## Заключение

Организованная в соответствии с существующими нормативно-правовыми документами и реализованная Департаментом здравоохранения города Москвы система ведомственного контроля качества и безопасности медицинской деятельности применительно к подведомственным государственным медицинским организациям, осуществляется наряду с государственным и внутренним контролем.

Эта система ведомственного контроля качества и безопасности медицинской деятельности эффективно функционирует уже более пяти лет.

О ее несомненной эффективности свидетельствуют, например, следующие факты за период с 2012 по 2014 г. [1]:

- полный анализ первичной заболеваемости населения г. Москвы показал, что заболеваемость имеет тенденцию к снижению во всех основных возрастных группах (темпы убыли 8,0–11,5%). Структура первичной заболеваемости

во всех основных возрастных группах за исследуемый период не менялась;

- по всем приоритетным причинам смертности всего населения отмечена тенденция к убыли (темпы убыли 1,75–17,97%) или стабильность показателя и т.д.

За последние годы значительно улучшилось мнение населения г. Москвы о качестве оказываемых ему медицинских услуг.

Наряду с этим следует отметить, что в 2018 году Москва вошла в ТОП-5 в организованном консалтинговым агентством PWC рейтинге среди 50 мегаполисов страны по уровню развития системы здравоохранения города [3].

## Список литературы

1. Андреева Е. Е., Онищенко Г. Г., Клейн С. В. Гигиеническая оценка приоритетных факторов риска среды обитания и состояния здоровья населения г. Москвы // Анализ риска здоровью. — 2016. — № 3. — С. 23–34.
2. Иванов И. В., Шарикадзе Д. Т., Боброва С. В. Предложения (практические рекомендации) по организации внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности в медицинской организации (поликлинике) // Вестник Росздравнадзора. — 2017. — № 4. — С. 79–82.
3. Лучший город земли. Москва вошла в топ-5 мегаполисов по уровню медицины. Консалтинговое агентство PWC сказало свое слово. URL: [http://www.tvc.ru/playlist/show/id/1/episode/55863?source=DA&utm\\_source=DA&utm\\_medium=cpc](http://www.tvc.ru/playlist/show/id/1/episode/55863?source=DA&utm_source=DA&utm_medium=cpc).
4. Мурашко М. А., Иванов И. В., Панин А. И. Безопасность пациента: мировые тенденции и отечественный опыт // Управление качеством в здравоохранении. — 2018. — № 2. — С. 35–41.
5. Предложения (практические рекомендации) по организации внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности в медицинской организации (стационаре) (утв. Росздравнадзором) — М., 2015. — 116 с.
6. Эмануэль А. В., Кочеткова А. И., Швабский О. Р., Иванов Г. А., Аверьянова Е. В., Ефимушкина О. А. Управление организационным поведением в медицинском учреждении // Менеджмент качества в медицине. — 2018. — № 1. — С. 116–120.
7. Эмануэль А. В., Цибина С. М., Аверьянова Е. В., Авраменко А. В., Иванов Г. А., Швабский О. Р., Бошквич Р., Дуванова Е. А., Каленская А. В. Методические аспекты организации и проведения внутренних аудитов в медицинских организациях // Медицинский алфавит. — 2017. — № 20 (317). — С. 15–24.

