

РАЗВИТИЕ МЕДИЦНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ НА ОСНОВЕ МОДЕЛЕЙ СОВЕРШЕНСТВА

14 ноября 2019, Уфа



[expertrb.ru
/medical](http://expertrb.ru/medical)



ExpertRB.ru

ISO Guide 83:2011

ISO 9001:2015



Планирование
медицинской
деятельности

Медицинская
деятельность

Улучшение
качества
медицинской
деятельности

Контроль
качества
медицинской
деятельности /
Практические
рекомендации
Росздравнадзора



ГОСТ Р 56404



Бережливая
больница

Бережливая
поликлиника

Бережливый
санаторий

- 1 Лидерство
- 2 Стратегия
- 3 Персонал
- 4 Партнерства и ресурсы
- 5 Процессы и услуги
- 6 Результаты для потребителя
- 7 Результаты для персонала
- 8 Результаты для общества
- 9 Ключевые результаты

История Моделей Совершенства в Европе

Октябрь 1988 года – основание EFQM

Европейского фонда менеджмента качества

Учредители

Robert Bosch GmbH

British Telecommunications plc

Bull SA

Ciba-Geigy AG

Dassault Aviation

AB Electrolux

Fiat Auto SpA

KLM

Nestlé

C. Olivetti & C., SpA

Philips

Renault

Sulzer AG

Volkswagen AG

История Моделей Совершенства в Европе

1991 год - на основе обобщения передового опыта в области менеджмента была разработана Модель Совершенства EFQM.

1992 год - на основе Модели EFQM была присуждена первая Европейская премия по качества. *К тому времени уже существовали аналогичные премии Болдриджа (США) и Деминга (Япония), лежащие в основе которых критерии имеют довольно много общего с моделью EFQM.*

Модель стала основой национальных премий по качеству в 21-й европейской стране, включая Россию

История Моделей Совершенства в Европе

1996 год

проведение первого
Конкурса на соискание
Премий Правительства
Российской Федерации
в области качества,
основанного на Модели
Совершенства EFQM.



История Моделей Совершенства в Европе

2001 год

введена новая схема признания успехов организаций в применении Модели, известная как “Уровни Совершенства”.

Схема предназначена для оценки степени зрелости организаций, применяющих Модель EFQM и находящихся на различных уровнях пути к Совершенству



История Моделей Совершенства в Европе

2017 год - EFQM представил Глобальный Индекс Совершенства EFQM Global Excellence Index

Индекс дает организациям новые возможности продвижения внутри своего сектора экономики и на глобальном уровне

Присоединиться к EFQM Global Excellence Index могут организации, прошедшие признание по Модели Совершенства EFQM за последние 3 года



EFQM Global Excellence Index

Recognising the World's Best Performing Organisations



Глобальный Индекс Совершенства EFQM

<http://www.globalexcellenceindex.org/>

SIEMENS



IVECO



Republican
Clinical
Hospital
Ministry of health
Republic of Tatarstan



BOSCH

هيئة كهرباء ومياه دبي
Dubai Electricity & Water Authority



Yangan-Tau
burning mountain



HYUNDAI

Electrolux



Miele



PLATINUM

IN THE SECTOR



BMW Werk 6.1 Tor 2



POSITIVE RESULTS IN ALL FIELDS

Year by year the BMW plant Regensburg is achieving positive results in all fields. Not only costs are in the target focus. The plant agrees each year new, increased targets with sustainable improvements. They are belonging to the EFQM criteria customer-oriented-results, employee-oriented-results, society oriented-results and key results. The BMW plant Regensburg's KPI landscape combined with necessary enablers is a real achievement which could be developed over the years with the help of EFQM structures, assessments and feedbacks. It grew to a perfect interaction between all technologies, that (quality, logistics & controlling, paint & body shop, assembly, human resources) work together with harmonized targets to reach positive results.

[READ LESS](#)

STRATEGIC AND OPERATIVE EXCELLENCE

We improve the whole system - each day. Challenges and own strengths are the input parameters in the strategy process. In 2010, the Plant Leadership Circle revised the management process in order to increase its transparency. This is when the process was given its current structure of two interconnected loops, which mark the distinction between the long-term perspective and the short-term derivation of activities over a one-year period. Each year the strategic and operative excellence is discussed and finally signed in three-level target agreements, that go also down to the shopfloor.

[READ LESS](#)

BMW Group Plant Regensburg

Platinum Leading Organisation for Excellence in the Automotive sector

WHAT DEFINES US.

MISSION

The BMW Group is the world's leading provider of premium products and premium services for individual mobility.

VALUES

Integrity: We are truthful, we value honest and frequent feedback
Respect: In valuing each person as a human being, we treat everybody with courtesy and dignity. We value relationships that are interdependent and mutual.
Responsibility & Growth: Our behavior, successes and failures are the result of our personal choices. We keep our commitments and we hold each other accountable for our choices and our performance.

OUR CORE BUSINESS

Plant Regensburg has existed since 1986 and has since received over four billion euros in investments to introduce new production technologies and to step up capacities. Up to now, seven model variants have been assembled on a single line; in 2017, this number is going to increase to eight - a challenge requiring maximum flexibility and great...

OUR PRODUCTS AND SERVICES

The BMW Group's Regensburg plant has a workforce of approximately 9000 people who produce around 1400 units daily of the BMW 1 Series, 2 Series Gran Tourer, 4 Series Convertible as well as BMW M3 and M4 variants, individual and government vehicles, four-wheel drive models, the BMW X1 and from autumn 2017 the BMW X2, making the site an important...

OUR PEOPLE

Our employees are at the center of our Target Scenario. As the plant's leadership, we are convinced that success is only possible together with our entire team. We promote their ideas and skills and challenge them. By giving sense and showing appreciation, we motivate people to provide top performance and we ensure that they are able to maintain...

” M. Erlacher: The distinction of being an EFQM Award Winner is proof of the fact that the BMW Group's Regensburg plant has taken the right course, has been consistent in pursuing it, and has now achieved an important milestone in the journey towards excellence.





The Federal Centre of Traumatology, Orthopedics and Artroplasty - Cheboksary

Gold Leading Organisation for Excellence in the Healthcare sector

WHAT DEFINES US.

OUR CORE BUSINESS
High-tech medical care in the field of diseases of the musculoskeletal system

MISSION

We give joy to the movement! From quality of treatment to quality of life!

VALUES

The main principles of the center are constant improvement of professional level and openness to innovations. The use of high technologies allowed us to achieve the world-class level of medical care for people who entrusted us their health. Life is in motion. We know this.

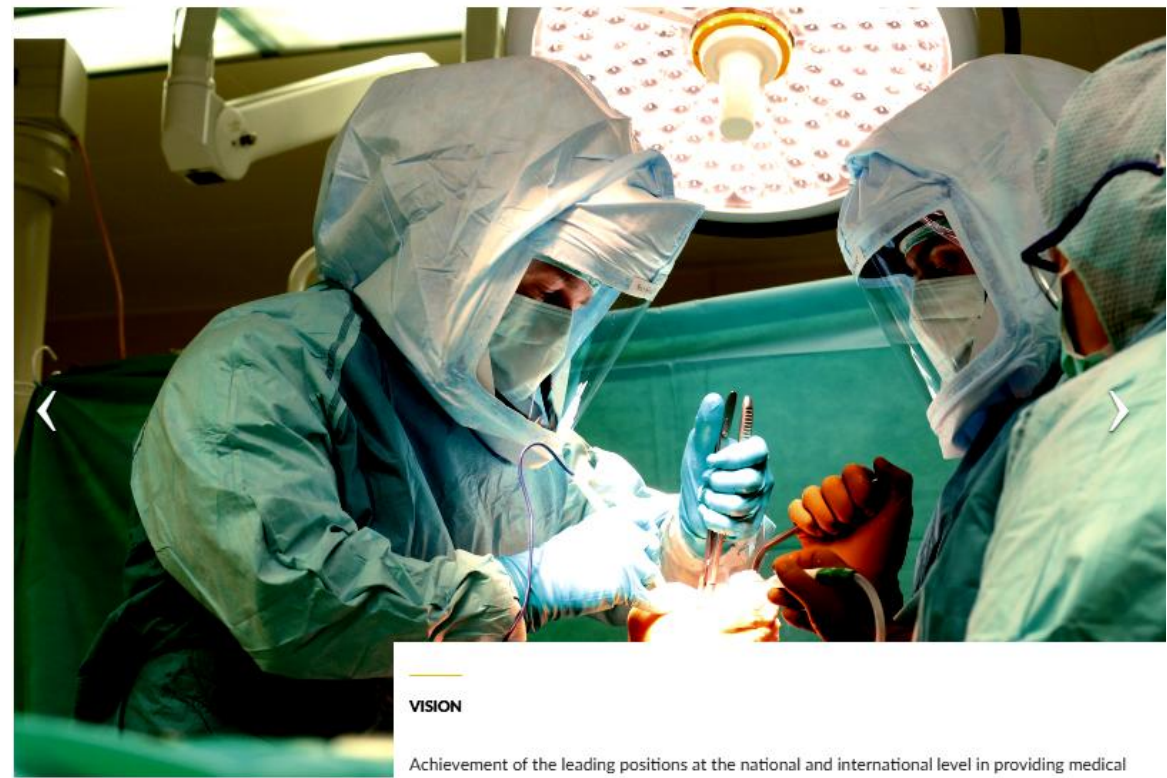
OUR PRODUCTS AND SERVICES

arthroplasty of large, medium and small joints, including using computer-based navigation systems, arthroscopy (minimally invasive operations and diagnostics), decompression-stabilizing spine operations, rehabilitation

OUR PEOPLE

We unite the best specialists, whose whole life's work is medicine. Doctors of the center have great practical experience and are constantly working to improve their skills

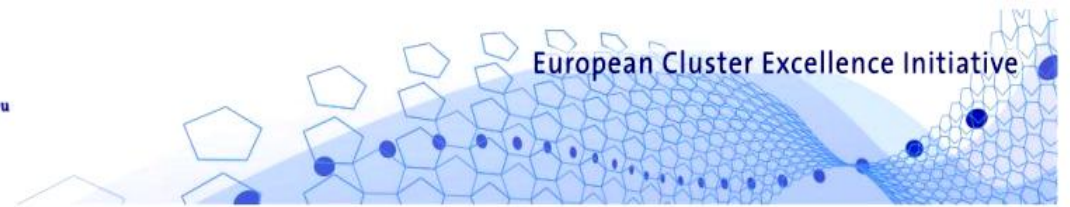
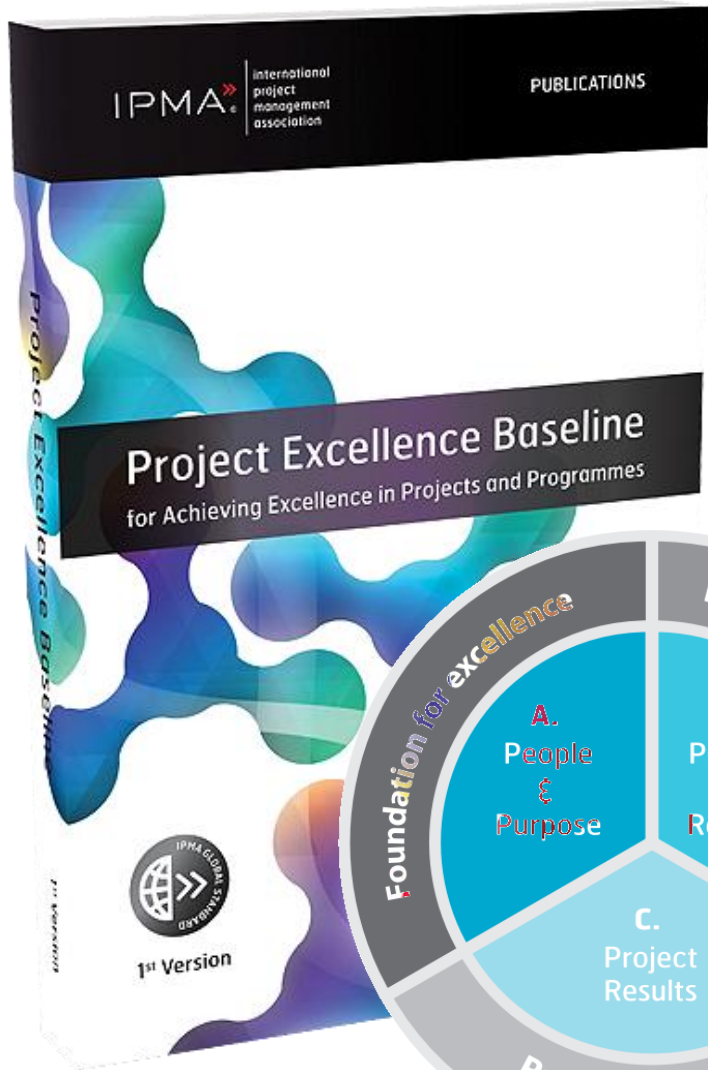
“ Every year our center returns the joy of movement to thousand of people. We have patients of different age: from newly born childrens to aged people. Our goal is to help each of them.



VISION

Achievement of the leading positions at the national and international level in providing medical assistance to traumatology, orthopedic and neurosurgical profiles, meeting the requirements and expectations of patients.

ПРОИЗВОДНЫЕ ОТ МОДЕЛИ СОВЕРШЕНСТВА EFQM



European Cluster Excellence Initiative (ECEI):

The quality label for cluster organisations -
criteria, processes, framework of implementation

ПРИМЕР УСПЕШНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2019 год

Признание в **EFQM** по уровню
“Признанное Совершенство 5-ть звезд”



2018 год

Сертификация по IV классу компетентности **IPMA-Delta**

2017 год

Серебряный призер **IPMA Project Excellence Award**



2016 год

Победитель конкурса **Проектный Олимп**
в номинации “Лучший проект года”

**МИРОВОЙ ЛИДЕР
В ОБЛАСТИ СТРОИТЕЛЬСТВА
АТОМНЫХ ЭЛЕКТРОСТАЦИЙ**

expertrb.ru

Модель Совершенства EFQM \

Конкурса на соискание Премий Правительства РФ в области качества

Фундаментальные

Концепции

Совершенства



Модель Совершенства EFQM \

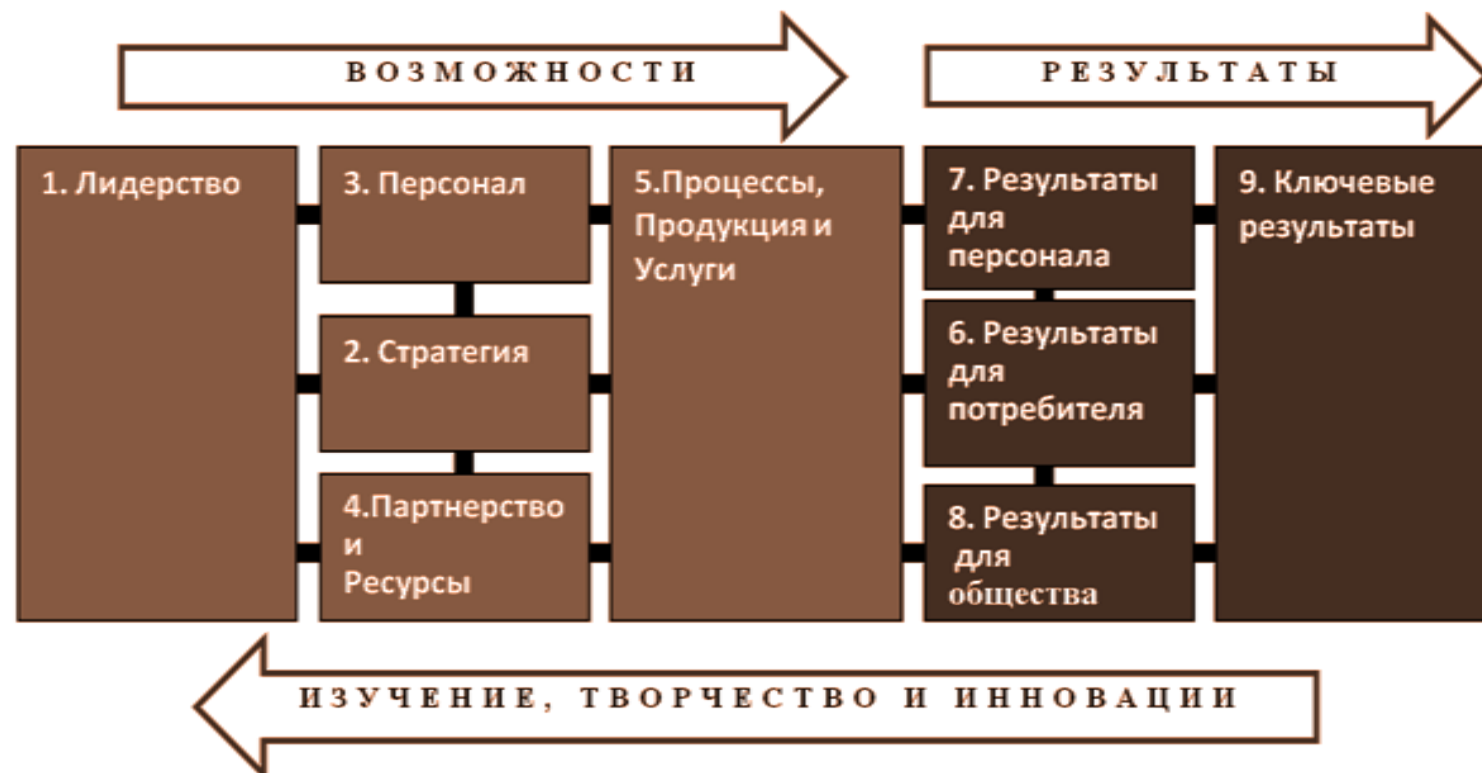
Конкурса на соискание Премий Правительства РФ в области качества

Критерии оценки

следования

Концепциям

Совершенства



Модель Совершенства EFQM \

Конкурса на соискание Премий Правительства РФ в области качества

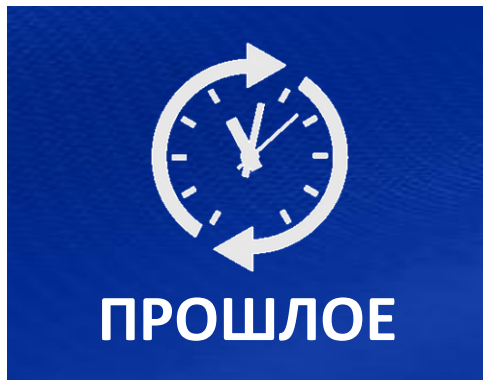
Оценочный
механизм

Логика RADAR

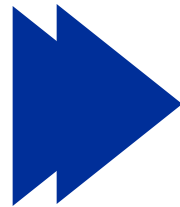


Модель Совершенства EFQM \

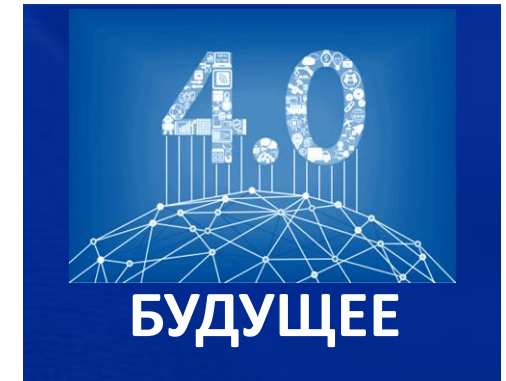
Конкурса на соискание Премий Правительства РФ в области качества



Оценка развития
в прошлом



Оценка текущего
состояния



Оценка развития
в будущем

**Оценка динамики развития организации
в Логике RADAR**

Модель Совершенства EFQM \

Конкурса на соискание Премий Правительства РФ в области качества

*Оценка примеров развития представителей
руководства, как лидеров организации*

КРИТЕРИЙ 1



ДИНАМИКА РАЗВИТИЯ ЛИДЕРОВ

*Оценка примеров профессионального
роста сотрудников*

КРИТЕРИЙ 3



ДИНАМИКА РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

*Оценка подходов к управлению стратегией,
политиками, ресурсами, коммуникациями,
персоналом и процессами*

КРИТЕРИИ 1-5



ДИНАМИКА РАЗВИТИЯ ПОДХОДОВ

Оценка ключевых показателей деятельности

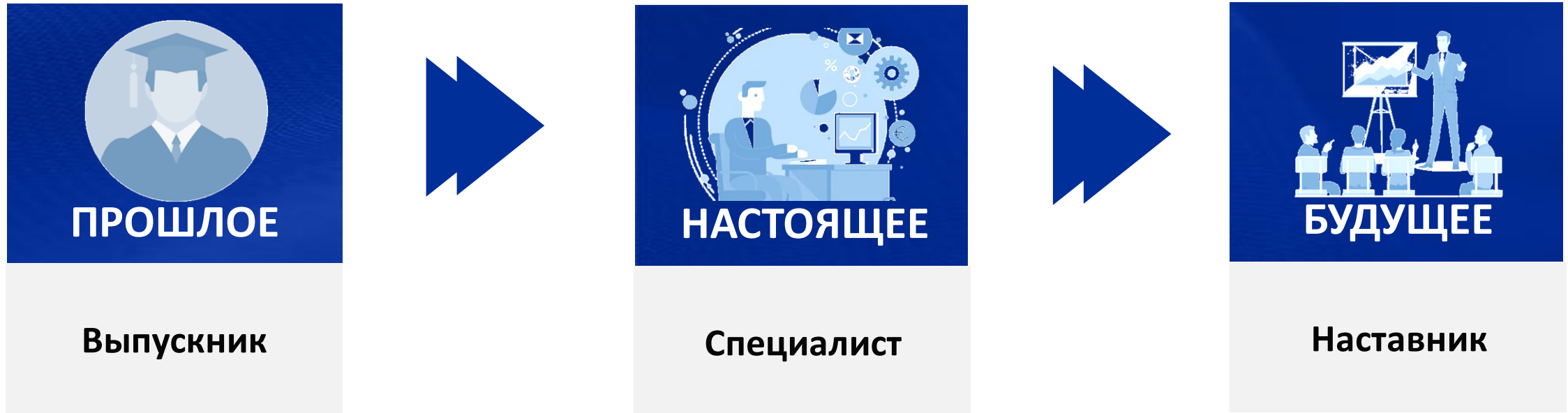
КРИТЕРИЙ 9



ДИНАМИКА РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

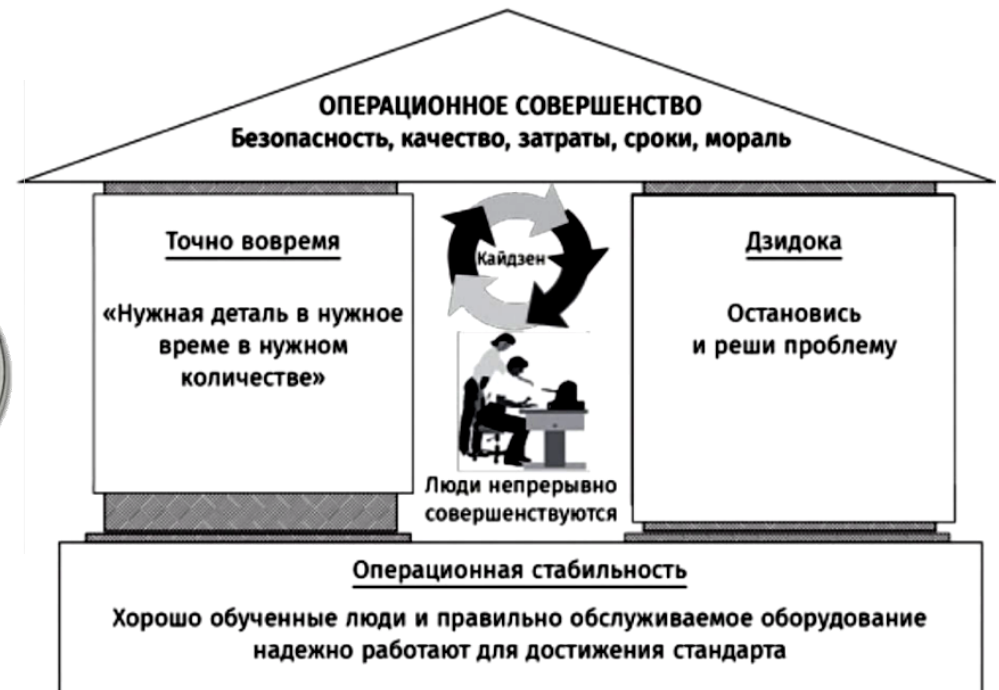
Модель Совершенства EFQM \

Конкурса на соискание Премий Правительства РФ в области качества



**Оценка профессионального роста сотрудников
в Логике RADAR**

Модель Совершенства EFQM – Европейский аналог Модели непрерывного совершенствования 4P Toyota Way – основы Всеобщей системы управления Toyota (TMS), частью которой является знаменитая производственная система Toyota (TPS)



Фундаментальные Концепции Совершенства и Критерии оценки следования им

Критерий	1. Лидерство					2. Стратегия				3. Персонал					4. Партнерство и Ресурсы					5. Процессы, Продукция и Услуги				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
Подкритерий																								
Создание добавленной ценности для Потребителей																								
Создание устойчивого будущего																								
Развитие организационных возможностей																								
Использование творчества и инноваций																								
Лидерство с видением, воодушевлением и честностью																								
Гибкое управление																								
Достижение успехов благодаря таланту людей																								
Устойчивые выдающиеся результаты																								

Оценочный механизм Логика RADAR

Анализ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Элементы	Признаки	Описание
Подход	Обоснованность	Подход имеет ясное обоснование, основанное на потребностях соответствующих заинтересованных сторон и процессном подходе.
	Интегрированность	Подходы поддерживают стратегию и взаимосвязаны между собой.
Развертывание	Внедрение	Подходы внедрены своевременно во всех релевантных областях.
	Структурированность	Структурированная реализация подхода с обеспечением необходимой гибкости и мобильности организации.
Оценка и улучшение	Измерение	Эффективность, результативность подходов и их развертывания измеряется надлежащим образом.
	Изучение и творчество	Изучение и творчество используется для создания возможностей для улучшения или инноваций.
	Улучшение и инновации	Результаты измерений, изучения и творчества используются для оценки, определения приоритетов и внедрения усовершенствований и инноваций.

Оценочный механизм RADAR оценка критериев группы “Возможности”

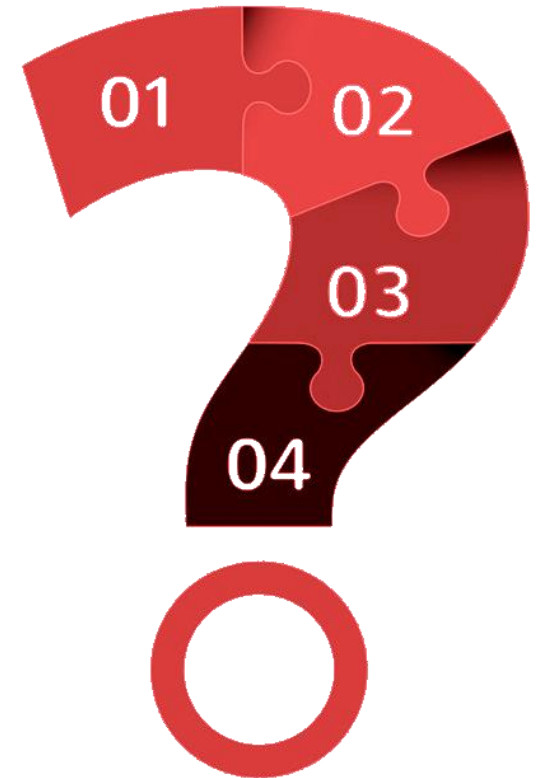
*Почему применяются именно
представленные подходы, а не другие*

*Опыт каких организаций изучался
для внедрения подходов (для улучшения работы)*

Как подходы менялись со временем

Каким образом разные подходы связаны между собой

*Каким образом анализируется результативность
и эффективность подходов, с помощью каких
показателей, критериев и методов*



Оценочный механизм Логика RADAR

Анализ РЕЗУЛЬТАТОВ

Элементы	Признаки	Описание
Значимость и Пригодность	Область охвата и значимость	Согласованный набор результатов, включая ключевые результаты, определен для того, чтобы продемонстрировать результаты деятельности организации с точки зрения ее стратегии, целей, а также потребностей и ожиданий соответствующих заинтересованных сторон.
	Пригодность	Результаты актуальны, надежны и точны.
	Сегментация	Результаты соответствующим образом сегментированы, что обеспечивает возможность понимания их значимости.
Качество результатов	Тенденции	Положительные тенденции или устойчиво хорошие результаты в течение по крайней мере 3 лет.
	Цели	Обоснованные цели установлены и последовательно достигаются для ключевых результатов в соответствии со стратегическими целями.
	Сравнения	Соответствующие сравнения с внешними организациями проведены и признаны благоприятными для ключевых результатов в свете достижения стратегических целей
	Уверенность в будущем	Есть уверенность, основанная на установленных причинно-следственных связях, в том, что достигнутый уровень результатов, будет устойчиво поддерживаться в будущем.

Оценочный механизм RADAR

оценка критериев группы “Результаты”

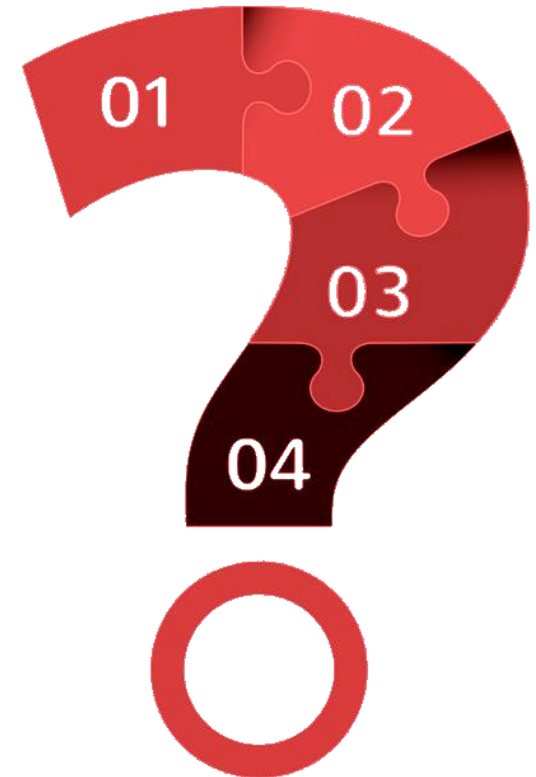
Уровень показателей в сравнении с показателями конкурентов, по региону, стране и т.п.

Уровень показателей в сравнении с целевыми значениями, основанными на стратегии

Однозначность трактовки значений показателей

Методы с помощью которых получены результаты измерений показателей

Полнота охвата показателями различных групп заинтересованных сторон, процессов, видов продукции и т.п.



Критерии Модели Совершенства EFQM \

Конкурса на соискание Премий Правительства РФ в области качества

1 ЛИДЕРСТВО

1а. Лидеры разрабатывают миссию, видение, ценности и этику и являются ролевыми моделями культуры совершенства.

1б. Лидеры определяют, измеряют, анализируют систему менеджмента организации и результаты ее деятельности, организуют ее совершенствование.

1с. Лидеры взаимодействуют с внешними заинтересованными сторонами.

1д. Лидеры, с участием персонала, укрепляют культуру Совершенства организации.

1е. Лидеры обеспечивают гибкость организации и эффективно управляют изменениями.

Критерии Модели Совершенства EFQM \

Конкурса на соискание Премий Правительства РФ в области качества

2 СТРАТЕГИЯ

2а. Стратегия основывается на понимании потребностей и ожиданий заинтересованных сторон, а также внешнего окружения.

2б. Стратегия основывается на понимании внутренней деятельности и возможностей организации.

2с. Стратегия и поддерживающие политики разрабатываются, пересматриваются и актуализируются.

2д. Стратегия и поддерживающие политики доводятся до заинтересованных сторон, реализуются и их реализация анализируется.



Критерии Модели Совершенства EFQM \

Конкурса на соискание Премий Правительства РФ в области качества

3 ПЕРСОНАЛ

3а. Планы в области персонала поддерживают стратегию организации.

3б. Знания и способности персонала развиваются.

3с. Деятельность персонала согласована, он вовлечен и наделен полномочиями.

3д. В организации налажены эффективные коммуникации персонала.

3е. Персонал ценят, награждают и заботятся о нем.



Критерии Модели Совершенства EFQM \

Конкурса на соискание Премий Правительства РФ в области качества

4 ПАРТНЕРСТВО И РЕСУРСЫ

4а. Управление отношениями с партнерами и поставщиками осуществляется на взаимовыгодной основе.

4б. Управление финансами для обеспечения устойчивого успеха.

4с. Управление зданиями, оборудованием, материалами и природными ресурсами с позиций устойчивого развития.

4д. Управление технологиями для реализации стратегии.

4е. Управление знаниями и информацией для поддержания эффективного принятия решений и развития возможностей организации.



Критерии Модели Совершенства EFQM \

Конкурса на соискание Премий Правительства РФ в области качества

5 ПРОЦЕССЫ, ПРОДУКЦИЯ И УСЛУГИ

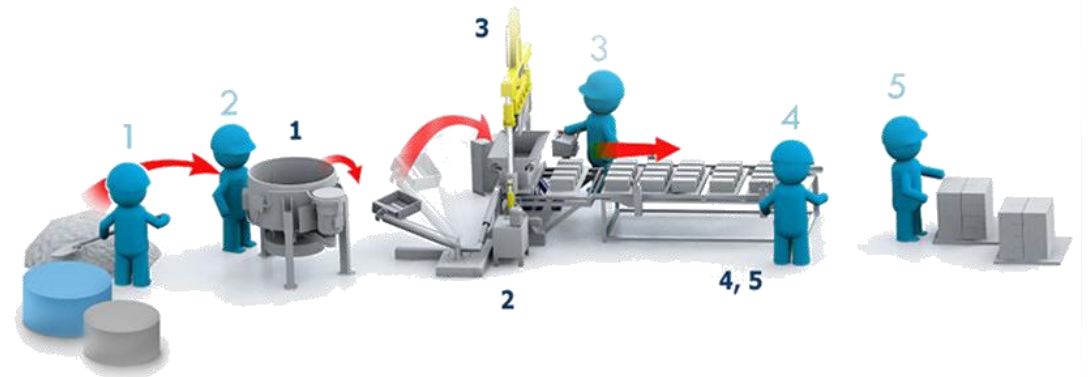
5а. Процессы разработаны и управляются для создания добавленной ценности для заинтересованных сторон.

5б. Продукция и услуги разрабатываются для создания добавленной ценности для потребителей.

5с. Проводится эффективный маркетинг и продвижение продукции и услуг.

5д. Производство и поставка продукции и услуг осуществляются в управляемых условиях.

5е. Отношения с потребителями управляются и улучшаются.



Критерии Модели Совершенства EFQM \

Конкурса на соискание Премий Правительства РФ в области качества

6-9 РЕЗУЛЬТАТЫ

6. Для ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

а. Восприятие. б. Деятельность.

7. Для ПЕРСОНАЛА

а. Восприятие. б. Деятельность.

8. Для ОБЩЕСТВА а. Восприятие. б. Деятельность.

9 Для БИЗНЕСА

а. Стратегия. б. Операционная деятельность.



Структура документа по менеджменту EFQM



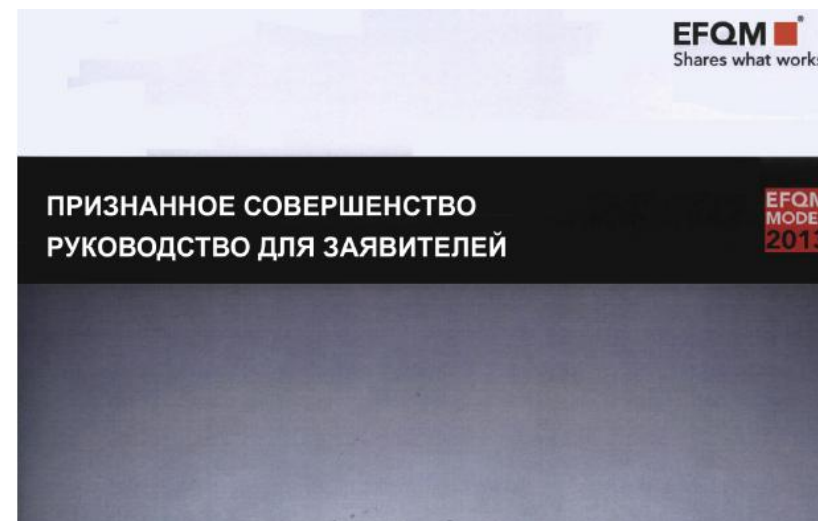
Содержание

Содержание.....	1
Введение	3
Структура Документа по Менеджменту	4
Раздел 1: Ключевая информация.....	5
Раздел 2: Карта Возможностей.....	6
Раздел 3: Результаты	7
Как написать Документ по Менеджменту.....	8
Разрабатывая раздел Ключевая информация	9
Разрабатывая раздел Результатов	10
Разрабатывая раздел Возможностей.....	11
Терминология	12
Начинаем с Модели Процессов	14
Заключительное редактирование.....	16
Приложение 1 – Пример из критерия возможностей Персонал	17
Приложение 2 – Примеры Результатов для Персонала.....	19

Структура документа по менеджменту EFQM

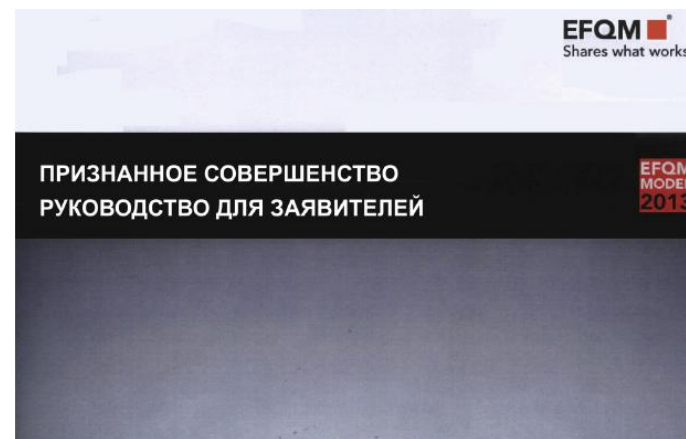
Структура документа включает в себя 3 основных раздела::

- Ключевая информация: Здесь приводится резюме рабочего окружения организации, структура, заинтересованные стороны и стратегические цели (около 5 - 10 страниц).
- Раздел Возможностей: В этом разделе описываются ключевые подходы, адаптированные к достижению стратегических целей (около 10- 15 страниц).
- Раздел Результатов: Здесь дается обзор ключевых результатов, которых достигла организация, показывая насколько успешно она продвигается к достижению стратегических целей (около 5 - 10 страниц).



Темы	Описание
Вызовы и Стратегия организации	<ul style="list-style-type: none"> ■ Видение (заявление организации о будущем). ■ Стратегические темы (ключевые цели и стратегии, направленные на их достижение их). ■ Сильные стороны – Слабости– Возможности – Угрозы (в контексте организационных миссии и видения, а также возможности и способности достигать стратегию). ■ Конкурентные преимущества. ■ Ключевые бизнес цели (Цели, которые поддерживают миссию и достижение видения, стратегии и как они соотносятся с критериями результатов). ■ Критические факторы успеха.
Рынки, Предложения и Потребители	<ul style="list-style-type: none"> ■ Текущие и будущие рынки: описание и цифры (Доля рынка. цель в будущем) ■ Текущие и будущие сегменты потребителей: описание, требования и цифры (падение продаж – прибыльность - цели в будущем) ■ Кого вы рассматриваете в качестве ваших конкурентов (текущие и потенциальные) ■ Текущие и будущие предложения сегментов продукции и услуг: описание, прогнозы и цифры (падение продаж – прибыльность - цели в будущем)
Операции, Партнеры и Поставщики	<ul style="list-style-type: none"> ■ Организационная структура и основные функции. ■ Ключевые ресурсы и активы. ■ Ключевые партнеры и поставщики – классификация и наиболее важные взаимосвязи. ■ Влияние общества на компанию и ожидания от его членов.
Структура менеджмента и деятельности	<ul style="list-style-type: none"> ■ Структура управления. ■ Ценности. ■ Ключевые собрания. ■ Управление эффективностью (как организация управляет и улучшает свою производительность).

Структура документа по менеджменту EFQM. Ключевая информация – основа Стратегии организации





Премия Правительства Российской Федерации в области качества

20

Руководство

для организаций – участников
конкурса на соискание премий
Правительства Российской
Федерации в области качества



Утверждено протоколом Совета
№ 50-МД/10 от 02.09.2019

- 1 Общие положения
- 2 Что дает участие в конкурсе
- 3 Основные условия участия в конкурсе
- 4 Основные этапы проведения конкурса на соискание премий правительства Российской Федерации в области качества
- 5 Порядок и сроки подачи заявки на участие в конкурсе
- 6 Порядок и сроки представления материалов для участия в конкурсе
- 7 Требования к отчету по самооценке
- 8 Порядок проведения оценки материалов конкурсантов и обследования организации на местах
- 9 Подведение итогов конкурса
- Приложение А Заявка на участие в конкурсе
- Приложение Б Анкета-декларация конкурсанта
- Приложение В Перечень мест расположения структурных подразделений организации-конкурсанта
- Приложение Г Модель и критерии премии Российской Федерации в области качества

Период

Мероприятие

Октябрь

Опубликование в СМИ объявления о начале проведения конкурса

Октябрь – декабрь

Подача организациями заявок на участие в конкурсе

Декабрь – февраль

Предоставление организациями-конкурсантами материалов для участия в конкурсе

Март – апрель

Заочная оценка материалов, предоставленных организациями-конкурсантами

Май – июль

Обследование организации-конкурсантов на местах

Август - сентябрь

Подведение итогов конкурса, подготовка предложений по присуждению премий и утверждение организаций для награждения дипломами Совета

Ноябрь

Церемония награждения лауреатов премии и дипломантов конкурса



Премия Правительства
Российской Федерации
в области качества

20

Руководство

для организаций – участников
конкурса на соискание премий
Правительства Российской
Федерации в области качества

Утверждено протоколом Совета
№ 50-МД/10 от 02.09.2019

Структура высокого уровня ISO 83:2011

4 Контекст организации

(анализ и учет внутренних и внешних факторов влияющих на медицинскую организацию)

5 Лидерство

(обеспечение материально-техническими, кадровыми и прочими ресурсами медицинской деятельности)

6 Планирование *(планирование деятельности по обеспечению и улучшению качества, безопасности и эффективности медицинской деятельности)*

7 Поддержка *(обеспечение материально-техническими, кадровыми и прочими ресурсами медицинской деятельности)*

8 Функционирование

(медицинская деятельность, фактическое обеспечение качества, безопасности и эффективности медицинской деятельности на основе установленных требований)

9 Оценка результатов функционирования

(Контроль, оценка и анализ качества, безопасности и эффективности медицинской деятельности)

10 Улучшение

ISO 9001:2015.

Системы менеджмента качества

ISO 14001:2015.

Системы экологического менеджмента

ISO 22000:2018. Системы менеджмента пищевой безопасности

ISO 27001:2013. Системы менеджмента информационной безопасности

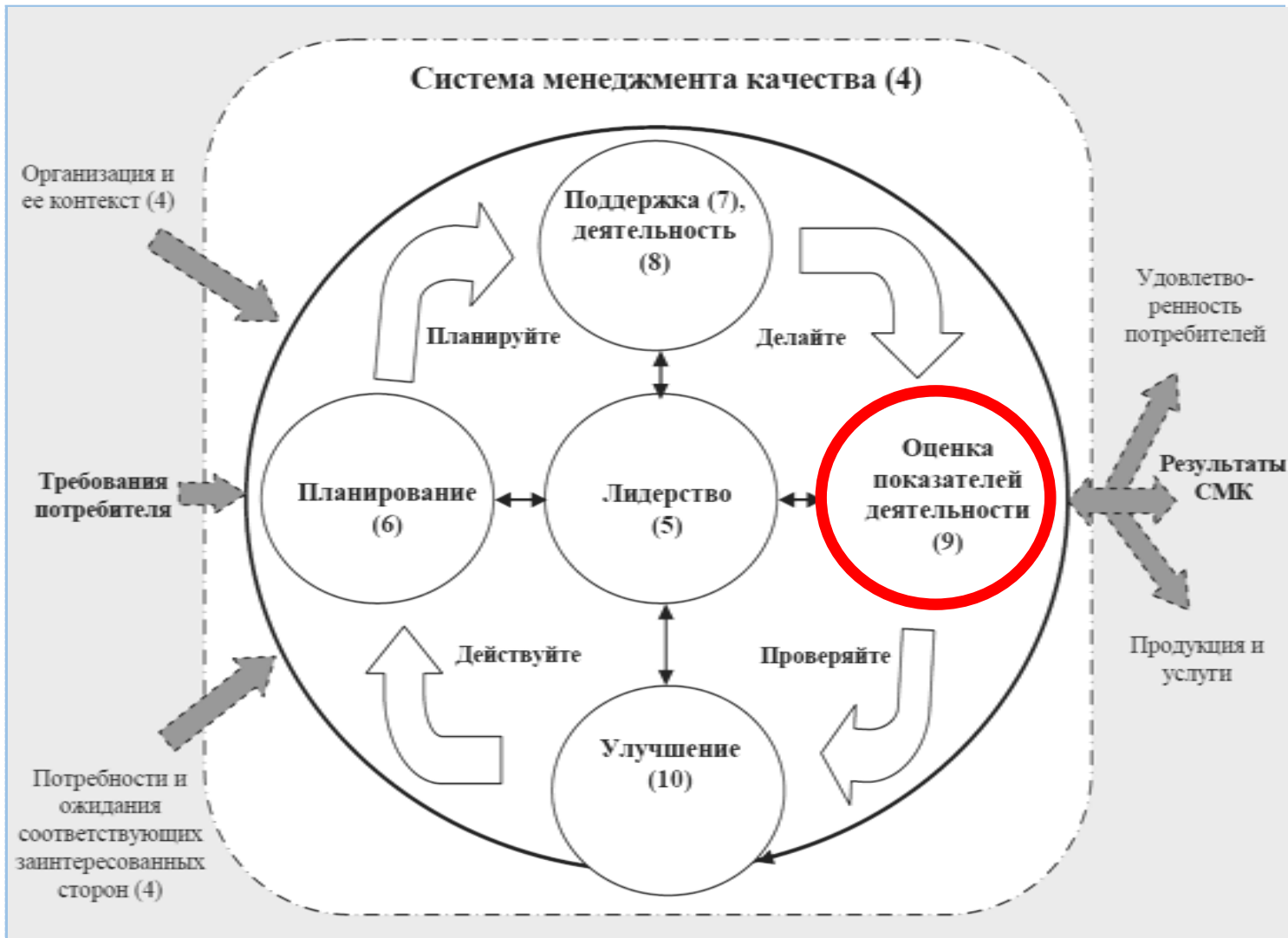
ISO 45001:2018. Системы менеджмента охраны здоровья и обеспечения безопасности труда

ISO 50001:2018. Системы энергетического менеджмента

ГОСТ Р 56404-2015. Системы менеджмента бережливого производства

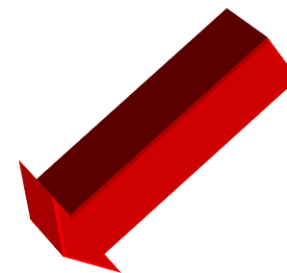
ISO 9001:2015 – дает ответ на вопрос

“Как организовать систему управления для соответствия установленным требованиям”, в том числе
Практическим рекомендациям Росздравнадзора



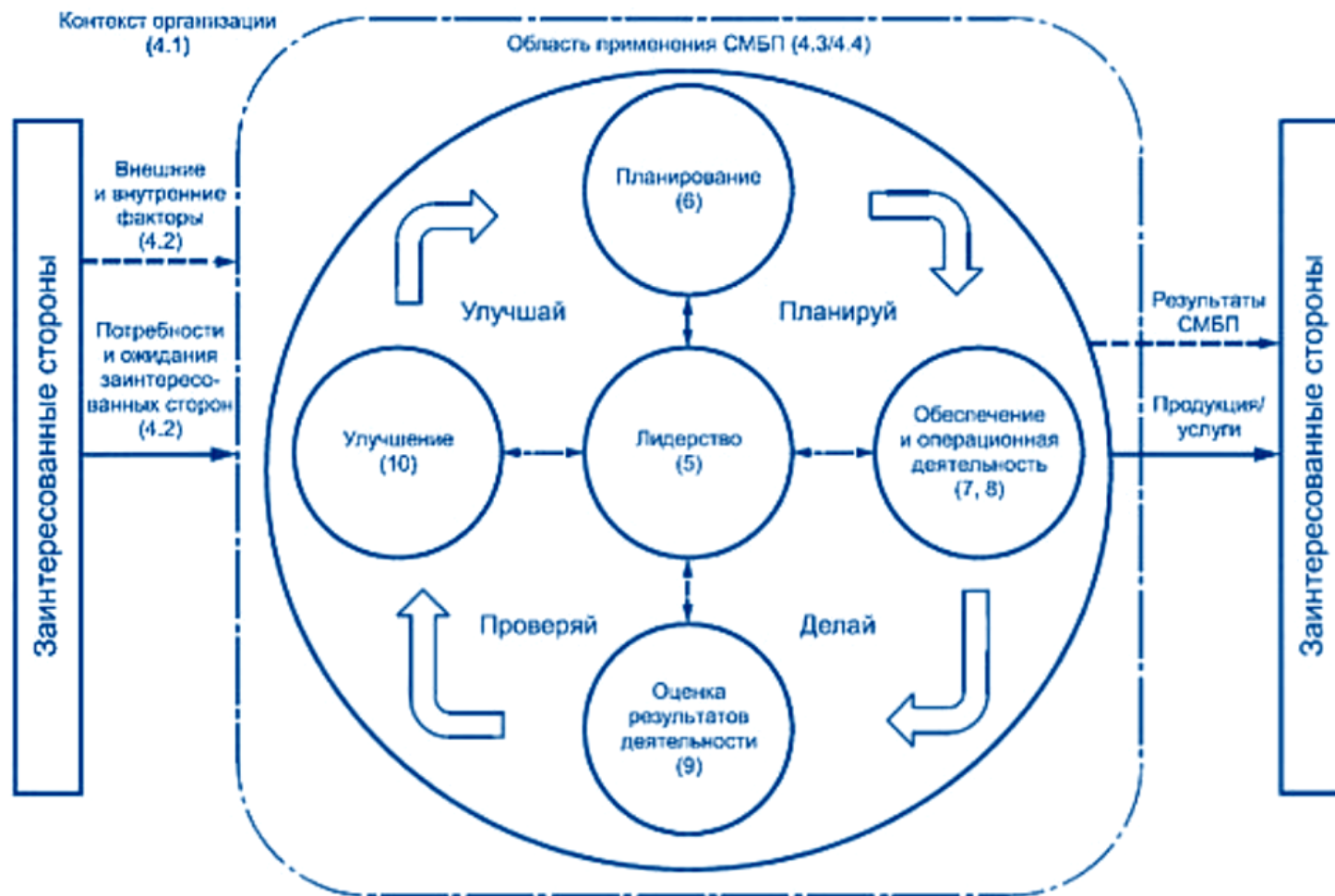
Практические рекомендации

– дают ответ на вопрос
“Что контролировать, какие показатели”



ГОСТ Р 56404-2015 – дает ответ на вопрос

“Как организовать систему управления для достижения Целей и решения Задач в области повышению эффективности и производительности труда”, в том числе в рамках проектов “Бережливая больница”, “Бережливая поликлиника” и “Бережливый санаторий”



Алгоритм действий по внедрению и развитию системы менеджмента

1

Понять на каком уровне организационной зрелости находится медицинская организация. Провести комплексную самооценку, определить риски и возможности развития

2

Выбрать стандарты, руководства, рекомендации и прочие документы для внедрения. Актуализировать Программу развития медицинской организации

3

Провести детальную оценку соответствия требованиям выбранных стандартов и прочих документов. Провести обучение персонала и разработать план приведения в соответствие документам в рамках актуализированной Программы развития



Алгоритм действий по внедрению и развитию системы менеджмента

4

Реализовать план приведения деятельности медицинской организации в соответствие с требованиями выбранных документов

5

Провести анализ результатов реализации плана и повторную самооценку медицинской организации. Скорректировать план приведения в соответствии с требованиями выбранных стандартов, руководств, рекомендаций и прочих документов, а также, при необходимости, Программу развития медицинской организации



ГОСТ Р 56404



Практические
рекомендации



ПОДПИСЫВАЙТЕСЬ НА НАШИ СТРАНИЦЫ В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ



<https://www.facebook.com/ExpertRB/>

<https://www.instagram.com/expertrb.ru/>

По методическим вопросам внедрения Моделей
Совершенства, участия в Конкурсах и прохождения
оценки в EFQM пишите на адрес expertrb@bk.ru

expertrb.ru

РАЗВИТИЕ МЕДИЦНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ НА ОСНОВЕ МОДЕЛЕЙ СОВЕРШЕНСТВА

14 ноября 2019, Уфа



[expertrb.ru
/medical](http://expertrb.ru/medical)

