

УТВЕРЖДЕН

решением Попечительского совета
Корпоративного фонда
«University Medical Center»
от «23» декабря 2015 года,
Протокол № 4



**СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ
КОРПОРАТИВНОГО ФОНДА
«UNIVERSITY MEDICAL CENTER»
НА 2016 – 2020 ГОДЫ**

г. Астана, 2015

Содержание

ЧАСТЬ 1. ВВЕДЕНИЕ И АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ	2
1.1. Введение	2
1.2. Анализ текущей ситуации	2
1.3. SWOT анализ.....	3
ЧАСТЬ 2. ОПИСАНИЕ СТРАТЕГИИ КФ “УМС”	4
Миссия.....	4
Видение.....	4
Принципы деятельности.....	4
ЧАСТЬ 3. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ КФ “УМС”	5
3.1. Стратегическое направление 1. Становление центром передовых знаний и опыта	5
3.1.1. Интеграция науки, клиники и образования	5
3.1.2. Развитие интегрированной и высокотехнологичной медицинской помощи.....	7
3.1.3. Трансферт передовых знаний и технологий	8
3.1.4. Внедрение новой модели взаимодействия клинического персонала	8
3.2. Стратегическое направление 2. Развитие пациент-ориентированной системы оказания медицинской помощи	9
3.2.1. Развитие системы госпитального сервиса.....	9
3.2.2. Соответствие международным стандартам качества и безопасности медицинской помощи	10
3.2.3. Развитие медицинского туризма.....	12
3.3. Стратегическое направление 3. Совершенствование системы управления клиниками	13
3.3.1. Совершенствование системы операционного управления.....	13
3.3.2. Развитие госпитальной информационной системы	15
3.3.3. Развитие человеческого капитала	15
3.3.4. Стандартизация клинических и производственных процессов.	17
3.3.5. Внедрение «наилучшей практики» в области корпоративного управления.....	18
3.4. Стратегическое направление 4. Повышение финансовой устойчивости и эффективное управление активами.	19
3.4.1. Повышение уровня самофинансирования	19
3.4.2. Выход на рынок добровольного медицинского страхования	21
3.4.3. Совершенствование системы ресурсосбережения	21
ЧАСТЬ 4. ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ	23
ЧАСТЬ 5. ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ	24

ЧАСТЬ 1. ВВЕДЕНИЕ И АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ

1.1. Введение

Корпоративный фонд “University Medical Center” (далее – КФ “УМС”) создан в соответствии с решением Попечительского совета автономной организации образования «Назарбаев Университет» от «20» сентября 2015 года №20.

Стратегия развития КФ “УМС” на 2016 – 2020 разработана с учетом анализа текущей ситуации в сфере здравоохранения Республики Казахстан, а также перспектив развития КФ “УМС” в пределах интегрированной академической системы здравоохранения автономной организации здравоохранения «Назарбаев Университет» (далее – Назарбаев Университет).

1.2. Анализ текущей ситуации

Анализ текущей ситуации выявил ряд краткосрочных и долгосрочных недостатков и преимуществ, влияющих на конкурентное положение КФ “УМС” на рынке медицинских услуг.

Краткосрочные преимущества

1. Наличие опыта по прохождению международной аккредитации Joint Commission International;
2. Конкурентный уровень заработной платы врачебного персонала.

Краткосрочные недостатки (недостатки, исправимые в краткосрочном периоде):

1. Низкий уровень стандартизации медицинских услуг;
2. Отсутствие надлежащей системы управления процессами в КФ “УМС”;
3. Слабая IT инфраструктура и отсутствие электронной базы данных;
4. Отсутствие HR менеджмента;
5. Низкий уровень продуктивности персонала.

Долгосрочные преимущества (истинное конкурентное преимущество)

1. Интенсивный трансферт инновационных технологий;
2. Осуществление деятельности в составе Назарбаев Университета:
 - a. Работа со стратегическим партнером - UPMC;
 - b. Совместная работа с Центром наук о жизни;
 - c. Высокий уровень автономности при регулировании операционной деятельности КФ “УМС”;
3. Широкий перечень амбулаторно-поликлинических услуг.

Долгосрочные недостатки (требуют долгосрочных инвестиций):

1. Низкий уровень компетенции среднего медицинского персонала;

2. Низкий уровень диверсификации доходов (более 80% доходов приходится на услуги гарантированного объема бесплатной медицинской помощи (далее – ГОБМП));

3. Высокая средняя длительность пребывания в стационаре (в сравнении с иностранными медицинскими центрами);

4. Низкий уровень продуктивности научно-исследовательских работ в КФ “УМС”.

1.3. SWOT анализ

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Следование международным стандартам качества и безопасности медицинской помощи (JCI); ✓ Широкий перечень амбулаторно-поликлинических услуг; ✓ Финансирование по 021 БП «Внедрение международных стандартов в области больничного управления»; ✓ Деятельность в составе интегрированной академической системы здравоохранения Назарбаев Университет (доступ к базам данных, работа со стратегическими партнерами, партнерские отношения со Школами и Учреждениями). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Высокая доля доходов в рамках ГОБМП; ✓ Высокая себестоимость предоставляемых услуг; ✓ Низкий уровень компетенций административного и среднего медицинского персонала; ✓ Средний уровень зрелости бизнес-процессов и стандартизации (отсутствие оцифрованных данных, собственной электронной базы данных и др.); ✓ Слабая инфраструктура и оснащенность взрослого многопрофильного стационара; ✓ Низкая информированность населения о перечне и качестве предоставляемых услуг.
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Перспективы роста системы добровольного медицинского страхования; ✓ Рост рынка медицинского туризма приграничных стран; ✓ Положительные демографические тенденции на рынке г. Астана; (стабильный прирост населения); ✓ Открытие регионального финансового центра в г. Астана; ✓ Внедрение системы обязательного социального страхования с 2017 года. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Сокращение доли рынка платных услуг (поступления от физических лиц); ✓ Усиление конкуренции между медицинскими организациями (в т.ч. благодаря выходу ведущих зарубежных компаний на рынок РК); ✓ Текучесть врачебных кадров, в т.ч. за пределы РК; ✓ Низкая рентабельность услуг в рамках ГОБМП (отсутствие взаимосвязи между тяжестью заболеваний и уровнем оплаты заболеваний);

ЧАСТЬ 2. ОПИСАНИЕ СТРАТЕГИИ КФ “УМС”

Миссия и Видение КФ “УМС” разработаны с учетом задач КФ “УМС” в рамках интегрированной академической системы здравоохранения Назарбаев Университета.

Миссия

КФ “УМС” является академическим медицинским центром оказания высокого уровня медицинской помощи с учетом синергии научно-исследовательской, образовательной и клинической деятельности.

Главная цель: улучшение здоровья общества посредством интеграции образования, науки и практики.

Видение

Получить признание в качестве ведущего академического центра оказания наилучшей медицинской помощи в стране и за ее пределами.

КФ “УМС” станет эталоном в области:

- подготовки конкурентоспособного поколения врачебного и сестринского персонала;
- оказания высококачественной и пациент-ориентированной медицинской помощи;
- внедрения передовых медицинских технологий в клиническую практику;
- корпоративного управления в здравоохранении.

Принципы деятельности

Принципы деятельности являются неотъемлемой частью стратегии КФ “УМС”. Принципы деятельности определяют основные правила и нормы поведения персонала, необходимые для успешной реализации миссии, видения и стратегии КФ “УМС”.

Все сотрудники КФ “УМС” в своей ежедневной работе руководствуются следующими принципами:

- Пациенто-ориентированность и уважительное отношение к потребностям пациентов и их членов семьи;
- Соблюдение высоких этических и моральных принципов;
- Внедрение передовых медицинских технологий в клиническую практику;
- Бережное отношение к ресурсам организации и самоотверженность при исполнении должностных обязанностей;
- Постоянное (непрерывное) стремление к самосовершенствованию;
- Повышение конкурентоспособности врачебного и сестринского персонала.

ЧАСТЬ 3. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ КФ “УМС”

Стратегические направления и задачи Стратегии развития КФ “УМС” разработаны с учетом реализации Миссии и Видения КФ “УМС”, а также с учетом данных внутренней и внешней среды, выявленных в процессе анализа текущей ситуации.

3.1. Стратегическое направление 1. Становление центром передовых знаний и опыта

Создание и передача знаний и передового опыта являются ключевыми отличиями ведущих академических медицинских систем от других медицинских организаций. Академические медицинские системы создают и внедряют новые технологии лечения, подготавливают будущее поколение врачебного и сестринского персонала, обеспечивают лечение редких, тяжелых и запущенных форм заболеваний.

Для создания и передачи знаний, и опыта необходима успешная синергия трех элементов деятельности медицинской организации: научно-исследовательская, образовательная и клиническая деятельности.

Первый элемент, научно-исследовательская деятельность, требует академической свободы и креативного подхода в решении комплексных задач в сфере здравоохранения с учетом соблюдения этических принципов и прав пациентов.

Второй элемент, образовательная деятельность, ставит высокие требования перед профессорско-преподавательским составом клиник в плане профессиональной подготовленности и наличия навыков по использованию проблемно-ориентированного подхода в обучении студентов.

Наконец, третий элемент, клиническая деятельность, требует наличие навыков и ресурсов для оказания широкого спектра медицинских услуг с вовлечением высокопрофессионального клинического персонала для диагностики и лечения наиболее редких и сложных заболеваний и состояний.

С учетом необходимости гармоничной синергии трех элементов деятельности клиник, в стратегическое направление 1. по становлению центром передовых знаний и опыта вошли четыре ключевые задачи:

- Задача 1.1. Интеграция науки, клиники и образования;
- Задача 1.2. Развитие интегрированной и высокотехнологичной медицинской помощи;
- Задача 1.3. Трансферт передовых знаний и технологий;
- Задача 1.4. Внедрение новой модели взаимодействия клинического персонала.

3.1.1. Интеграция науки, клиники и образования

Интеграция научно-исследовательской, клинической и образовательной деятельности КФ “УМС” благоприятно скажется на качестве медицинской помощи, увеличит узнаваемость бренда на региональном уровне, а также повысит авторитет отечественной науки на международном уровне.

Так, в результате реализации научно-исследовательских проектов будут созданы новые и усовершенствованы существующие клинические направления, которые, в свою очередь, расширят возможности клиник КФ “УМС” в лечении и диагностике наиболее редких и сложных форм заболеваний. Поэтапное увеличение числа внедренных инновационных технологий до 28 к 2020 году будет способствовать повышению уровня качества оказываемой медицинской помощи.

При этом, врачебный и сестринский персонал КФ “УМС”, задействованный в научно-исследовательскую и клиническую деятельность, смогут опубликовывать свои разработки в международных рецензируемых (peer-reviewed) журналах и активно участвовать в международных научных конференциях. В результате публикации собственных научных разработок в международных изданиях, повысится узнаваемость и престиж бренда КФ “УМС”.

Кроме того, участие в научно-исследовательских проектах даст возможность накопить обширную базу данных как для образовательных нужд клинических кафедр Школы медицины Назарбаев Университет, так и для собственных программ клинической резидентуры.

В список приоритетных научно-исследовательских проектов войдут:

- участие научного персонала КФ “УМС” в международных мультицентровых исследованиях;
- проведение первичных клинических исследований лекарственных препаратов;
- а также организация совместных междисциплинарных научных исследований с участием Школ Назарбаев Университета и/или частным учреждением “National Laboratory Astana”.

С другой стороны, приоритетными направлениями в образовательной деятельности КФ “УМС” станут:

- подготовка студентов Школы медицины Назарбаев Университет (врачебный и сестринский персонал);
- постдипломное обучение клинического и административно-управленческого персонала.

С целью эффективной интеграции клиники и образования к преподавательской деятельности планируется активно привлекать врачебный персонал КФ “УМС”. Доля врачей, вовлеченных в образовательный процесс достигнет до 70% к 2020 году.

Таким образом, в результате интеграции науки, клиники и образования, КФ “УМС” усилит свою роль в качестве ведущей академической системы здравоохранения, а также создаст условия для накопления и передачи знаний и опыта в сферу здравоохранения Республики Казахстан.

3.1.2. Развитие интегрированной и высокотехнологичной медицинской помощи

Основным вектором развития клинической деятельности КФ “УМС” станет внедрение мультидисциплинарного подхода с сохранением преемственности между амбулаторно-клиническим и стационарным звеньями КФ “УМС”. Дополнительно, КФ “УМС” продолжит развитие высокотехнологичных видов медицинской помощи с учетом текущих и будущих потребностей пациентов.

Сохранение преемственности в оказании медицинской помощи потребует тесной координации информационных потоков и бизнес-процессов стационарного и амбулаторно-поликлинического блока КФ “УМС” с целью устранения потенциальных препятствий, стоящих перед пациентами при получении необходимого объема медицинской помощи. Тесная координация также позволит снизить количество дублирующих процедур между звеньями.

Спектр оказываемых медицинских услуг будет, в основном, расширен путем развития высокотехнологичных видов медицинской помощи. Увеличение доли высокотехнологичных услуг благоприятно повлияет на качество медицинских услуг в связи со снижением степени влияния человеческого фактора, а также увеличит оборачиваемость активов.

Кроме того, одним из направлений стратегического развития КФ “УМС” будет развитие ряда ключевых клинических направлений, перечень которых включает:

- служба трансплантации тканей и органов;
- онкология и онкогематология, в том числе ранней диагностики онкологических заболеваний;
- превентивная или профилактическая медицина;
- цифровая медицина;
- персонализированная медицина, в том числе с использованием генетического картирования;
- диагностика и лечение генетических заболеваний;
- диагностика и лечение эндокринных и аутоиммунных заболеваний;
- малоинвазивная и/или органосохраняющая хирургия;
- ортопедическая хирургия;
- мультидисциплинарная комплексная реабилитация
- гибридная хирургия и др.

В последующем, подлежат разработке концепции по развитию ключевых клинических направлений многопрофильных стационаров и амбулаторно-поликлинического звена КФ “УМС”.

В результате, расширится перечень оказываемых услуг с уклоном в сторону высокотехнологичных и превентивных клинических направлений, что будет способствовать ранней диагностике и лечению заболеваний, а также внедрению новых технологий и развитию научно-исследовательской деятельности клиник КФ “УМС”.

3.1.3. Трансферт передовых знаний и технологий

С целью удержания лидерских позиций в области внедрения инновационных технологий в сфере здравоохранения Республики Казахстан, будет продолжена работа по трансферту навыков и знаний, а также внедрению новых медицинских технологий.

Первый из двух компонентов, трансферт навыков и знаний, состоит из подкомпонентов: развитие института менторства с привлечением иностранных специалистов-менторов, а также организация мастер-классов на базе клиник КФ “УМС” с участием ведущих зарубежных специалистов. В рамках трансферта навыков и знаний предусмотрено внедрить новые алгоритмы лечения, усовершенствовать протоколы лечения и диагностики, а также приблизить квалификацию клинического персонала до уровня требований стран ОЭСР.

В свою очередь, трансферт новых медицинских технологий состоит из подкомпонентов по внедрению и адаптации высокотехнологичных направлений клинической деятельности, в том числе таких, как создание центра роботизированной хирургии, выращивание искусственных тканей (искусственная кожа, костно-мышечная ткань) и бионических протезов, использование достижений генной инженерии (в т.ч. ранняя диагностика наследственных заболеваний, дифференциальная диагностика для совершенствования ведения пациентов с редкими синдромами).

При этом, учитывая свою роль в системе здравоохранения, КФ “УМС” продолжит работу по передаче накопленных знаний и опыта в регионы Республики Казахстан.

3.1.4. Внедрение новой модели взаимодействия клинического персонала

Консультанты УРМС в своем отчете отметили низкий уровень компетенций среднего медицинского персонала в сравнении с принятой международной практикой сестринского дела, что сужает возможности по вовлечению медицинских сестер в лечебный процесс. При этом, внедряемые международные стандарты качества и безопасности медицинской помощи JCI повысили требования перед средним медицинским персоналом КФ “УМС”.

В связи с этим, КФ “УМС” продолжит работу по повышению качества знаний и компетенций среднего медицинского персонала, в том числе: будет усилена работа по привлечению медицинских сестер с дипломом бакалавра

сестринского дела от ведущих медицинских университетов Республики Казахстан; во-вторых, в партнерстве со Школой медицины Назарбаев Университет будет проведен отбор и организовано последующее обучение среднего медицинского персонала, согласно международной программе обучения сестринского персонала. До 2020 года будут направлены на обучение по программам Школы медицины Назарбаев Университет около 300 медицинских сестер.

Вместе с тем, с целью вовлечения медицинских сестер в процесс повышения уровня своих компетенций, средний медицинский персонал будет разделен на разные категории в зависимости от сложности выполняемой работы и уровня требуемых профессиональных навыков. По итогам ранжирования среднего медицинского персонала, планируется создатьвилку должностных окладов для каждой из категорий, а также разработать прозрачные и унифицированные условия и требования для перехода из одной категории в другую.

В итоге, новая модель взаимодействия клинического персонала позволит высвободить врачебный персонал от исполнения несвойственных ему обязанностей, а также повысит качество и безопасность медицинской помощи за счет обучения сестринского персонала в соответствии с высокими международными требованиями к сестринскому делу.

3.2. Стратегическое направление 2. Развитие пациент-ориентированной системы оказания медицинской помощи

Пациент-ориентированная система оказания медицинской помощи в условиях КФ “УМС” подразумевает своевременное определение и максимально возможное удовлетворение потребностей пациентов и их семей в качественной и безопасной медицинской помощи, а также внедрение международных стандартов госпитального сервиса (гостеприимство) для обеспечения высокого уровня оказания медицинской помощи местным и иностранным пациентам.

Таким образом, успешная реализация стратегического направления 2. зависит от выполнения трех основных задач:

- Задача 2.1. Развитие системы госпитального сервиса;
- Задача 2.2. Соответствие международным стандартам качества и безопасности медицинской помощи;
- Задача 2.3. Развитие медицинского туризма.

3.2.1. Развитие системы госпитального сервиса

Внедрение системы госпитального сервиса в клиниках КФ “УМС” сделает возможным персонализировать медицинскую помощь в зависимости от индивидуальных потребностей пациентов и их семей. Повышение уровня

госпитального сервиса в итоге положительно отразится на опыте пациентов и их семей при посещении и пребывании в клиниках КФ “УМС”.

Задача по внедрению госпитального сервиса включает в себя реализацию четырех групп мероприятий: во-первых, планируется утвердить и адаптировать сборник стандартных операционных процедур, разработанных с учетом международных стандартов гостеприимства; во-вторых, будут разработаны и внедрены разнообразные пакеты медицинских услуг (Check - up программы) в соответствии с потребностями пациентов; в-третьих, будут определены минимальные требования к оснащенности кабинетов и палат; в-четвертых, палаты многопрофильной клиники будут классифицированы в зависимости от уровня комфортабельности, наличия дополнительных видов неклинических услуг.

Процесс внедрения госпитального сервиса в деятельность КФ “УМС”, будет сопровождаться аудитом с привлечением иностранных специалистов консультантов для подтверждения уровня соответствия исполнения процессов и процедур филиалами КФ “УМС” по международным стандартам гостеприимства (сертификация организаций). Наряду с этим, будут подготовлены казахстанские тренеры по госпитальному сервису для дальнейшего поддержания стандартов на высоком уровне.

Вместе с тем, уровень внедрения пациент-ориентированного сервиса будет зависеть от компетенций среднего медицинского персонала (например, оценка и купирование болевого синдрома), использования мульти-дисциплинарного подхода в оказании скоординированной медицинской помощи, в том числе до и после прохождения лечения в клиниках КФ “УМС”.

В связи с этим, задача по внедрению системы госпитального сервиса зависит от успешной реализации стратегической цели 2. по развитию интегрированной медицинской помощи.

Таким образом, внедрение системы госпитального сервиса положительным образом повлияет как на опыт пациентов, так и на достижение лидерских позиций КФ “УМС” в области пациент-ориентированной медицинской помощи на территории страны и за ее пределами.

3.2.2. Соответствие международным стандартам качества и безопасности медицинской помощи

В соответствии со своим Видением, КФ “УМС” должен стать эталоном в оказании высококачественной и пациент-ориентированной медицинской помощи. Бренд КФ “УМС” должен ассоциироваться как с ролью академической клиники, так и с ролью организации, медицинская помощь которой соответствует высоким международным стандартам качества и безопасности пациентов.

В настоящее время, «золотым стандартом» качества медицинских услуг и безопасности медицинской помощи безоговорочно признан стандарт Joint Commission International (JCI, Международная Объединенная Комиссия). Международные стандарты JCI оценивают деятельность медицинских организаций по более чем 1 200 измеримым элементам, сгруппированным по 16 направлениям деятельности любой медицинской организации.

КФ «УМС» планирует провести аккредитацию JCI по всем своим клиникам к 2019 году. Прохождение аккредитации указывает на стремление КФ «УМС» в постоянном улучшении качества и безопасности медицинской помощи в своих клинических базах. Кроме того, наличие международной аккредитации JCI придаст уверенности местным и зарубежным пациентам при выборе подходящей клиники.

Кроме того, Международной Объединенной Комиссией в 2012 году были впервые опубликованы «Стандарты академических медицинских центров», разработанные для аккредитации организаций, реализующих помимо клинической деятельности, медицинское профессиональное образование, а также научные исследования в области здравоохранения. Соответствие данным стандартам клиник КФ «УМС» к 2020 году позволит наилучшим образом выполнять тройную миссию в обеспечении высококачественных медицинских услуг, проведении инновационных исследований, а также подготовке высокопрофессионального персонала.

Помимо всеобщей аккредитации JCI, планируется провести аккредитацию отдельно взятых клинических программ, например, аккредитация службы трансплантации костного мозга (JACIE – объединенная аккредитационная комиссия Европейского общества крови и трансплантации костного мозга).

Параллельно с внедрением стандартов JCI, работа по улучшению качества и безопасности медицинской помощи будет направлена на повышение квалификации медицинского персонала, в особенности среднего медицинского персонала (см. стратегическая задача 3.3.4.), а также на совершенствование основных и вспомогательных процессов деятельности клиник КФ «УМС».

Так, использование процессного подхода в управлении клиниками создаст условия для стандартизации медицинской деятельности, а также снизит влияние негативных факторов на степень качества медицинской помощи, в том числе путем предотвращения потенциальных медицинских ошибок и системных барьеров. Кроме того, сравнительный анализ (бенчмаркинг) показателей качества с ведущими

В рамках проводимой работы по стандартизации клинических процессов, КФ «УМС» продолжит работу по внедрению как всеобщих стандартов качества ИСО 9001:2008, так и стандартов, регулирующих определенную область деятельности, включая стандарты ИСО 15189:2012 «Лаборатории медицинские», внедрение которых планируется завершить до 2018 года

Требования к качеству и компетенции», стандарты Good Clinical Laboratory Practice (GcLP), стандарты Good Clinical Practice (GCP).

В результате внедрения международных стандартов качества в медицинскую практику, совершенствования управленческих и клинических процессов, а также повышения уровня компетенций персонала, КФ “УМС” займет лидерские позиции по качеству и безопасности медицинской помощи в Республике Казахстан и за ее пределами.

3.2.3. Развитие медицинского туризма

Задача по развитию медицинского туризма состоит из двух ключевых компонентов: первый компонент направлен на привлечение иностранных медицинских туристов для прохождения диагностических и лечебных процедур в клиники КФ “УМС”, второй компонент связан с сотрудничеством с ведущими международными клиниками для направления местных пациентов на лечение в страны дальнего зарубежья.

С целью привлечения иностранных медицинских туристов продолжится работа по внедрению госпитального сервиса (задача 3.2.1), соблюдению международных стандартов качества и безопасности пациентов (задача 3.2.2) и продвижению медицинских услуг КФ “УМС” в пределах стран ближнего зарубежья.

Второй компонент по развитию медицинского туризма связан с подготовкой пациентов для дальнейшего лечения в ведущих зарубежных клиниках. В связи с этим, КФ “УМС” начнет работу по отбору зарубежных партнеров, которые смогут оказать медицинскую помощь гражданам Республики Казахстан на высоком уровне.

Критериями при отборе зарубежных организаций партнеров станут: наличие в штате международно признанных врачебных специалистов, наличие аккредитации качества и безопасности медицинских услуг, большой опыт работы по направлению сотрудничества. Перечисленные критерии снизят риски оказания недоброкачественных медицинских услуг пациентам в зарубежных клиниках.

Со стороны КФ “УМС” будет проведена работа по признанию результатов лабораторных исследований, для чего потребуется аккредитация амбулаторно-поликлинической службы на соответствие стандартам ИСО 15189 (задача 3.2.2.). Данная аккредитация придаст уверенности зарубежным клиникам партнерам в результатах лабораторных исследований КФ “УМС”.

Наряду с признанием иностранными партнерами результатов лабораторных и радиологических исследований, КФ “УМС” получит возможность организовать трансферт знаний и технологий клиник партнеров, приглашать иностранных врачей для проведения сложных операций на территории Республики Казахстан. Преимуществами для казахстанских пациентов станут

экономия семейного бюджета (избежание повторных исследований), возможность прохождения непрерывного лечения путем обмена информацией между клиниками партнерами, а также получения поздней реабилитации в пределах клиник КФ “УМС” под контролем иностранных врачей партнеров.

Таким образом, реализация стратегической задачи по развитию медицинского туризма будет способствовать укреплению лидерских позиций КФ “УМС” в сфере медицинского туризма Республики Казахстан.

3.3. Стратегическое направление 3. Совершенствование системы управления клиниками

В соответствии с 81. шагом по развитию частной медицины, внедрению корпоративного управления в медучреждениях Плана нации - 100 конкретных шагов по реализации 5-ти институциональных реформ Главы государства Нурсултана Назарбаева, предполагается создание конкурентной среды в сфере оказания медицинской помощи в Республики Казахстан.

Укрепление конкурентной среды, в свою очередь, стимулирует создание эффективных систем управления ресурсами в медицинских организациях для достижения оптимальных результатов по себестоимости и качеству оказываемых услуг. В связи с чем, особое значение приобретает развитие и совершенствование системы операционного менеджмента в сфере здравоохранения.

В этой связи, стратегическое направление 3. по совершенствованию системы управления клиниками состоит из следующих задач:

- Задача 3.1. Совершенствование системы операционного управления;
- Задача 3.2. Развитие госпитальной информационной системы;
- Задача 3.3. Развитие человеческого капитала;
- Задача 3.4. Стандартизация клинических и производственных процессов;
- Задача 3.5. Внедрение «наилучшей практики» в области корпоративного управления.

3.3.1. Совершенствование системы операционного управления.

Правильное применение операционного менеджмента позволяет снизить нежелательные потери и снизить себестоимость услуг, гарантируя тем самым удовлетворённость пациентов системой обслуживания. Для реализации данной задачи будут применены принципы доказательного менеджмента, основанные на достоверных статистических данных для определения наиболее эффективных методов по оказанию медицинской помощи пациентам. Особое внимание, в рамках совершенствования системы операционного управления будет уделено

управлению потоками пациентов, объемов и качества оказываемых услуг и цепочкой поставок (логистики).

Все бизнес-процессы и основные инструменты для управления потоками пациентов будут разрабатываться с привлечением врачебного, сестринского и управленческого персонала. Это позволит снизить вариабельность в оказании услуг, повысить эффективность затрат, снизить продолжительность пребывания/ожидания и своевременно реагировать на изменения в спросе и ожиданиях пациента.

В этой связи, дальнейшее развитие получит единая служба регистрации пациентов с вовлечением Call-центра для равномерного и эффективного управления потоками пациентов и снижения очередности. Это позволит повысить удовлетворенность пациентов скоростью обслуживания. Кроме того, снизится количество не отвеченных звонков до 2% к 2020 году.

Следует уделить особое внимание развитию системы непрерывного улучшения бизнес процессов, для чего будут применяться инструменты бережливого менеджмента по оптимизации процессов.

Наряду с этим, продолжится работа по централизации дублирующих вспомогательных клинических служб КФ “УМС”.

КФ “УМС” организует работу по совершенствованию процедуры закупок, интеграции баз данных добросовестных и недобросовестных поставщиков товаров, работ и услуг, оптимизации системы логистики, а также мониторингу цен, устанавливаемых поставщиками. Продолжится работа с надежными поставщиками путем заключения долгосрочных договоров, что позволит повысить заинтересованность поставщиков в повышении качества, снижении себестоимости и сокращении времени доставки товаров, работ и услуг (на основе четвертого принципа управления качеством Э. Деминга). В результате проделанной работы, КФ “УМС” выстроит эффективную систему управления цепочками поставок и хранения товаров.

Вместе с тем, КФ “УМС” продолжит внедрение системы бережливого производства в процессы управления потоками пациентов, распределения потоков лекарственных средств, достижения оптимальной нагрузки медицинского оборудования, снижения бюрократической нагрузки и устранения дублирующих процедур.

Как показывает лучшая мировая практика, система бережливого производства, наряду с системой управления ограничениями, влияет положительно на эффективность использования ресурсов и производительность труда. В связи с этим, КФ “УМС” усилит работу в области определения и эффективного управления цепочкой ограничений (bottlenecks) в системе оказания медицинских услуг. Цепочки ограничений обычно располагаются на уровне вспомогательных медицинских служб, а также на уровне операционного и реанимационного блока медицинских организаций.

3.3.2. Развитие госпитальной информационной системы

Развитие госпитальной информационной системы КФ “УМС” будет осуществляться с использованием основных принципов, описанных в утвержденной Министерством здравоохранения и социального развития Республики Казахстан и согласованной с Правительством Республики Казахстан - Концепции развития электронного здравоохранения Республики Казахстан на 2013-2020 годы.

Согласно данного документа - “К 2020 году реализация электронного здравоохранения РК должна обеспечить возможность автоматизированного получения своевременной, актуальной, достоверной, и достаточной информации, обеспечивающей безопасную, справедливую, качественную и устойчивую систему здравоохранения, ориентированную на потребности пациента. Центральным элементом электронного здравоохранения будет являться электронный паспорт здоровья, обеспечивающий логическую структуру для хранения и обмена ключевыми данными о здоровье человека и являющийся инструментом для реализации задач системы здравоохранения направленных на повышение доступности и качества медицинских услуг, а также совершенствование менеджмента на всех уровнях”.

Интеграция информационной системы КФ “УМС” с единым информационным пространством системы здравоохранения в целом, является главным приоритетом при реализации данной задачи. Так, к 2020 году в госпитальная информационная система КФ “УМС” будет полностью соответствовать национальным стандартам e-здравоохранения.

Информационная система КФ “УМС” должна охватить все аспекты медицинской деятельности организации и обеспечить быстрый доступ к достоверной информации для принятия правильных управленческих решений. Кроме того, медицинский работник должен быть избавлен от необходимости ручного ведения медицинских карт, тем самым будет больше времени уделено пациентам.

Вместе с тем, успешная реализация данной задачи будет способствовать эффективному исполнению стратегической цели 3. по развитию пациент-ориентированной системы оказания медицинской помощи.

Автоматизация процессов управления потоками пациентов, создание электронной базы данных пациентов, автоматизация системы управления запасами лекарственных средств и изделий медицинского назначения также повлияют на снижение ошибок и инцидентов, элиминируют дублирование вносимой информации, ускорят доступ к нужной информации, а также повысят производительность трудовых ресурсов.

3.3.3. Развитие человеческого капитала

Человеческий капитал и его дальнейшее развитие должны способствовать долгосрочному конкурентному преимуществу КФ “УМС” на рынке предоставления медицинских услуг, образования и науки. Данная задача установлена в целях воплощения видения КФ “УМС”, согласно которому КФ “УМС” должен стать флагманом в области подготовки конкурентоспособного поколения врачебного и сестринского персонала.

Эффективная реализация стратегических целей и задач КФ “УМС” зависит от наличия критической массы мотивированного высокопрофессионального и талантливой пула кадров. Поэтому, потребуются преобразования в процессах и процедурах привлечения, продвижения и поддержки профессионального персонала.

В организационной структуре КФ “УМС” появится централизованный HR департамент, на который возложены функции по созданию новой кадровой политики, унификации квалификационных требований, созданию единой базы данных по ключевым специалистам.

Наряду с этим, HR департамент будет: проводить первичный отсев кандидатов согласно утвержденным квалификационным требованиям по объявленным вакантным должностям (с целью снижения рисков проявления nepотизма), проводить ежегодную оценку персонала КФ “УМС”, анализ и оценку удовлетворенности работников, мониторинг индивидуальной программы развития работников.

В новой кадровой политике руководители высшего и среднего звена будут отнесены к категории ключевых специалистов. Ключевые специалисты будут нести непосредственную ответственность за качественную и своевременную реализацию стратегических целей и задач КФ “УМС”, а также за достижение ожидаемых результатов.

При этом, переменная часть заработной платы ключевого персонала будет зависеть от итогов достижения индивидуальных ключевых показателей результативности, запланированных на отчетный период.

Помимо материальной (денежной) мотивации, в КФ “УМС” будут применены комплексные мотивационные меры, включающие: социальную, профессиональную, морально-психологическую мотивацию.

В связи с усилением ответственности ключевых специалистов за достижение стратегических целей и задач КФ “УМС”, планируется повысить их участие и ответственность в отборе и оценке компетенций персонала, согласовании индивидуальной программы развития сотрудников, закреплении менторов для обучения молодых специалистов, утверждении собственного плана мероприятий по повышению качества оказываемых услуг.

В целях повышения уровня компетенции клинического и вспомогательного персонала, будет создан тренинг центр для распространения передовых знаний

и опыта. Снижение текучести кадров станет одним из важных показателей деятельности клиник КФ “УМС”.

В целях получения признания в качестве ведущего академического центра среди сотрудников, вовлеченных в процессы управления, оказания медицинских услуг (врачи и средний медицинский персонал), а также образования и науки запланировано увеличить количество специалистов, владеющих английским языком на уровне upper – intermediate, до 100 человек к 2020 году.

3.3.4. Стандартизация клинических и производственных процессов.

Стандартизация клинических и производственных процессов является первым шагом при создании системы контроля за эффективным и рациональным использованием трудовых и материальных ресурсов. При стандартизации клинических и производственных процессов будут усовершенствованы клинические протокола, основанные на принципах доказательной медицины, будут разработаны стандартные операционные процедуры и алгоритмы действий.

Клинические протоколы, являющиеся ключевой составляющей нормативного обеспечения качества медицинских услуг, будут обеспечивать защиту прав пациентов, использоваться для проведения экспертизы и оценки качества медицинской помощи, а также защиты прав медицинских работников при нареканиях со стороны пациентов и контрольно-надзорных органов. До 2020 года будут полностью разработаны и актуализированы алгоритмы к клиническим протоколам по наиболее часто встречающимся заболеваниям, а также полностью внедрены стандарты операционных процедур в соответствии с требованиями стандартов JCI.

Кроме того, клинические протоколы будут информационной составляющей управленческих решений в части расчета затрат на оказание медицинской помощи и планирования объемов медицинских услуг.

Реализация клинических протоколов будет обеспечена через стандарты операционных процедур, алгоритмы действий и руководства, которые определяют, как, когда и кем должны осуществляться конкретные рекомендации клинического протокола.

Разработка и внедрение стандартов операционных процедур и алгоритмов осуществляется с учетом принципов приоритетности, т.е. по наиболее проблемным направлениям, безопасности пациентов и эффективности.

В целом, стандартизация клинических и производственных процессов позволит сохранить допустимый уровень рентабельности услуг путем обеспечения рационального использования всех ресурсов и определения приоритетных алгоритмов действия при оказании медицинской помощи.

3.3.5. Внедрение «наилучшей практики» в области корпоративного управления

В соответствии со своим видением, КФ «УМС» намерен стать эталоном в области корпоративного управления в здравоохранении. В своей деятельности КФ «УМС» будет руководствоваться общепринятыми международными принципами, применяемыми в корпоративной практике с поправкой на некоммерческий статус организации.

В условиях КФ «УМС», эффективная корпоративная система управления будет построена путем повышения прозрачности при обмене информацией и принимаемых решений, распределения полномочий и обязанностей, обеспечение ответственности за условия труда и окружающей среды.

Актуальным для КФ «УМС» останется вопрос открытого обмена внутренней информацией с пациентами и их семьями для повышения их доверия к оказываемым медицинским услугам. Так, КФ «УМС» разместит индикаторы качества медицинской помощи и показатели финансовой деятельности на веб-сайте КФ «УМС» для информирования пациентов и заинтересованных лиц. При этом, обратная связь с общественностью позволит руководству КФ «УМС» осуществлять мероприятия по постоянному совершенствованию качества оказываемых услуг.

Наряду с организацией работы по взаимодействию с пациентами, продолжится сбор обратной связи от клинического и неклинического персонала. Обратная связь с работниками клиник позволит руководству КФ «УМС» выстроить эффективную систему управления человеческими ресурсами, а также создать благоприятные условия труда для повышения уровня мотивации и производительности персонала при достижении всеобщих целей и задач. Наравне с обеспечением надлежащих условий труда, КФ «УМС» будет стремиться к повышению ответственности самих сотрудников за соблюдение правил собственной безопасности.

Вместе с тем, продолжится работа по эффективному распределению полномочий и обязанностей по вертикали управленческой иерархии КФ «УМС». Система распределения полномочий и обязанностей будет, прежде всего, направлена на стимулирование персонала в принятии участия в управленческих решениях, своевременному определению и элиминации рисков на рабочих местах (в том числе с использованием методики Кайдзен), внесение и рассмотрение предложений по улучшению производственного процесса.

Выстраивание отношений с уполномоченными и местными органами государственной власти – ключевой элемент внешних корпоративных коммуникаций. Новые политические, экономические и социальные тенденции, изменения нормативно-правовой базы, а также реформы в сфере системы здравоохранения влияют на необходимость гармонизации интересов КФ «УМС» с нуждами всех заинтересованных сторон.

Таким образом, внедрение «наилучшей практики» в области корпоративного управления позволит наладить доверительное отношение с заинтересованными сторонами, в том числе с пациентами и персоналом клиник, а также повысит эффективность при реализации стратегических целей и задач КФ «УМС» на 2015 – 2020 годы.

3.4. Стратегическое направление 4. Повышение финансовой устойчивости и эффективное управление активами.

Стратегическое направление по повышению финансовой устойчивости и эффективному управлению активами предполагает проведение комплексных мероприятий по усилению самофинансирования КФ «УМС» за счет платных медицинских и образовательных услуг для снижения зависимости от колебаний доходов в рамках оказания ГОБМП.

Вместе с тем, с целью достижения стабильного уровня финансовой устойчивости будет организована работа по внедрению системы контроля за рациональным использованием доступных ресурсов, своевременным реагированием на отклонения доходной и расходной статей бюджета КФ «УМС».

Стратегическое направление 4. состоит из трех основных задач:

- Задача 4.1. Повышение уровня самофинансирования;
- Задача 4.2. Выход на рынок добровольного медицинского страхования;
- Задача 4.3. Совершенствование системы ресурсосбережения.

3.4.1. Повышение уровня самофинансирования

Несмотря на рост доходов от платных медицинских услуг в 3 раза за период с 2011 по 2015 года, доля доходов от платных медицинских услуг остается на уровне 17% от всеобщей выручки по итогам 2014 года. При этом, на рынке г. Астана существует потенциал дополнительного роста доходов от платных медицинских услуг в связи с активным ростом населения, наличием свободных ниш и открытием международного финансового центра в ближайшем будущем. В свою очередь, всеобщий рост доходов КФ «УМС» позволит увеличить уровень вложений в развитие новых клинических направлений, привлечение и удержание высококвалифицированных специалистов, а также на повышение уровня медицинского сервиса в пределах клиник КФ «УМС».

Увеличение уровня доходов от платных медицинских услуг будет достигаться путем повышения информированности населения о деятельности клиник КФ «УМС», расширения доступности медицинских услуг, в том числе через открытие филиальной сети амбулаторно-поликлинической службы КФ

“УМС”, а также путем увеличения перечня востребованных услуг и создания реферал центров лаборатории.

Работа по повышению информированности населения о деятельности КФ “УМС”, прежде всего, подразумевает восприятие клиник КФ “УМС” в качестве медицинских организаций с обширным перечнем услуг и высоким уровнем качества оказываемой медицинской помощи. Для этого, КФ “УМС” повысит продвижение услуг по электронным источникам передачи информации, включая проведение работ по созданию единого электронного портала, созданию мобильных приложений, продвижению услуг через социальные сети, SEO оптимизацию веб-сайта и др.

Расширение доступности услуг КФ “УМС” будет организовано путем открытия филиальной сети КФ “УМС” и расширения перечня предоставляемых услуг. На первом этапе, планируется закрыть потребности населения г. Астана путем расширения филиальной сети амбулаторно-поликлинической службы по городу. В последующем, филиальная сеть амбулаторно-поликлинической службы развернется в других городах Республики Казахстан, где будут востребованы услуги, предоставляемые клиниками КФ “УМС”.

При этом, данная филиальная сеть будет исполнять функцию входных ворот (“gatekeepers”) с целью своевременного направления пациентов, нуждающихся в высокоспециализированном обследовании и стационарном лечении, на диагностику и лечение в клиники КФ “УМС”.

Доступность медицинских услуг будет расширяться не только путем открытия филиальной сети, но и посредством увеличения перечня востребованных услуг. Перечень амбулаторно-поликлинических услуг будет расширен путем создания различных Check up и скрининг программ для взрослых и детей, а также увеличения перечня лабораторных и инструментальных исследований.

Вместе с тем, рост доступности стационарных и амбулаторно-поликлинических услуг будет напрямую связан с повышением взаимодействия амбулаторно-поликлинической и стационарной служб КФ “УМС”, а также путем снижения средней длительности ожидания услуг (см. стратегическое направление 3. Совершенствование системы управления клиниками).

Кроме того, эффективная реализация стратегической цели 2. по развитию пациент-ориентированной системы оказания медицинской помощи позволит повысить уровень доверия населения платным медицинским услугам КФ “УМС”, что, в свою очередь, положительно отразится на динамике платных медицинских услуг, а также позволит увеличить долю присутствия на рынке платных медицинских услуг г. Астаны до 14,8% в 2020 году против 10,1 % в 2015 году.

3.4.2. Выход на рынок добровольного медицинского страхования

Консультанты УРМС, в своем отчете по развитию основных клинических направлений, рекомендовали внедрить собственную программу добровольного медицинского страхования, которая будет включать стандартный каталог медицинских услуг в пределах собственной системы добровольного медицинского страхования.

Вместе с тем, введение системы обязательного социального медицинского страхования к 2017 – 2018 годам повлияет на структуру рынка платных медицинских услуг. Доля доходов от физических лиц снизится, в то время как, доходы от средств добровольного медицинского страхования возрастут. Аналогичная структура распределения доходов на рынке платных медицинских услуг наблюдается в странах с развитой системой обязательного социального медицинского страхования.

Наряду с этим, на базе запланированного регионального финансового центра г. Астана предполагается открытие офисов крупных финансовых компаний и организаций. При этом, в большинстве случаев система социального обеспечения работников крупных финансовых организаций включает пакеты добровольного медицинского страхования.

Изменение структуры рынка платных медицинских услуг потребует трансформации бизнес-модели оказания платных медицинских услуг клиниками КФ “УМС”. Наличие многопрофильного стационара и амбулаторно-поликлинических служб в составе КФ “УМС” позволит сформировать собственный стандартный каталог медицинских услуг с учетом основных потребностей бенефициаров программы добровольного медицинского страхования (см. стратегическое направление 1. Становление центром передовых знаний и опыта).

В результате реализации стратегической задачи по выходу на рынок добровольного медицинского страхования, будут перераспределены потоки пациентов, увеличится доля профилактических и стационар-замещающих услуг, повысится уровень сервиса, а также снизится зависимость КФ “УМС” от колебания в доходах в рамках ГОБМП.

3.4.3. Совершенствование системы ресурсосбережения

Положительная динамика общей выручки клиник КФ “УМС” (ранее группа компаний АО «НМХ») за период с 2011 по 2015 годы была нивелирована значительным ростом всеобщих расходов, которые поднялись на 54% в течение указанного периода. В связи с этим, успешная реализация стратегической цели 4. по повышению финансовой устойчивости и эффективному управлению активами зависит не только от роста доходов, но и от наличия эффективной системы ресурсосбережения.

Для создания и поддержания эффективной системы ресурсосбережения КФ “УМС” обеспечит работу по развертыванию центров финансовой ответственности в собственных клиниках, паспортизации кабинетов амбулаторно-поликлинического звена, а также внедрению лучшей практики управленческого учета за расходами и затратами.

Центры финансовой ответственности станут основой всей системы финансового контроля в разрезе profit- (центр доходов) и cost- (центр затрат) центров КФ “УМС”. Одним из преимуществ при создании Центров финансовой ответственности станет возможность делегирования ответственности по управлению и контролю за ресурсами на уровень руководителей структурных подразделений.

Одновременное внедрение лучшей мировой практики ведения управленческого учёта позволит руководящему составу КФ “УМС” принимать своевременные решения по формированию структуры расходов клиник с учетом рентабельности и объемов запланированных медицинских услуг.

Внедрение центров финансовой ответственности поможет менеджерам своевременно реагировать и правильно интерпретировать отклонения между запланированными и фактически понесенными затратами и расходами. Кроме того, данная система позволит определять модели наиболее эффективной комбинации медицинских услуг, позволяющих максимальным образом использовать доступные для клиник ресурсы.

Ресурсосбережение также будет достигнуто путем внедрения современных методик операционного менеджмента (Теория ограничений, Методологии Шесть сигм и TPS Lean – бережливое производство и др.), отраженных в стратегической задаче 3.1. по совершенствованию системы операционного управления.

Таким образом, реализация задачи по совершенствованию системы ресурсосбережения позволит укрепить финансовую устойчивость клиник КФ “УМС” для дальнейшего становления центром передовых знаний и опыта.

ЧАСТЬ 4. ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

В результате реализации стратегических направлений и задач Стратегии развития КФ «УМС» на 2016 – 2020 годы, КФ «УМС» приблизится к реализации своего Видения по становлению эталоном для сферы здравоохранения Республики Казахстан в области подготовки конкурентоспособного поколения врачебного и сестринского персонала, оказания высококачественной и пациент-ориентированной медицинской помощи, внедрения передовых медицинских технологий в клиническую практику, а также использования корпоративного управления в здравоохранении.

Количественная часть ожидаемых результатов состоит из ключевых показателей результативности, отраженных в таблице 2. «Перечень ключевых показателей результативности».

Таблица 2. Перечень ключевых показателей результативности

Наименование показателя	2015	2020
Стратегическое направление 1. Становление центром передовых знаний и опыта		
1 Количество внедренных новых технологий	21	30
2 Количество публикаций в международных рецензируемых журналах с импакт- фактором	2	5
3 Доля врачебного персонала, вовлеченного в преподавательскую деятельность, в том числе ШМНУ	24%	30%
Стратегическое направление 2. Развитие пациент-ориентированной системы оказания медицинской помощи		
4 Уровень удовлетворенности пациентов	75,9%	86%
5 Количество иностранных пациентов, получивших услуги в КФ "УМС" (не менее)	3678	5598
6 Уровень внутрибольничной инфекции	1,3%	1,0%
Стратегическое направление 3. Совершенствование системы управления клиниками		
7 Уровень операционной рентабельности		
Стратегическое направление 4. Повышение финансовой устойчивости		
8 Уровень ROIC (Rate of return on invested capital)		
9 Доля на рынке платных медицинских услуг г. Астана (больничные учреждения и семейные амбулатории)	9,9%	10,4 %

ЧАСТЬ 5. ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ

Источниками финансирования стратегических инициатив КФ «УМС» являются:

- Собственные средства, генерируемые КФ «УМС» и его филиалами:
 - ✓ Доходы от платных медицинских услуг;
 - ✓ Доходы от платных образовательных услуг;
 - ✓ Доходы от прочих платных услуг.

- Доходы в рамках реализации бюджетных программ:
 - ✓ 005 «Повышение квалификации и переподготовка кадров государственных организаций здравоохранения» (включая мастер классы);
 - ✓ 006 «Подготовка специалистов с высшим, послевузовским образованием и оказание социальной поддержки обучающимся»;
 - ✓ 052 «Обеспечение населения медицинской помощью в рамках Единой национальной системы здравоохранения»;
 - ✓ 055 «Научная и/или научно-техническая деятельность»;
 - ✓ 024 «Целевой вклад в автономную организацию образования «Назарбаев Университет»»;

- Грантовое финансирование;
- Рыночные заимствования;
- Доходы от финансовых вложений.