



СТРАТЕГИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ АО «НАЦИОНАЛЬНЫЙ НАУЧНЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ ЦЕНТР»

Байгенжин А.К., председатель правления д.м.н., профессор

АО «Национальный научный медицинский центр», Астана, Казахстан

Абстракт

В статье изложен опыт применения и результаты деятельности интегрированной системы менеджмента. Национальный научный медицинский центр, созданный в 2001 году, постепенно внедряя требования международных стандартов серии ИСО 9000 и требования национальных стандартов аккредитации медицинских, научных и образовательных услуг в свою деятельность, достиг определенного уровня совершенства и стал признанным Лидером отрасли по управлению медицинской организацией в Республике Казахстан. С 2009 года Национальный научный медицинский центр применяет Концептуальные подходы и критерии Модели совершенства EFQM, которые позволили центру сделать рывок в области инновационных технологий и выйти на уровень Признанного совершенства 5*, подтвердив результаты на внешнем ассессменте в 2015 году. Применение необходимых инструментов улучшений как: самооценка, проектный менеджмент, SWOT анализ, риск менеджмент, внешняя оценка – позволили центру добиться стабильной финансовой устойчивости и высокой удовлетворенности заинтересованных сторон.

Статья предназначена для менеджеров организаций здравоохранения экспертов-аудиторов и врачей.

Ключевые слова: Интегрированная система менеджмента, Модель совершенства EFQM, Национальный научный медицинский центр, стратегические направления, инновационные технологии, заинтересованные стороны, управление рисками, ключевые показатели результативности.

Введение

С момента образования акционерного общества «Национальный научный медицинский центр» (далее - ННМЦ) прошло 15 лет. С первых дней открытия клиники, мы ориентированы были на стратегию создания центра современного типа с высококвалифицированными кадрами, высокотехнологичным оборудованием. Постепенно модернизируя клинику в единый целеустремленный механизм с эффективной деятельностью мы развивали стратегию качественного оказания медицинских услуг. Нашими первыми шагами развития интегрированной системы менеджмента (далее - ИСМ) стали разработка и внедрение МС ИСО 9001-2001, которая завершилась сертификацией «ТЮФСЕРТ» в 2008 году [1].

Внедрение системы менеджмента качества помогло систематизировать нашу деятельность, проводить внутренние аудиты, управлять документацией и записями, несоответствующими услугами и своевременно их предупреждать. Последовательно улучшили качество диагностических исследований путем использования автоматических анализаторов. С 2006 года стали проводить внешнюю оценку качества лабораторных исследований по программам RIQAS. Концептуальные подходы и критерии Модели Европейской организации менеджмента качества [2] внедрили в деятельность ННМЦ с 2009 года. Достигли уровня Признанного совершенства 5 звезды, каждые 2 года проводится внешняя оценка нашей деятельности европейскими ассессорами. ННМЦ

также освидетельствован по стандартам аккредитации для медицинских организаций МЗ и СР РК в 2009 году, в 2015 году прошли повторное освидетельствование сроком на 3 года. В 2010 году и повторно в 2016 году аккредитованы по стандартам МОН РК научные и образовательные услуги со сроком на 3 года. Мы уделяем пристальное внимание внедрению инновационных технологий медицинских услуг, результативность и качество которых отслеживается руководителями и службой внутреннего аудита, которую организовали первыми в республике еще в 2004 году.

Стратегия развития научных исследований в нашем центре была построена в основном по направлению клеточных технологий - применение фетальных и стволовых клеток в клинической практике, которые были реализованы в научно - технических программах «Разработка технологии выделения, культивирования и криоконсервации стволовых клеток для коррекции утраченных функций органов и систем» (2006-2008гг.); «Научно-обоснованная оценка отдаленных последствий применения клеточных технологий» (2007-2008гг.); «Инновационные технологии в развитии клеточных трансплантаций и восстановлении функциональной активности органов и тканей» (2010-2012гг.); «Инновационные клеточные технологии в регенеративной медицине» (2013-2015гг.). «Инновационные клеточные технологии в комплексном восстановлении утраченных функций органов и систем» (2016 - 2018 гг.). Кроме этого, изучались механизмы формирования нарушений респираторной функции при

хронических заболеваниях органов дыхания (2009-2011 гг.) результаты применения инновационных технологий при прогрессирующих заболеваниях органов дыхания разработаны научно обоснованные алгоритмы диагностики и лечения. Проводились совместные международное мультицентровое исследование «Глобальная оценка уровня заболеваемости и исходов острого почечного повреждения». Опубликовано более 30 монографий, более трехсот статей, оформлено более 90 заявок на интеллектуальную собственность, защищено 13 докторских и более 20 кандидатских диссертаций. ННМЦ занимает стабильную позицию в первой пятёрке в рейтинге научных центров РК. Качество жизни улучшено 7223 пациентам получившим лечение с применением клеточных технологий, в рамках выполнения НТП.

Реализация образовательных услуг в ННМЦ осуществляется с 2004 года в центре постдипломного образования по 28 специальностям для врачей и 3-х годичная резидентура по 7 специальностям. Многопрофильность клиники, высокообразованный кадровый потенциал, оснащённость центра являются благодатной почвой для получения всестороннего постдипломного и дополнительного медицинского образования. Мы обучили 1731 кардиологов из различных регионов Казахстана, осуществив трансферт технологий по утвержденным стандартам диагностики и лечения ОКС, разработанных на нашей базе и утвержденных МЗ и СР РК.

Стремительное развитие в стране кардиологии и кардиохирургии, трансплантологии повлекли динамичные изменения Миссии и Видения, изменилась организационная структура и характер нашей деятельности. В настоящее время в нашей многопрофильной клинике 71% медицинских услуг состоят из кардиологического и кардиохирургического профиля. Нами разработан подход «Весь спектр услуг» - кардиологический пациент, получающий консервативную терапию, при необходимости получает эндоваскулярную коррекцию, кардиохирургическую операцию с последующей реабилитацией. Данный подход мы распространили и на пациентов, получающих услуги по заболеваниям печени и почек - начиная от консервативной терапии, заканчивая трансплантацией фетальных, стволовых клеток, при необходимости - трансплантацией органов.

Развитие финансового менеджмента с реализацией подходов по управлению финансовыми рисками, оптимизация организационной структуры и штатов помогли сократить расходы. Активный маркетинг, постоянное обучение специалистов и внедрение инноваций улучшили рентабельность оказываемых услуг. Полностью компьютеризированная система рабочих мест с электронным документооборотом, внедрение медицинской информационной системы (МИС) и лабораторной информационной системы (ЛИС) с оформлением электронной медицинской карты позволили эффективно управлять бизнес процессами и повышать производительность труда.

Ежегодный анализ деятельности определил наши сильные стороны как: функционирующая ИСМ, международное признание на уровень Признанного совершенства 5* EFQM; корпоративное управление; креативный персонал, современный портфель технологии услуг и информационные технологии, услуги телемедицины на международном уровне; оптимальная инфраструктура;

высокая удовлетворенность и лояльность пациентов.

Слабыми сторонами, требующими постоянного контроля и улучшения, мы обозначили высокий уровень амортизации основных активов и необходимость совершенствования мастерства молодых специалистов.

Свои возможности для дальнейших улучшений мы видим в развитии сотрудничества с партнерами для изучения лучшей практики по инновационным технологиям; в совершенствовании научного процесса; оптимизации системы оплаты труда.

В то же время на достижение стратегических целей отрицательно могут повлиять: изменения макро и микроэкономики; быстрое развитие конкурентной среды; текучесть кадров.

Одним из решающих факторов поступательного развития нашего центра явилось стратегическое планирование. Мы определили 7 направлений стратегии:

Производственная стратегия – гарантия предоставления высокотехнологичных медицинских услуг всем категориям потребителей на уровне мировых стандартов с достижением удовлетворенности пациентов 98%;

Стратегия качества – совершенствование ИСМ ННМЦ путем внедрения международных стандартов информационной безопасности с сертификацией и улучшение поддерживающих процессов;

Финансовая стратегия – оценка и обеспечение выбора оптимальных финансовых средств для повышения эффективности и стоимости бизнеса с тем, чтобы добиться ежегодно динамики роста доходов до 10,0% с ежегодным увеличением прибыли;

Стратегия совершенствования информационных технологий в управляющих и поддерживающих процессах, обеспечение надежной защиты информации;

Стратегия в области научного партнерства – переход от тактического к стратегическому партнерству для достижения конкурентоспособности инновационных медицинских технологий и высокого рейтингового уровня среди казахстанских научных центров;

Стратегия в области управления кадрами – развитие корпоративной культуры и этики, создание условий для повышения профессиональных знаний, квалификации, приверженности персонала и обеспечение эффективной системы его мотивации. Категорированность врачей запланировано увеличить до 70%, среднюю зарплату персонала увеличить ежегодно на 6% и обеспечить эффективную систему его мотивации.

Маркетинговая стратегия – выявление и анализ потребностей существующих и потенциальных категорий потребителей медицинских услуг ННМЦ, совершенствование работы call-центра, увеличение объема платных услуг; активное продвижение услуг с посещением регионов, взаимодействие через телемедицину, обучение региональных специалистов с передачей технологий и вовлечением их в процесс реализации общих целей.

Гибкость к переменам реализуется Правлением через постоянный анализ деятельности и актуализацию стратегии. Принятие руководством ННМЦ глобальных решений о развитии центра завершилось изменением организационной структуры. При этом, перераспределяя ресурсы, мы поставили задачу не сиюминутного получения прибыли, а достижения успеха в долгосрочной перспективе. С учетом

уровня развитости и снижением потребности в отдельных услугах в РК и г. Астане, мы сократили отдел микрохирургии глаза и урологический отдел. Потребность в бесперебойной работе медицинского оборудования обусловила открытие с 2015 года самостоятельного отдела обслуживания медицинского оборудования. При внедрении новой системы оплаты медицинских услуг с применением экономических санкций, мы организовали отдел клинического аудита и клинической фармакологии.

Цели ННМЦ исходили из стратегии МЗ и СР РК на основе государственных программ развития здравоохранения, в первую очередь на стратегии снижения смертности от болезней системы кровообращения. Все стратегические цели переводились на операционные планы. Для их достижения были определены ресурсы, ответственность и полномочия. Четкое планирование, мониторинг необходимых показателей [3,4] позволили достичь запланированные рубежи.

Объем выполняемых медицинских услуг вырос в 2 раза, хирургическая активность на уровне 90,0% (рисунок 1).

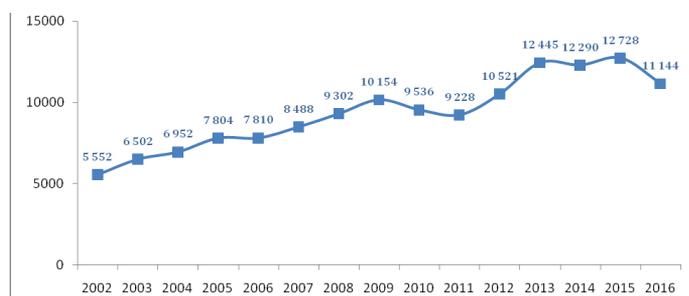


Рисунок 1 - Объем выполненных услуг за 2002-2016 годы

Развитие кардиологической и кардиохирургической служб практически берет начало с момента образования центра, в составе которого был предусмотрен кардиологический отдел и блок интенсивной терапии для кардиологических пациентов. В 2004 году в Астане нами впервые был открыт кардиохирургический отдел, в котором проводились операции, как детям, так и взрослым. На первых порах очереди для маленьких детей с разными пороками сердца составляли 3-4 года, с которыми справились постепенно после формирования детской кардиохирургии в отдельном здании. Были открыты 2 взрослых кардиохирургических отдела в основном корпусе, с разделением реанимационной службы на 2 направления - общей и кардиохирургической, что позволило пациентам получить дифференцированную высокотехнологичную поддержку после кардиохирургических операций. Развитие кардиологии и кардиохирургии всегда сопровождалось обучением специалистов как в лучших клиниках мира, так и на мастер классах на месте с привлечением кардиохирургов с признанным мировым опытом.

За 13 лет мы увеличили объем кардиохирургических операций в 6,1 раза; операции при жизнеугрожающих нарушениях ритма сердца начали выполняться в 2008 году, в 2012 году открыт аритмологический отдел, за 5 лет объем услуг вырос на 21,0% и составляет более 1200 операций в год. В 2010 году был открыт отдел интервенционной кардиологии и создана Группа сердца для оптимизации оказания помощи кардиологическому пациенту по единой цепочке услуг, открыли реабилитационные койки для кардиохирургических пациентов. Объем услуг, оказываемых

интервенционными рентгенхирургами, увеличилось в 4,3 раза. Освоены технология почечной денервации при артериальной гипертензии и стентирование периферических сосудов.

Еще одно инновационное направление - HIFU-терапия заняла достойное место в лечении опухолевых заболеваний, паразитарных кист. Ежегодно выполняется до 180 операций. Данная инновация получила европейскую премию 2014 года.

С 2011 года мы начали развертывание работ в республике по координации трансплантации органов и костного мозга. Создан Координационный центр и с 2012 года начали трансплантацию органов.

В 2013 году открыли отдел трансплантации органов и тканей. За 3 года и выполнено 119 операций, из них 36 операций по трансплантации печени и 83 операции по трансплантации почек. Проведены мастер классы для всех специалистов Казахстана с приглашением трансплантологов из Сеульского Национального университетского госпиталя, Хиросимского университетского госпиталя и Башкентского университета (г.Анкара).

Удельный вес эндоскопических операций, предоставляемых пациентам хирургического, ЛОР, урологического профиля выросла и объем таких вмешательств увеличился за эти годы в 4,3 раза.

Одним из наших ценностей является наш персонал. Мы последовательно осуществляем кадровую политику, давая возможность каждому члену коллектива раскрыть свой потенциал. Проводится мониторинг показателей: укомплектованность врачами - составляет 100%, средним медицинским персоналом - составляет 95%; показатель текучести кадров находится в «целевом коридоре» от 5 до 20%, средняя зарплата персонала по всем категориям растет, 297 сотрудников обеспечены льготным жильем. Мы особенно гордимся нашими специалистами, которые получили старт для карьеры в ННМЦ. Благодаря развитию Лидерства мы взрастили целую плеяду - 58 руководителей клиник, департаментов, а также взрастили 45 руководителей для своей компании.

Не останавливаясь на достигнутом, для ресурсосберегающего управления отходами, энергетической системой, а также для наиболее полного обеспечения безопасности и охраны здоровья, в 2014 - 2015 годах разработали и внедрили систему экологического менеджмента, систему менеджмента безопасности и охраны здоровья, и систему энергоменеджмента.

Применение ресурсосберегающих технологий в поддерживающих процессах привело к снижению затрат на тепло за 3 года - на 42,0% (установка автоматических контролеров температуры входящей в систему теплоснабжения воды, включающей автономное отопление); энергозатраты на 21,5% (обучение персонала ресурсосбережению и установка энергосберегающих ламп) (рисунок 2А,Б). Травматизм среди сотрудников доведен до нулевой отметки в 2016 году.

Конечной целью для всех заинтересованных сторон является достижение высокого качества услуг и максимальная удовлетворенность пациентов [2,5,6]. В 2004 году впервые в республике был организован отдел по управлению качеством и внутреннего аудита, который координирует проекты совершенствования менеджмента, проводит мониторинг качества и анализ результативности деятельности ННМЦ по ключевым показателям.



Рисунок 2а - Расход теплоэнергии за 2013-2016 годы, Гкал



Рисунок 2б - Расход электроэнергии за 2013-2016 годы, квт/ч/кошка/год

Охват анализаторами работ в клинично-диагностических подразделениях позволил добиться улучшения показателей соответствия внешнему контролю качества – до уровня 96,0%. Обоснованные жалобы от пациентов резко уменьшились, удовлетворенность пациентов услугами на высоком уровне – 98,0%. Системный мониторинг качества услуг и своевременно проведенные корректирующие действия обеспечили снижение доли экономических санкций от суммы оплаты услуг с 3% до 0,5%.

Питание пациентов и хозяйственные услуги были переданы в аутсорсинг, расходы по питанию при этом сократились на 46,7%; на ремонт и техобслуживание инженерного оборудования на 21,3%. Комплексные подходы по совершенствованию менеджмента, развитию инновации, обучению и ресурсосбережению позволили достичь финансовой устойчивости. Благодаря рациональной тарифной политике и управлению финансовыми рисками, наши доходы от реализации услуг постепенно растут.

Не забывает ННМЦ о своей корпоративной социальной ответственности за будущее поколений. Лидеры АО «ННМЦ» в 2012 году выступили инициатором создания Казахстанского филиала международного движения «Врачи мира за предотвращение ядерной войны». В 2014 году нами проведен XXI Всемирный конгресс IPPNW в Астане, на котором присутствовало 300 делегатов из 47 стран мира. Конгресс в течение 4-х дней обсуждал проблемы здоровья населения, как неустойчивая модель жизни большинства людей на планете из-за милитаризации и вооруженного насилия, распространения ядерного оружия, истощения ресурсов и крайней бедности, глобального потепления. В рамках конгресса был организован международный велопробег из ядерного полигона в г. Курчатова до Астаны. Мы

осознаем свою ответственность за сохранение окружающей среды, в котором живем, творим и взаимодействуем со всеми. ННМЦ шефствует над детским домом, ветеранами ВОВ. Мы мониторим полную утилизацию медицинских отходов, участвуем в озеленении территории города и ННМЦ.

За это непродолжительное время ННМЦ занял твердую позицию лидера среди многопрофильных клиник, оказывающих высокотехнологичные медицинские услуги. В Национальном бизнес рейтинге среди предприятий РК ННМЦ был признан Лидером экономики: золото рейтинга в области «Показатели активов и обязательств» (2013г.); золото рейтинга по сумме мест четырех номинаций финансово-хозяйственной деятельности в РК (2015г.) и золото рейтинга (2016г.) среди предприятий г. Астаны по номинации «Темп роста». В 2013 году ННМЦ получила Азиатскую награду качества. ННМЦ принял участие в конкурсе на президентскую Премию «Алтын сапа» и получил премию «Парыз» за инновационные технологии в 2014 году.

Нас признали Лучшей медицинской организацией Европы 2010, 2012, 2014 гг. Получили в 2014 году Европейскую Премию за качественную инновацию по HIFU и выиграли европейский конкурс на лучшего менеджера 2015 года. Наши будущие планы ориентированы на развитие научного партнерства и обмена опытом с лучшими практиками. Мы планируем совершенствовать применение возможностей IT технологий.

Имея ресурсные возможности, используя выгодные партнерства, умело взаимодействуя с заинтересованными сторонами, гибко управляя рисками, ННМЦ уверенно движется вперед, применяя инструменты менеджмента: самооценка, фактический анализ внутренней и внешней среды. Зная о том, что самый весомый ресурс для бизнеса – знание, мы всегда будем ставить акценты на постоянное обучение персонала и внедрение инновационных технологий [5,6].

Таким образом, медицинская организация, заинтересованная в устойчивом развитии, в условиях конкурентной среды становится приверженной стратегии, переложившей на оперативную деятельность, подвергающейся постоянному анализу со стороны руководства, для обеспечения стабильности и максимальной выгоды для всех заинтересованных сторон.

Литература:

1. МС ИСО 9001-2001; СТ РК ИСО 9001-2008.
2. Модель совершенства EFQM 2013, Брюссель, 2013 г.
3. Послания Президента Республики Казахстан Н. Назарбаева: «Новый Казахстан в новом мире», 2007 год; «Стратегия «Казахстан-2050»: новый политический курс состоявшегося государства», 2013 год; «Казахстан в новой глобальной реальности: рост, реформы, развитие» 2016 год.
4. Государственная Программа развития здравоохранения Республики Казахстан «Саламатты Қазақстан» на 2001-2015 гг. и Государственная Программа развития здравоохранения Республики Казахстан «Денсаулық» на 2016-2020 гг.
5. Роберт Каплан, Дейвид Нортон «Организация, ориентированная на стратегию» Пер. с англ.- Москва, 2006 г.
6. Джозеф Мачиарелло «Год с Питером Друкером. 52 недели тренировки эффективного лидера» г. Москва, 2016 г.