

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

1. АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ

- 1.1. Анализ внешней среды
- 1.2. Анализ внутренней среды
- 1.3. SWOT-анализ

2. СТРАТЕГИЯ ТРАНСФОРМАЦИИ ГКП на ПХВ «Городской кардиологический центр» в НАО «Центр сердца Шымкент»

- 2.1. Этапы трансформации
- 2.2. Миссия, видение и цели трансформации

ЦЕЛЬ 1. Внедрение в Обществе системного управления качеством и безопасностью, повышение эффективности больничного менеджмента и производительности.

ЦЕЛЬ 2. Повышение эффективности управления человеческими ресурсами.

ЦЕЛЬ 3. Финансовая устойчивость.

ЦЕЛЬ 4. Эффективная корпоративная система управления.

3. ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И МОНИТОРИНГ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА

ЗАКЛЮЧЕНИЕ



ВВЕДЕНИЕ

*«Всегда можно закрыть глаза на то, что видишь,
но нельзя закрыть сердце на то, что чувствуешь.»*

Ницше Фридрих

Некоммерческое акционерное общество «Центр сердца Шымкент» (далее – Общество) создано на основании постановления Акимата города Шымкент № 276 от 5 мая 2020 года и приказа управления финансов города Шымкент № 229 от 16 октября 2020 года со стопроцентным участием государства в его уставном капитале.

Согласно Приказа Министерства здравоохранения Республики Казахстан № 621 от 12 ноября 2018 года «О некоторых вопросах оказания медицинской помощи в городе Шымкент и Туркестанской области» до завершения запланированного строительства объектов здравоохранения в Туркестанской области за Обществом закреплена позиция координации деятельности кардиологической и кардиохирургической помощи на уровне города и области как «единственного Центра на обслуживаемой территории города Шымкент и Туркестанской области».

На сегодняшний день Общество является единственным центром, который оказывает кардиологическую, в том числе интервенционную, и кардиохирургическую медицинскую помощь взрослому населению города Шымкент и Туркестанской области.

В Обществе развернуто 138 коек, в том числе:

- 1) отделение интервенционной аритмологии с электрофизиологической лабораторией на 24 коек;
- 2) кардиологическое отделение №1 на 42 коек;
- 3) кардиологическое отделение №2 на 36 коек, в том числе 4 койки дневного стационара, 5 коек медицинской реабилитации;
- 4) кардиохирургическое отделение на 36 коек, в том числе 5 коек медицинской реабилитации.

В Обществе также имеются 21 реанимационных коек (6 реанимационных коек для пациентов после операции на открытом сердце и 15 реанимационных коек для экстренно поступивших пациентов), 2 зала, предназначенные для операции на открытом сердце и 2 операционных зала чрескожного вмешательства (далее – ЧКВ).

С 2019 года Обществом начато путь трансформации с дальнейшим присоединением в корпоративный фонд «University medical center» (далее – УМС). Конечным результатом данной трансформации является становление и преобразование Общества в ведущую клинику южного региона,

привлекательного центра для медицинского туризма, оснащенного современными медицинскими оборудованием.

Настоящий стратегический план Общества на 2021-2025 годы отражает концепцию трансформации Общества и должен послужить основанием деятельности Общества в период с 2021-2025 годы.

Handwritten signatures in blue ink, consisting of several stylized initials and names.

1. АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ

1.1. Анализ внешней среды

Здоровье нации является основой успешного будущего Казахстана. Уровень состояния здоровья народа, в свою очередь, определяет меру социально-экономического, культурного и индустриального развития страны.

Отрасль здравоохранения, представляющая собой единую развитую социально-ориентированную систему, призванную обеспечить доступность, своевременность, качество и преемственность оказания медицинской помощи, является одной из основных и приоритетных в Казахстане с точки зрения устойчивого и стабильного роста благосостояния населения.

В рамках реализации Программы развития кардиологической и кардиохирургической помощи и государственной программы развития здравоохранения Республики Казахстан «Саламатты Қазақстан» успешно внедрены эффективные методы профилактики, ранней диагностики, лечения и медицинской реабилитации пациентов с болезнями системы кровообращения, решены вопросы подготовки и повышения квалификации специалистов кардиохирургического профиля. Создана эффективная кардиологическая и кардиохирургическая служба, открыты региональные кардиохирургические центры и организована сеть кардиохирургических подразделений в областях.

В результате улучшилась доступность специализированной и высокоспециализированной медицинской помощи для населения.

На сегодняшний день по республике имеется 36 центров ЧКВ:

Акмолинская область – 2 центра:

3-уровень – Многопрофильная областная больница, г. Кокшетау

уровень – Многопрофильная областная больница №2, г. Нур-Султан

Актюбинская область – 3 центра:

уровень – ЗКГМУ им. М. Оспанова; Больница скорой медицинской помощи

-уровень – Актюбинский медицинский центр

Алматинская область – 2 центра:

уровень – Областной кардиологический центр, г. Талдыкорган

уровень – Алматинская многопрофильная клиническая больница

Атырауская область – 1 центр:

уровень – Атырауский областной кардиологический центр

Восточно-Казахстанская область – 5 центра:

уровень – Областная больница, Усть-Каменогорск; Медицинский университет г. Семей

уровень – Больница скорой медицинской помощи г. Семей; Центральная районная больница, г. Аягоз; Межрайонная больница Алтай, г. Алтай

Жамбылская область – 3 центра:

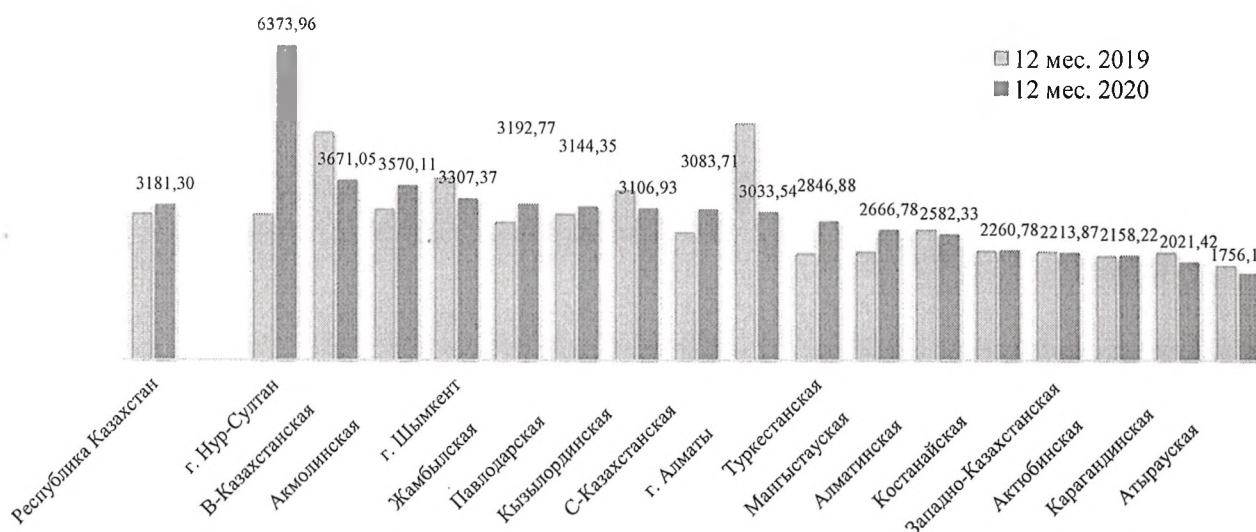
уровень – Научно-клинический центр кардиохирургии и трансплантологии;
Жамбылская областная больница; Кардиохирургическая клиника «Журек»
Западно-Казахстанская область – 1 центр:
уровень – Областной кардиологический центр г. Уральск
Карагандинская область – 2 центра:
уровень – Областной кардиохирургический центр
уровень – Медицинский центр, г. Жезказган
Костанайская область – 2 центра:
уровень – Костанайская областная больница,
уровень – Рудненская городская больница
Кызылординская область – 2 центра:
уровень – Многопрофильная областная больница
уровень – Казалинская межрайонная больница
Мангистауская область – 2 центра:
уровень – Мангыстауская областная больница
уровень – Бейнеуская ЦРБ
Павлодарская область – 1 центр:
уровень – Павлодарский областной кардиологический центр
Северно-Казахстанская область – 1 центр:
уровень – Областная больница
Туркестанская область – 1 центр:
уровень – Областная клиническая больница
г. Шымкент – 1 центр:
уровень – АО «Центр сердца Шымкент»
г. Алматы – 4 центра:
уровень – Городской кардиологический центр; Городская клиническая больница
№1, ТОО Институт хирургии
уровень – Городская клиническая больница №7
г. Нур-Султан – 3 центра:
3-уровень – Национальный научный кардиохирургический центр; Национальный
научный медицинский центр; Городская многопрофильная больница №2.



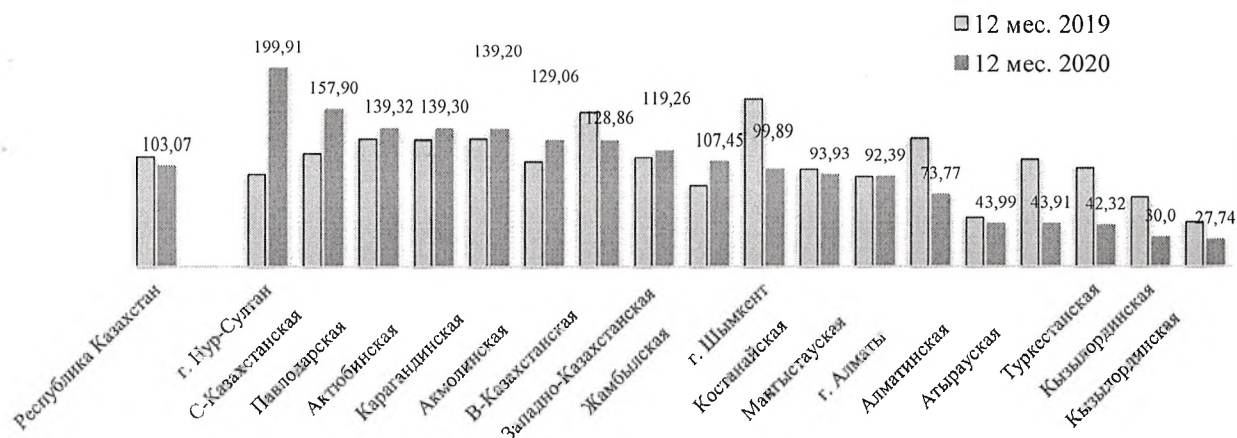


36 центров чрескожного вмешательства (ЧКВ):
 II уровень – 10
 III уровень – 26

Заболеваемость болезни системы кровообращения на 100 тыс. человек



Заболееваемость острым инфарктом миокарда на 100 тыс. человек

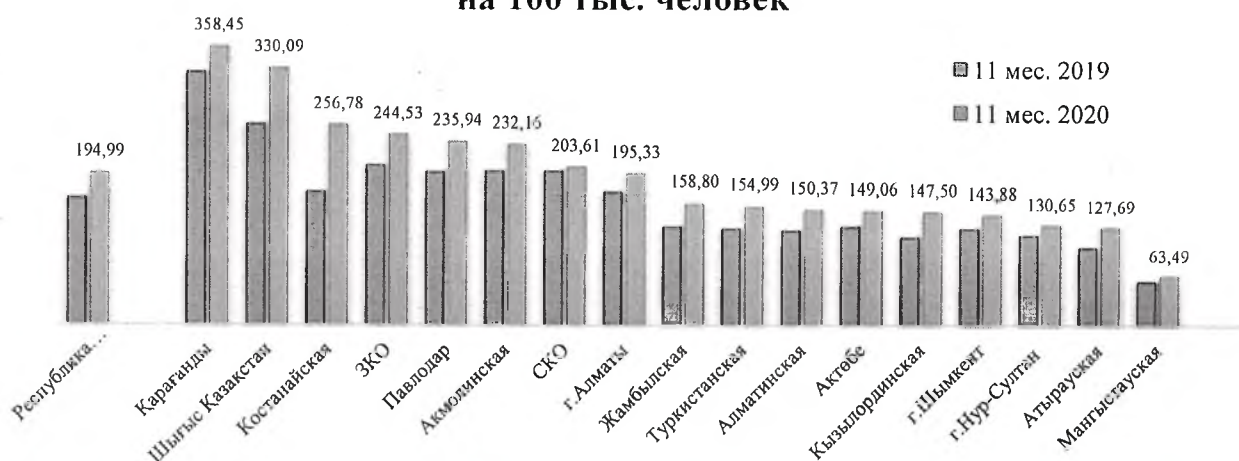


Заболееваемость острым инфарктом миокарда по республике за 2020 год снизилась на 9,5%. Снижение отмечается в 10 регионах, наибольшее снижение отмечается в Атырауской (-50,28%), Алматинской (-13,8%), Кызылординской (-65,7%), Туркестанской (-39,0%), Восточно-Казахстанской (-21%), Костанайской (-6,2%) областях и в городах Алматы (-78,5) и Шымкент (-69%).

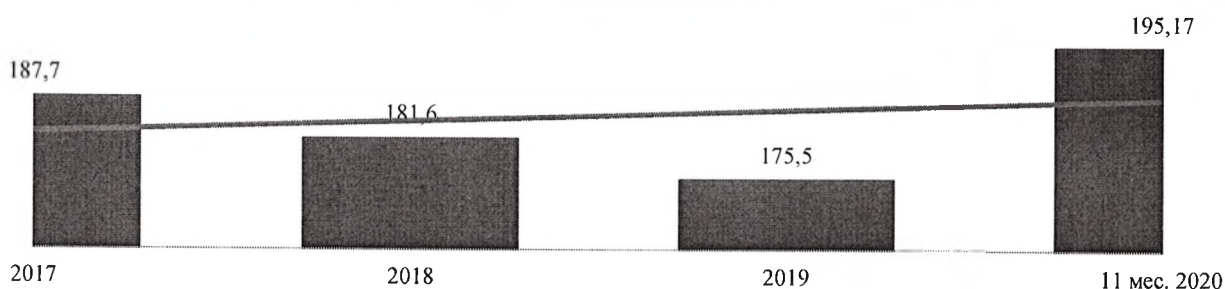
Наблюдается значительный прирост показателя заболееваемости в городе Нур-Султан (+52,7%) и Северо-Казахстанской (+26,1%), Жамбылской (+22,3%), Акмолинской (+6,6%), Павлодарской (6,5%), Карагандинской (+6,1%) и Западно-Казахстанской (+6,0%) областях.

По данным Всемирной организации здравоохранения ежегодно от болезни системы кровообращения в мире умирают более 17,5 млн. человек (2012 г.), что составило 31% всех случаев смерти в мире. В структуре общей смертности в Казахстане ведущей причиной является болезни системы кровообращения (25,9%).

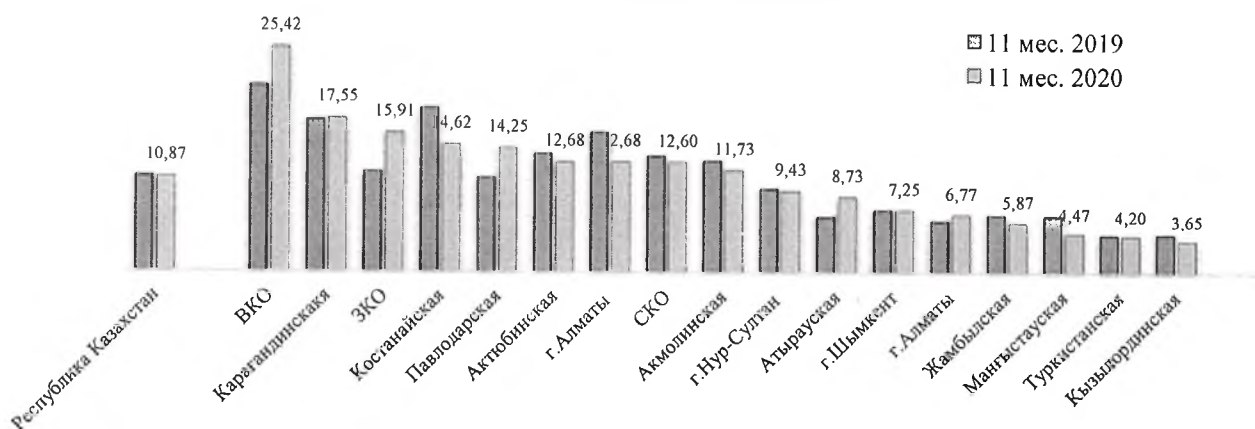
Смертность от болезни системы кровообращения на 100 тыс. человек



ДИНАМИКА СМЕРТНОСТИ БОЛЕЗНИ СИСТЕМЫ КРОВООБРАЩЕНИЯ на 100 тыс. человек



Смертность от острого инфаркта миокарда на 100 тыс. человек



Снижение смертности от острого инфаркта миокарда по республике на

Восточно-Казахстанской 25,42% (рост на 20,13%) и Западно-Казахстанской 15,91% (рост на 38,11%), Карагандинской 17,35 % (рост на 1,04%), Павлодарской

Значительное снижение в Костанайской 14,62% (снижение на 21,82%), город Алматы 12,68% (снижение на 20,75%), Актюбинская 12,68% (снижение на), Северо-Казахстанской 12,60% (снижение на 5,05%) областях, однако целевой индикатор по данным регионам не достигнут.

Город Шымкент и Туркестанская область являются самой большой по площади среди областей (95725 кв.км. 117 249 км²) Казахстана. Южный регион характеризуется развитой транспортной инфраструктурой и высокой плотностью населения, 31 % которого сконцентрировано в городе. Около 42 % населения области проживают в местности, отдаленной от областного центра, с возможностью проведения коронарографий и стентирования, более чем на 130–300 км. Совокупность всех этих условий создает объективные предпосылки организации эффективной системы оказания неотложной медицинской помощи при остром инфаркте миокарда с учетом того, что приоритетом этой системы должна являться инвазивная стратегия – выполнение ЧКВ таких как, экстренное стентирование коронарных артерий, не менее чем 70 % всех заболевших с инфарктом миокарда в сроки не более чем 3 часа от момента начала заболевания и доступность всех нуждающихся в данной жизни спасаемой процедуре.

В настоящий момент в городе Шымкент и Туркестанской области создана региональная система оказания помощи при остром коронарном синдроме, налажено системное оказание медицинской помощи на этапах амбулаторно-поликлинической службы, «скорой помощи», приемных отделений и рентгенооперационных.

Внедрение в Обществе национальных стандартов качества и безопасности медицинской помощи стало важнейшим началом развития пациент-ориентированной системы оказания медицинской помощи. В связи с этим будет уделено большое внимание обеспечению прохождения и дальнейшего подтверждения национальной аккредитации.

Продолжается работа по формированию высоких этических стандартов оказания кардиологических и кардиохирургических услуг. Пациентам с сердечно – сосудистой патологией и их близким обеспечена защита их прав, о которых пациенты будут информированы в доступной для них форме. Приоритетом стало уважение к приватности пациента и соблюдение конфиденциальности информации пациента.

Структура медицинских услуг, предоставляемых Обществом, ориентирована на удовлетворение потребности населения страны, а также стран СНГ, ближнего и дальнего зарубежья в различных уровнях и видах медицинской помощи.

Создана комиссия по рассмотрению обращений граждан (служба поддержки пациентов) в Обществе, которая призвана работать на предупреждение жалоб и рассмотрение их на месте возникновения по принципу «здесь и сейчас».

В целях дальнейшего повышения доступности и качества медицинской помощи населению за счет внедрения технологий разработан и утвержден перечень высокотехнологичных медицинских услуг (далее – ВТМУ) по кардиохирургии, в части дорогостоящих новых услуг для населения.

В Обществе в целях устойчивого развития, повышения эффективности и оперативности принятия управленческих решений внедрены признанные в международной практике принципы корпоративного управления. Проведенная унификация организационной структуры, бизнес процессов, квалификационных требований, повысило качество предоставляемых медицинских услуг, экономическую эффективность деятельности и оптимизировала численность в целом, т.е. Общество полностью сосредоточено на медицинской и научно-образовательной деятельности.

Кардинально изменены системы закупок, основанные на принципах:

- гласности и прозрачности процесса закупок путем внедрения государственных закупок (е-закупки);
- добросовестной конкуренции среди поставщиков;
- минимизации участия посредников в процессе закупок путем заключения прямых контрактов с «СК-Фармация».

Трансформация Общества с последующим присоединением в состав НАО НКЦ дает возможность развитию в следующих направлениях:

для пациента:

- получение высокоспециализированной пациент-ориентированной медицинской помощи «европейского» качества;
- обслуживание по системе Follow-up (маркетинговый анализ удовлетворенности пациентов оказываемыми услугами) и Follow –on (мониторинг) после выписки (звонки от лечащего врача, электронные письма с рекомендациями специалистов, направляемых пациенту после выписки) и т.д.

для Общества:

- возможность привлечения пациентов со всей республики;
- развития медицинского туризма;
- внедрение международных стандартов качества и безопасности пациентов JCI;
- оснащение современными медицинскими оборудованием;
- внедрение международных стандартов госпитального сервиса;
- внедрение международных стандартов корпоративного управления;
- получение оплаты за оказанные медицинские услуги по тарифам КЗГ республиканских центров;



- управление временно свободными денежными средствами;
- создание амортизационного фонда;

для персонала:

- обучение и повышение квалификации, прохождение стажировки в динамично развивающихся клиниках Европы и Америки;
- создание системы социальной и материальной поддержки (обеспечение жильем (арендное жилье, с последующим выкупом);
- совершенствование системы оплаты труда и мотивации.

Долгосрочная цель Общества – стать аккредитованным центром в соответствии с международным стандартом качества и безопасности пациентов JCI, внедрить высокотехнологичные медицинские услуги как установка механическое вспомогательное устройство для левого желудочка (LVAD) и трансплантация сердца.

1.2. Анализ внутренней среды

В соответствии с Уставом основной целью создания Общества является организация качественной и конкурентоспособной медицинской помощи больным с болезнями системы кровообращения, а также внедрение и распространение современных технологий в области медицинской науки, образования и практики.

Основными предметами деятельности Общества является оказание высокоспециализированной, специализированной, амбулаторно-поликлинической, стационарной, стационарозамещающей и иной медицинской помощи в области кардиологии, интервенционной кардиологии, кардиохирургии и смежных профилях гражданам Республики Казахстан и иностранных государств.

Общество осуществляет следующие виды деятельности:

- ✓ оказание гарантированного объема бесплатной медицинской помощи населению Республики Казахстан в соответствии с законодательством Республики Казахстан;
- ✓ оказание высокоспециализированной, специализированной, амбулаторно-поликлинической, стационарной, стационарозамещающей и иной медицинской помощи в области кардиологии, интервенционной кардиологии, кардиохирургии и смежных профилях;
- ✓ осуществление консультативной и координирующей работы организаций здравоохранения по вопросам кардиологии, интервенционной кардиологии, кардиохирургии и по смежным профилям;
- ✓ оказание консультативно-диагностической помощи в объеме, определяемом администраторами бюджетных программ;

- ✓ оказание восстановительного лечения и медицинской реабилитации гражданам, страдающим врожденными и приобретенными заболеваниями, а также последствиями острых хронических заболеваний и травм;
- ✓ проведение трансплантации тканей и (или) органов (части органов);
- ✓ проведение лабораторных, инструментальных, лучевых и рентгенологических методов обследования с целью диагностики, установления причин и прогноза заболевания;
- ✓ оказание патоморфологических услуг;
- ✓ оказание платных медицинских услуг в соответствии с действующим законодательством Республики Казахстан по профилю деятельности Общества;
- ✓ разработка и внедрение эффективных, результативных, инновационных методов диагностики и лечения пациентов;
- ✓ внедрение и обеспечение трансфера современных и высокоэффективных медицинских технологий, технологий управления в организациях здравоохранения;
- ✓ реализация научно-технических программ по наиболее актуальным научным приоритетам с учетом многопрофильности и научного потенциала Общества;
- ✓ организация и обеспечения послевузовского и дополнительного медицинского образования, в том числе путем внедрения системы непрерывного профессионального образования;
- ✓ участие в приоритетных направлениях фундаментальных и прикладных научных исследованиях в области здравоохранения;
- ✓ организация и управление научно-исследовательской и образовательной деятельностью Общества в области здравоохранения;
- ✓ разработка и утверждение в установленном порядке стандартов в области кардиологии, интервенционной кардиологии и кардиохирургии;
- ✓ международное сотрудничество путем формирования стратегического партнерства с ведущими зарубежными академическими центрами и медицинскими клиниками;
- ✓ изучение и внедрение передового мирового опыта в области здравоохранения;
- ✓ внедрение в Обществе системного управления качеством, безопасностью, международного больничного менеджмента, менеджмента научных исследований, стратегического планирования и маркетинга;
- ✓ приобретение, производство, хранение, применение, реализация и использование лекарственных средств, изделий медицинского назначения и медицинской техники для нужд Общества, в том числе приобретение, перевозка, хранение, применение, распределение и уничтожение наркотических средств, психотропных веществ и прекурсоров, а также приобретение, производство,



применение, хранение, транспортировка и реализация радиоизотопов в порядке, установленном законодательством Республики Казахстан;

✓ обеспечение пациентов безопасными, эффективными и качественными лекарственными средствами;

✓ обеспечение рационального и диетического питания для пациентов, а также организация пунктов общественного питания для сотрудников и посетителей Общества;

✓ техническое обслуживание, ремонт медицинской и лабораторной техники, инструментария с проведением своевременного метрологического контроля диагностической и лечебной аппаратуры для собственных нужд;

✓ представление медицинской помощи с использованием потенциала санитарной авиации;

✓ предоставление в имущественный наем (аренда) имущества Общества.

Согласно приказа Министерства здравоохранения Республики Казахстан № 621 от 12 ноября 2018 года «О некоторых вопросах оказания медицинской помощи в городе Шымкент и Туркестанской области» до завершения запланированного строительства объектов здравоохранения в Туркестанской области за Обществом закреплена позиция координации деятельности кардиологической и кардиохирургической помощи на уровне города и области как «единственного Центра на обслуживаемой территории города Шымкент и Туркестанской области».

В Обществе развернуто 138 коек, имеется 2 операционных зала, 21 реанимационных коек.

В ноябре 2020 года Общество прошло национальную аккредитацию качества и безопасности пациентов, присвоена первая категория. Медицинская помощь пациентам в Обществе оказывается в соответствии с национальными стандартами.

Базовые ресурсы Общества можно разделить на четыре основные категории: фиксированные активы, человеческие ресурсы, финансовые и нематериальные ресурсы.

Фиксированные активы

Фиксированные активы Общества, такие как здание и сооружения, оборудование представляют собой важнейшее преимущество и являются одним из важных факторов успеха.

На сегодняшний день износ медицинского оборудования Общества представляет угрозу для оказания качественной медицинской помощи и может привести к приостановлению некоторых видов медицинской помощи. Здание и сооружения требуют капитального ремонта. В 2020 году за счет средств местного

бюджета произведен капитальный ремонт кровли. В 2021 году планируется текущий ремонт в клинических отделениях Общества.

Кадровые ресурсы

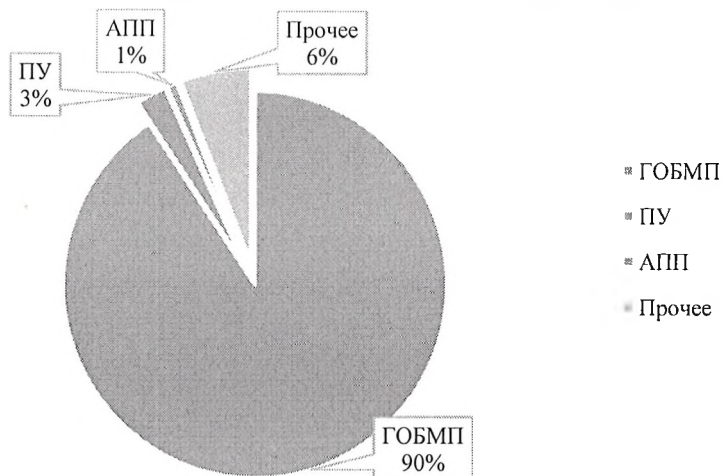
Штат состоит из 113 врачебного персонала, 164 среднего медицинского персонала, 106 младшего медицинского персонала и 73 административно-хозяйственного персонала.

К сожалению, необходимо отметить, что в настоящее время имеет место недостаточный уровень компетенции сестринского персонала в сравнении с принятой международной практикой сестринского дела, что сужает возможности по вовлечению медицинских сестер в лечебный процесс. При этом, внедряемые национальные стандарты качества и безопасности медицинской помощи повысили требования перед медицинским персоналом среднего звена Общества.

Финансовые ресурсы

На сегодняшний день структура доходов Общества состоит из 90% от поступлений ГОБМП и ОСМС и 10% от прочих поступлений соответственно.

Структура доходов Общества за 2020 год



Финансово-экономическая структура Общества и действующая бизнес модель, где соотношение поступлений ГОБМП и ОСМС и прочих поступлений составляет 90% и 10% соответственно, обеспечивает краткосрочную и среднесрочную самообеспеченность Обществу денежными средствами для покрытия текущих обязательств.

Нематериальные ресурсы

В своей деятельности Общество имеет и поддерживает высокий уровень нематериальных ресурсов, таких как корпоративный имидж Общества, бренд, патенты, публикации, сертификаты и стандарты качества:

- ✓ бренд и репутация Общества становятся узнаваемыми благодаря высокоспециализированной медицинской помощи и трансляциям видеороликов на тему здоровья сердца в СМИ и социальных сетях;
- ✓ динамичные и сбалансированные отношения с Национальным научным кардиохирургическим центром;
- ✓ развитие профессиональной подготовки персонала;
- ✓ условия на рабочих местах и социальная поддержка персонала: безопасность, равенство, обучение, система предосторожения от социальных и коммерческих ошибок, обучение, оценка и поощрение профессионализма;
- ✓ эффективное сотрудничество со спонсорами и благотворительными фондами.

Обладая уникальными ресурсами Общество несомненно играет ведущую роль в структуре индустрии здравоохранения города Шымкент и Туркестанской области. Учитывая вышеизложенное, потенциал Общества может быть максимально реализован при постановке новых стратегических задач и повышения финансово-экономической устойчивости. Общество является некоммерческой организацией, тем не менее, достижение стратегических целей потребует инвестиций, основными источниками которых, как показывает международный опыт медицинских центров, являются прибыль организации и спонсорская помощь.

1.3. SWOT-анализ

Поэтапная трансформация с ГКП на ПХВ «Городской кардиологический центр» в НАО «Центр сердца Шымкент» позволит воплотить модель ведущей клиники в городе Шымкент и следующие два-пять лет будут иметь решающее влияние на развитие и становления нового бренда, новой ведущей клиники, нового уровня медицинского обслуживания. Важнейшую роль в успехе Общества играет честная оценка слабых, а также своевременное использование возможностей, извлечение выгоды из сильных сторон организации и коллективная работа над смягчением рисков.

Приведенный ниже SWOT-анализ подчеркивает сильные и слабые стороны, возможности и потенциальные угрозы, с которыми в настоящее время сталкивается Общество.

Сильные стороны

- ✓ стратегическое партнерство с Национальным научным кардиохирургическим центром;
- ✓ аккредитованная клиника по национальным стандартам качества и безопасности пациентов;
- ✓ квалифицированный врачебный персонал;



✓ возможность выполнения высокоспециализированных медицинских технологий в области кардиохирургии и интервенционной кардиологии.

Слабые стороны

✓ износ медицинского оборудования;
✓ недостаточно развитая информационная система: отсутствие надлежащим образом интегрированной ИТ-системы;
✓ недостаточный уровень компетенции сестринского персонала.

Возможности

✓ расширение платных медицинских услуг;
✓ развитие медицинского туризма;

Угрозы

✓ неблагоприятные социально-экономические изменения;
✓ отсутствие ресурсов для привлечения и удержания талантливых сотрудников;
✓ растущая конкуренция.

2. СТРАТЕГИЯ ТРАНСФОРМАЦИИ ГКП на ПХВ «ГОРОДСКОЙ КАРДИОЛОГИЧЕСКИЙ ЦЕНТР» в НАО «ЦЕНТР СЕРДЦА ШЫМКЕНТ»

2.1. Этапы трансформации

Цель стратегии трансформации – наметить систематические изменения, которые должен претерпеть Общество для трансформации в ведущую клинику в городе Шымкент. Этот документ содержит высокоуровневый обзор предполагаемой траектории в период с 2021 года по 2031 годы, а также более подробное описание первой фазы «Реструктуризация и оптимизация», и частично второй фазы трансформации «Устойчивое развитие», которые должны быть реализованы в первые пять лет (2021-2025 гг.). Стратегия третьей фазы будет строиться на фундаменте, заложенном во время первой и второй фаз и будет разработана позднее, после запуска первой фазы, сбора и последующей оценки набора рабочих данных.

Стратегический план Общества по трансформации разделен на три основных этапа:

- 1) Реструктуризация и оптимизация (2021-2023 гг.)
- 2) Устойчивое развитие (2024-2026 гг.)
- 3) Лидерство (2027-2031 гг.)



Этап реструктуризации и оптимизации (2021-2023 гг.)

Первый этап трансформации будет сосредоточен на изменение организационно-правовой формы организации. В данном этапе трансформации Общество должно входить в состав УМС как дочерняя организация некоммерческого акционерного общества «Национальный научный кардиохирургический центр». Эта фаза также будет включать в себя непрерывное углубленное обучение и повышение профессиональной квалификации персонала, внедрение и развитие корпоративного управления, оптимизация расходов, обновление материально-технической базы Общества.

Во время этой фазы должны быть достигнуты цели в следующих областях:

- ✓ определение миссии и видения Общества;
- ✓ интеграция корпоративных и организационных структур с УМС;
- ✓ привлечение инвесторов и увеличение спонсорской помощи для оснащения Общества современными медицинскими оборудованием;
- ✓ разработка и утверждения Советом директоров Общества Положения об инвестиционном бюджете Общества;
- ✓ разработка и утверждения Советом директоров Общества Положения об использовании временно свободных денежных средств Общества;
- ✓ интеграция ИС и КМИС;
- ✓ внедрение по пациентного списания лекарственных средств и изделий медицинского назначения;
- ✓ получение лицензии на образовательную деятельность;
- ✓ развитие корпоративного учебного центра;
- ✓ обучение и профессиональное развитие медицинских сестер;
- ✓ национальная реаккредитация качества и безопасности пациентов (получение высшей категории).

Этап устойчивого развития (2024-2026 гг.)

Второй этап трансформации будет включать непрерывный прогресс в отношении целей и задач первой фазы. Сюда также будет входить деятельность, направленная на дальнейшее развитие возможностей Общества, улучшение результатов и качества лечения, укрепление репутации Общества.

Ниже приведены примеры областей, на которые будет направлена вторая фаза после успешного выполнения инициатив первой фазы:

✓ определение видов медицинской помощи, являющихся сильными сторонами и генерирующие высокие объемы доходов, вложение инвестиций в указанные направления, приобретение современного оборудования, проведение интенсивных маркетинговых кампаний;

✓ расширение сотрудничества с региональными и международными партнерами в области обучения и профессионального роста, в проведении международных конференций;

✓ подготовка клинического персонала и здания к прохождению международной аккредитации Joint Commission International (далее – JCI);

✓ увеличение количества коек, открытие отдельного реабилитационного отделения пациентам после кардиохирургических вмешательств и острого инфаркта миокарда.

Этап лидерства (2027-2031 гг.)

На этапе роста и лидерства Общество должно стать интегрированным медицинским центром УМС. Во время третьей фазы трансформации Общество сосредоточит усилия на позиционирования себя как ведущий кардиологический центр в южном регионе страны. Основное внимание будет уделено на создание и укрепление репутации, получение финансовой независимости, увеличение дохода и проведение международных конференций, мастер-классов. На этапе лидерства Общество должно пройти международную аккредитацию JCI.

2.2. Миссия, видение и цели трансформации

Миссия

Миссия Общества: Путь к здоровому сердцу через оказание профессиональной кардиологической и кардиохирургической помощи.

Видение

Общество станет ведущим кардиологическим центром в южном регионе, осуществляющий свою деятельность в соответствии с международными стандартами качества и безопасности пациентов на основе интеграции практики, науки, образования и инновационных подходов.

Чтобы Общество мог функционировать как успешный медицинский центр, нужно достичь наиболее важных целей в процессе трансформации. Приведенные ниже два цели отражают наиболее приоритетные для Общества направления на



пути трансформации в интегрированный медицинский центр УМС. Эти цели послужат основными ориентирами для ближайших пяти лет (2027-2031 гг.)

ЦЕЛЬ 1. Внедрение в Обществе системного управления качеством и безопасностью, повышение эффективности больничного менеджмента и производительности.

ЦЕЛЬ 2. Повышение эффективности управления человеческими ресурсами.

ЦЕЛЬ 3. Финансовая устойчивость.

ЦЕЛЬ 4. Эффективная корпоративная система управления.

ЦЕЛЬ 1. Внедрение в Обществе системного управления качеством и безопасностью, повышение эффективности больничного менеджмента и производительности

В основе интегрированного медицинского центра УМС лежит предоставление высококачественного, координированного лечения и качественного обслуживания пациентов.

Успешная реализация цели 1 потребует выполнения в течение первой фазы трансформации следующих ключевых стратегических инициатив:

Инициатива 1.1. Повышение общей безопасности и удовлетворенности пациента путем внедрения культурных изменений с акцентом на необходимость сообщать о происшествиях и развитие культуры безопасности как образа мышления;

Инициатива 1.2. Соблюдение стандартов национальной аккредитации и стандартов JCI по лечению, обеспечению качества и безопасности;

Инициатива 1.3. Внедрение новых технологий, видов операции и развитие высокотехнологичных медицинских услуг.

Инициатива 1.1. Повышение общей безопасности и удовлетворенности пациента путем внедрения культурных изменений с акцентом на необходимость сообщать о происшествиях и развитие культуры безопасности как образа мышления

Безопасность и удовлетворенность пациентов являются основной задачей медицинской организации. Если присвоить им наивысший приоритет, то это позволит добиться глубокого доверия со стороны пациентов. В рамках исполнения данной инициативы Общество внедрит понимание качества и безопасности пациентов как одну из основополагающих ценностей организации.

Значительный вклад в повышение безопасности и удовлетворенности пациентов вносит система сообщения о медицинских ошибках или



нежелательных случаях. Для этой цели Обществом приобретена IT сервис, который с помощью QR кодов позволит мониторить и анализировать инциденты, ошибки и нежелательные случаи.

Система сообщения о происшествиях не направлена на наказание медицинских работников и не должна использоваться для этих целей. Она служит для оповещения соответствующего комитета о возможном существовании недостатка в организационном процессе, из-за которого произошла ошибка. Для выполнения данной задачи будет создан комитет, который будет заниматься проблемами организационной культуры и привлекать руководство к поиску оптимального подхода для изменения культуры в организации в сторону сотрудничества и стремления к непрерывному совершенствованию. Комитет будет изучать и внедрять политики, гарантирующие, что медицинские работники Общества не будут нести ответственности в случае непреднамеренного причинения вреда жизни или здоровью пациента, и что их интересы будут защищены. Только при условии такой гарантии сотрудники Общества смогут полноценно соблюдать стандарты JCI, к внедрению которых стремится Общество.

Инициатива 1.2. Соблюдение стандартов национальной аккредитации и стандартов JCI по лечению, обеспечению качества и безопасности

Общество в ноябре 2020 года успешно получила первую категорию национальной аккредитации. Для Общества важно сохранить статус аккредитованной клиники, но и необходимо совершенствоваться в соблюдении стандартов национальной аккредитации и подготовиться к получению высшей категории в 2020 году.

Общество примет дополнительные меры по совершенствованию и расширению внутренних процессов контроля, проводя внутренний аудит клинических и неклинических процессов. Для этих целей в штатном расписании Общества предусмотрено создание Службы внутреннего аудита и отдела менеджмента качества и безопасности пациентов. Процедура внутреннего аудита затрагивает все структурные подразделения Общества, в том числе финансовые, административные отделы. Потребуется повысить компетентность для соблюдения клинических протоколов, уделив особое внимание контролю обоснованности назначаемых лекарственных препаратов, и в этом процессе особую роль должен сыграть клинический фармаколог Общества. В рамках обеспечения соответствия международным стандартам потребуется добиться полноценного задействования медсестер в группах по работе с пациентами. Для этих целей в структуре отдела по управлению человеческими ресурсами работает координатор корпоративного учебного центра. Общество планирует получение лицензии на проведение образовательных услуг, создать отдельный корпоративный учебный центр с оснащенными кабинетами. Основной задачей



корпоративного учебного центра станет непрерывное повышение профессиональной квалификации медсестер и привлечение лучших представителей из медсестер в качестве преподавателей.

Инициатива 1.3. Внедрение новых технологий, видов операции и развитие высокотехнологичных медицинских услуг

Будущее системы здравоохранения в решающей степени зависит от характера и темпов изменений в медицинских технологиях. На протяжении XX века технологические открытия привнесли существенные изменения в медицину. Их роль очевидна: новые технологии профилактики, диагностики и лечения позволяют избегать хирургического вмешательства, сокращать период восстановления, снижать риски нежелательных последствий лечения и т. д. Внедрение новых технологий в медицинских организациях обычно означает приобретение нового оборудования. Затраты на медицинское оборудование в мире увеличиваются, несмотря на предпринимаемые в развитых странах попытки сдерживания государственных расходов на здравоохранение.

Быстрое развитие медицинских и информационных технологий предьявляет серьезный вызов системе здравоохранения. Новые технологии открывают возможности радикального повышения результативности в выявлении индивидуальных факторов риска заболеваний, их ранней диагностики, сокращения объемов стационарной помощи благодаря формированию малоинвазивной, амбулаторной хирургии, телемедицины, дистанционного мониторинга состояния больного. Внедрение новых технологий будет стимулировать структурные сдвиги в системе оказания медицинской помощи, увеличение потребностей населения в новых медицинских услугах и одновременно рост ожиданий в отношении обеспечения государством их доступности.

Обществом ежегодно проводится работа по внедрению новых технологий: в 2019 году внедрены ЭКМО, имплантация безэлектродного ЭКС и имплантация CRT-D с удаленным мониторингом, в 2020 году внедрены имплантация TAVI и установка стент-графта.

Планируется продолжение работы в этом направлении и проведение не менее 2 мастер-классов по внедрению новых технологий ежегодно. Отделением интервенционной аритмологии с ЭФИ лабораторией запланировано внедрение имплантации подкожного ИКД и внедрение Ablation Index, кардиохирургическим отделением запланировано увеличение количества операции до 700 в год, где удельный вес высокотехнологичных медицинских услуг составит не менее 30 %.

ЦЕЛЬ 2. Повышение эффективности управления человеческими ресурсами



Подбор и постоянное развитие высококвалифицированного персонала, соответствующего лучшим международным образовательным стандартам является основным приоритетом Общества. В конечном итоге, именно человеческий капитал Общества генерирует знания, инновации, интеллектуальную собственность и передовые методы, которые поднимут медицинскую и образовательную деятельность Общества на высокий уровень.

Человеческие ресурсы, постоянное повышение их квалификации и эффективная система управления ими способствуют укреплению Общества в области оказания медицинских услуг, образовательной деятельности и конкурентноспособности врачей, медсестер и менеджеров.

Для достижения цели 3 в течение первой фазы будут реализованы следующие стратегические инициативы:

Инициатива 2.1. Разработка образовательной программы профессионального развития медсестер с целью расширения и углубления клинической роли медсестер в Обществе;

Инициатива 2.2. Стандартизация процессов по управлению человеческими ресурсами, включая процессы найма, адаптации, оценки и управления талантами.

Инициатива 2.1. Разработка образовательной программы профессионального развития медсестер с целью расширения и углубления клинической роли медсестер в Обществе

В рамках выполнения указанной инициативы предполагается усиление роли и значимости среднего медицинского персонала в Обществе. Роль медицинской сестры в современном здравоохранении значительно изменилась и усилилась. В настоящее время необходимо рассматривать медицинскую сестру, как равноправного партнера врача. В своем новом качестве, медицинская сестра способна планировать сестринский процесс, а также принимать самостоятельные решения в рамках своей компетенции. Медсестер обучают не только на уровне базового профессионально-технического образования, существуют также степени бакалавра, магистра и доктора сестринского дела. Целью Общества в этом аспекте является подготовка сестринского персонала в соответствии с международными требованиями к сестринской практике, а также создание новой модели взаимодействия между медицинскими работниками, предусматривающей разделение ответственности за лечение пациента. Данная деятельность должна повысить статус медсестер и одновременно улучшить качество и безопасность лечения.

С целью повышения уровня компетентности и профессионализма медсестер Общество совместно с ЮКМА, УМС и ШМНУ продолжит создавать возможности обучения и повышения квалификации для медсестер. Со временем

медсестер Общество будет поощрять получать степень бакалавра и магистра сестринского дела.

Также планируется проведение внутренних обучающих циклов для медсестер в корпоративном учебном центре Общества. С получением лицензии на образовательную деятельность Общество должно разработать образовательную программу для медсестер города Шымкент и Туркестанской области, таким образом поднять уровень корпоративного учебного центра Общества как ведущего образовательного центра.

Инициатива 2.2. Стандартизация процессов по управлению человеческими ресурсами, включая процессы найма, адаптации, оценки и управления талантами

Как и прежде, значимыми остаются лозунги: «Кадры решают все!», «Важнейший ресурс – человеческий!», «Человеческий фактор – решающий!» и другие. Персонал – это главный актив Общества. От того, как персонал подготовлен, настроен, мотивирован и стимулирован, зависит успешная работа Общества. То есть сама система по управлению человеческими ресурсами должна быть, прежде всего, качественной.

Основные составляющие системы по управлению человеческими ресурсами:

- Подбор, отбор и приём на работу (Система подбора Система отбора Система приёма на работу);
- Работа в должности/на рабочем месте (Система регламентации работы);
- Условия труда (Система норм и нормативов, определяющих условия труда);
- Адаптация персонала (Система адаптации персонала);
- Мотивация персонала (Система выявления и оценки мотивации – индивидуальной, групповой, коллективной);
- Стимулирование персонала (Системы стимулирования индивидуального, группового и коллективного труда);
- Развитие персонала (Система физического развития персонала);
- Система профессионально-квалификационного развития персонала;
- Переходы, переводы работников (Система переходов, Система переводов);
- Сокращения, увольнения (Система сокращений, Система увольнений).

Бизнес процессы по управлению человеческими ресурсами в Обществе направлены на стандартизацию нормативной документации, процедур и политик в отношении медицинского и административного персонала.

Стандарты национальной аккредитации и международной аккредитации JCI требует наличие стандартов операционных процессов в части управления человеческими ресурсами. В целях соблюдения стандартов, интеграции с УМС в части документации, внутренних нормативов стоит задача о разработке и утверждении внутренних нормативных документов, стандартизации процессов, включая процессы найма, адаптации, оценки и управления талантами.

ЦЕЛЬ 3. Финансовая устойчивость

Долгосрочная жизнедеятельность Общества в качестве передового медицинского центра будет зависеть от способности Общества генерировать доход и реинвестировать в совершенствование материально-технической базы.

Обретение финансовой устойчивости потребует от Общества уменьшить свою зависимость от государственного финансирования (ГОБМП и ОСМС), увеличить доходы от спонсорской помощи, оказания платных медицинских и образовательных услуг, развитие медицинского туризма.

Успешная реализация цели 3 потребует выполнения в течение первой фазы трансформации следующих ключевых стратегических инициатив:

Инициатива 3.1. Разработка механизмов по повышению доходов Общества;

Инициатива 3.2. Оптимизация расходов, управление расходами Общества.

Инициатива 3.1. Разработка механизмов по повышению доходов Общества

Один из способов уменьшения зависимости от государственного финансирования (ГОБМП и ОСМС) – увеличение объемов платных медицинских услуг. Для увеличения объемов платных медицинских услуг Обществу следует пересмотреть стратегию ценообразования для различных услуг и категорий населения, в том числе разработать отдельный прейскурант цен для не резидентов. Помимо увеличения или пересмотра стоимости медицинских услуг, возможность предложить пациентам безналичные формы оплаты – является стандартом в развитых системах здравоохранения по всему миру. Для удобства потребителей и привлечения новых пациентов в Общество необходимо внедрить новые системы оплаты: оплата через QR, банковские карты, установка терминалов приема платежей и т.д.

Еще одним важным фактором увеличения объемов платных медицинских услуг является сервис в платных палатах и отделениях Общества. Обществу необходимо внедрить стандарты по сервису и оснастить отделения бытовыми приборами, мебелью и мягким инвентарем.



Для привлечения иностранных пациентов помимо качественной медицинской помощи и сервиса нужен целевой маркетинг. Продвижение бренда «Центр сердца Шымкент» в Казахстане и за его пределами требует повышения качества обслуживания и укрепление репутации внутри страны. Иными словами, для привлечения иностранных пациентов превосходство Общества должно быть подтверждено результатами прошлой работы, исключительной результативностью лечения и положительным освещением в СМИ.

Инициатива 3.2. Оптимизация расходов, управление расходами Общества

Помимо увеличения дохода Обществу нужно сосредоточить усилия на выявлении возможностей для сокращения затрат путем повышения эффективности рабочих процессов.

В Обществе начата работа по оптимизации расходов с 2019 года: с июня 2019 года передан в аутсорсинг пищеблок, затем внутренняя и внешняя охрана, с октября 2020 года передана на соисполнение клинико-диагностическая лаборатория. В первой фазе трансформации планируется передача прачечной службы в аутсорсинг.

В структуре расходов Общества большую часть расходов занимает приобретение лекарственных средств и изделий медицинского назначения. В целях сокращения данных расходов планируется внедрение по пациентного списания лекарственных средств и изделий медицинского назначения. Для внедрения по пациентного списания лекарственных средств и изделий медицинского назначения необходимо провести работу по интеграции КМИС и 1С Бухгалтерия. Таким образом, можно мониторить списание лекарственных средств и изделий медицинского назначения на каждого пациента, обнаружить отклонения от протокола лечения и контролировать излишнего списания.

В целях снижения себестоимости оказываемых услуг постоянно ведутся работы по поиску наименьших цен на рынке товаров, работ и услуг. Ежегодно при планировании годового бюджета Общества проводится анализ цен, мониторинг роста цен. Бюджетная комиссия Общества в целях планирования товаров, работ и услуг по оптимальным ценам на основании проведенного анализа цен корректирует стоимости за единицу товара или услуги.

ЦЕЛЬ 4. Эффективная корпоративная система управления

Успешная интеграция во многом зависит от того, насколько хорошо Обществу удастся интегрировать клинические функции, наладить связи между отдельными бизнес-процессами и интегрировать информационные системы в Обществе.



Применение рекомендованных методов корпоративного управления позволит создать необходимые программы поощрения для достижения стратегических целей, а также облегчит эффективный контроль и поощрит рациональное использование ресурсов Общества.

В соответствии со своей концепцией, Общество станет эталоном – лидером в области корпоративного управления в сфере здравоохранения южного региона страны.

Для достижения цели 4 в течение первой фазы будут реализованы следующие стратегические инициативы:

Инициатива 4.1. Совершенствование корпоративного и операционного управления;

Инициатива 4.2. Стандартизация внутренних бизнес-процессов.

Инициатива 4.1. Совершенствование корпоративного и операционного управления

Самый веский аргумент в пользу усовершенствования системы корпоративного управления состоит в том, что такое усовершенствование способствует росту прибыльности компании. Все исследования, да и просто здравый смысл показывают, что улучшение системы корпоративного управления напрямую и незамедлительно приводит к повышению стоимости акций компании. Причина очевидна: чем лучше система корпоративного управления, тем выше уровень доверия инвестора и, следовательно, тем меньше риск и выше стоимость. Кроме того, естественно, что рост стоимости компании соответствует основной задаче Совета директоров, заключающейся в максимальном увеличении ее привлекательности для акционеров.

Дополнительное преимущество повышения прибыльности компании заключается в возможности привлекать капитал на более выгодных условиях. Это относится как к акционерному, так и к заемному капиталу. Компания, которая в своей практике придерживается принципов эффективного корпоративного управления, пользуется доверием инвестиционного общества.

Эффективная система корпоративного управления Общества будет построена на принципах, подтвержденных рекомендованной международной практикой: культура и атмосфера сплоченности и взаимодействия, четкое распределение ответственности, прозрачность и справедливость.

Система управления будет разделена на два блока: стратегическое (тактическое) управление и операционное (административное) управление.

Стратегическое управление в настоящее время отражено в уставе Общества и представлено следующими управляющими структурами:

- Учредитель;
- Коллегиальный руководящий орган – Совет директоров;
- Коллегиальный исполнительный орган – Правление;

- Контролирующий орган – Служба внутреннего аудита, подотчетна Совету директоров Общества;
- Корпоративный секретарь подотчетна Совету директоров Общества.

С целью обеспечения «гибкости» управления будут пересмотрены компетенции Совета директоров и некоторые функции будут переданы Правлению. При этом у Совета директоров останется контроль за соответствием деятельности Общества Уставу и Стратегии Общества. Совершенствование системы операционного управления начнется с формирования эффективной организационной структуры Общества, где четко разделены функции курирующих членов Правления.

Инициатива 4.2. Стандартизация внутренних бизнес-процессов

Стандартизация – необходимое условие устранения потерь и снижения издержек, осуществления устойчивого развития. Стратегия создания культуры работы с бизнес-процессами – это основа для создания актуальной и практически используемой базы регламентирующих документов организации.

Общество достаточно крупная организация в системе здравоохранения региона и существует на рынке более 20 лет. Стандартизация бизнес-процессов – это действительно полезный и работающий на практике инструмент, поддерживающий реализацию бизнес-стратегии организации на системной основе. Внешние условия достаточно стабильны. Рынки поделены. Оказываемые медицинские услуги Обществом не меняются. Самое время заняться внутренней оптимизацией – стандартизацией бизнес-процессов.

В Обществе утверждены ряд внутренних нормативных документов. В целях формирования бюджетной заявки Общества, рассмотрения потребности структурных подразделений и эффективного использования бюджетных средств в Обществе создана постоянно действующая Бюджетная комиссия. Также работает Тарификационная комиссия, Комиссия по качеству и Этическая комиссия. Данные Комиссии созданы для коллегиального принятия управленческих решений и делегирование полномочий и ответственности.

В соответствии с международными стандартами качества и безопасности пациентов и стандартами корпоративного управления перед Обществом предстоит внедрение и стандартизация внутренних бизнес-процессов, утверждение нормативных документов Правлением и Советом директоров Общества.

3. ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И МОНИТОРИНГ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА

Количественная часть ожидаемых результатов состоит из задач, отраженных в таблице 1. «Цели и задачи стратегического плана Общества».

Таблица 1. «Цели и задачи стратегического плана Общества»

№ пп	Наименование	2021	2022	2023	2024	2025
Цель 1. Внедрение в Обществе системного управления качеством и безопасностью, повышение эффективности больничного менеджмента и производительности						
1.1	Увеличение объемов медицинских услуг (пролеченный случай в круглосуточном стационаре) (не менее)	4 500	4 500	4 600	4 700	4 800
1.2	Снижение доли штрафных санкций по мониторингу контроля качества оказываемых услуг (%) (не более)	0,5%	0,5%	0,4%	0,35%	0,3%
1.3	Занятость койки в рамках ГОБМП и в системе ОСМС (%) (не менее)	92%	92%	92%	93%	94%
1.4	Реакредитация на соответствие стандартам аккредитации медицинских организации РК (национальная аккредитация)			✓		
1.5	Количество новых внедренных медицинских технологий (не менее)	2	2	2	2	2
1.6	Удовлетворенность пациентов качеством оказываемой медицинской помощи (%) (не менее)	80%	80%	82%	83%	85%
1.7	Уровень внутрибольничной инфекции (%) (не более)	1,8%	1,8%	1,7%	1,6%	1,5%
Цель 2. Повышение эффективности управления человеческими ресурсами						
2.1	Уровень текучести персонала (%) (не более)	10,5%	10,5%	10%	9,5%	9%
2.2	Уровень удовлетворенности персоналом условиями работы (%) (не менее)	94%	94%	95%	96%	97%
2.3	Количество медсестер, получивших диплом бакалавра «Прикладное сестринское дело» и/или «Сестринское дело»	5	5	7	9	10
2.4	Стандартизация процессов по управлению человеческими ресурсами Общества, включая процессы найма, адаптации, оценки и управления талантами (%)	50%	50%	80%	100%	100%
2.5	Количество обученных сотрудников в курсах повышения квалификации, организованных корпоративным учебным центром	100	100	120	150	200
Цель 3. Финансовая устойчивость						
3.1	Снижение доли доходов ГОБМП и ОСМС в общем доходе (%)	92%	92%	90%	89%	88%
3.2	Рост доходов от платных услуг по сравнению с предыдущим годом (%)	5%	5%	5%	7%	9%
3.3	Финансовый результат в тыс. тенге	50 000	50 000	70 000	90 000	100 000

3.4	Снижение доли приобретения лекарственных средств и изделий медицинского назначения в структуре расходов (%) (не более)	60%	60%	55%	50%	50%
3.5	Увеличение доли фонда оплаты труда в структуре расходов (%) (не менее)	25%	25%	30%	35%	35%
Цель 4. Эффективная корпоративная система управления						
4.1	Внедрение системы электронного документооборота		30%	50%	70%	100%
4.2	Проведение международных конференций, мастер-классов, имиджевых проектов	✓	✓	✓	✓	✓
4.3	Интеграция корпоративных и организационных структур с УМС	✓	✓	✓	✓	✓
4.4	Получение лицензии на образовательную деятельность	✓	✓			

Мониторинг реализации Стратегии будет осуществляться ежегодно согласно срокам устанавливаемым руководством Общества.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Трансформация медицинской организации с организационно-правовой формой ГКП на ПХВ в акционерное общество и в дальнейшем трансформация в некоммерческое акционерное общество впервые в Казахстане практикуется на нашем Обществе. Вероятность возникновения проблем и сложностей связанные с трансформацией очень высокая. Также не исключается недопонимание со стороны персонала Общества целей и стратегию трансформации. Правлению Общества необходимо провести разъяснительную работу, объяснив цели и стратегию трансформации, какие изменения ожидают как Общество в целом, так и каждого персонала.

Стратегия трансформации направлена на увеличение объемов финансирования, капиталовложение в здания и сооружений, обновление парка медицинского оборудования и развитие человеческих ресурсов.

В результате реализации целей и задач Стратегического плана Общество на 2021-2025 годы, Общество приблизится к достижению своего Видения по становлению ведущего кардиологического центра в южном регионе, осуществляющий свою деятельность в соответствии с международными стандартами качества и безопасности пациентов на основе интеграции практики, науки, образования и инновационных подходов.

