

УТВЕРЖДЕН
решением Наблюдательного
совета
ГКП на ПХВ «Городская станция
скорой медицинской помощи»
протокол №5 от 22.09.2021 года

с изменениями и дополнениями
от 28.06.2022 г. Протокол №2

**Стратегия развития
ГКП на ПХВ «Городская станция скорой медицинской помощи»
г.Нур-Султан
на 2021-2025 годы**

г. Нур-Султан

Содержание

	Стр
Часть 1 Введение	
1.1 Миссия	3
1.2 Видение	3
1.3 Ключевые ценности	3
Часть 2 Анализ текущей ситуации	
2.1 Анализ факторов внешней среды	4
2.2 Анализ факторов непосредственного окружения	5
2.3 SWOT анализ	14
2.4 Анализ управления рисками	18
Часть 3 Стратегические цели, задачи и ключевые показатели деятельности	
3.1 Сформировать пул из высококвалифицированных кадров, подготовленных к деятельности по международным стандартам	24
3.2 Повысить доходность и обеспечить адекватное финансирование деятельности	26
3.3 Создать пациент-ориентированную систему оказания медицинской помощи	28
3.4 Повысить эффективность менеджмента и производительности	29
3.5 Ключевые показатели результативности	31

Часть 1 Введение

Миссия

Өмірді құтқару – біздің ұранымыз! (Спасение жизни - наше кредо!)

Видение

Эффективная и надежная службы скорой медицинской помощи с пациент-ориентированной системой оказания медицинской помощи, основанной на принципах постоянного развития, повышения качества и безопасности пациентов, внедрении национальных и международных стандартов

Ключевые ценности

- Безопасность пациента – основополагающий принцип медицинской помощи, с использованием комплекса усилий в области безопасной клинической практики, инфекционного контроля, безопасного использования лекарственных препаратов и медицинского оборудования
- Профессионализм – эффективное и надежное выполнение своих профессиональных обязанностей во имя пациентов
- Уважение – уважение достоинства и личности пациентов

- Целостность – сохранение принципов и высоких стандартов, демонстрация высокого уровня доверия и порядочности как в отношениях с пациентами, так и внутри коллектива
- Коллегиальность – постоянный самоанализ и сотрудничество, а также создание системы доверия на основе паритета ответственности и объёма работы
- Непрерывное развитие

Направляемое, закономерное развитие всех процессов

Часть 2. Анализ текущей ситуации

2.1 Анализ факторов внешней среды

В Государственной Программе развития здравоохранения РК на 2020-2025 годы определены основные направления развития службы скорой медицинской помощи. В том числе, в целях повышения доступности службы скорой медицинской помощи будет расширена сеть районных подстанций скорой медицинской помощи для своевременного оказания больным и пострадавшим доврачебной медицинской помощи, а также доставки пациентов в кратчайшие сроки в медицинские организации для оказания специализированной медицинской помощи.

В разветвленную сеть службы скорой медицинской помощи Казахстана в настоящее время входят станции областные и городские ССМП, которые имеют санитарный транспорт и отделение санитарной авиации. Служба скорой медицинской помощи в Республике Казахстан представлена 19 самостоятельными станциями, 264 отделениями СМП, входящими в состав других организаций здравоохранения.

На эффективность деятельности службы СМП влияет множество факторов таких, как:

- развитие и рациональное размещение сети станций и отделений СМП;

- четкость в работе диспетчерской службы, осуществляющей прием вызовов и направление бригад медицинских работников;
- обеспечение максимальной преемственности СМП и другими МО.

За 2020 год по городу Нур-Султан количество вызовов составило 506 835 (за 2019 год – 584 849), снижение на – 13,3%. Вместе с тем, потребность на услуги скорой помощи на 1 000 населения за 2020 год составило 420, в 2019 году – 503.

Структура вызовов в разрезе категорий срочности следующая: вызова 1 категории срочности – 6 793 вызова (1,3%), 2 категории срочности – 74 042 вызова (14,6%), 3 категории срочности – 231 902 вызова (45,8%), 4 категории срочности – 194 098 вызова (38,3%). Обслуживание вызовов 4 категории срочности бригадами станций скорой медицинской помощи в аутсорсинг составляет 20 047 вызовов (10,3%), бригадами СМП при ПМСП 174 051 вызовов (89,7%).

В сравнении с 2019 годом отмечается рост вызовов по 1 категории срочности на 2 раза, по 2 категории срочности на 8% и снижение по 3, 4 категориям срочности на 13,3%, 21,0%.

Доля вызовов, обслуженных с опозданием в 2020 году выросло на 3,1% и составила 8,8%, тогда как в 2019 году данный показатель составил 5,7%.

Показатель догоспитальной смертности за 2020 год составляет 0,3%, что на уровне 2019 года.

Показатель успешной реанимации по итогам 2020 года увеличился и составляет 66% (за 2019 г. – 50%).

2.2 Анализ факторов непосредственного окружения

Ниже представлен анализ текущей ситуации по ГКП на ПХВ «Городская станция скорой медицинской помощи» г.Нур-Султан.

Общая площадь здания - 6521 м²

Главный врач – Оразбаев Мурат Бекайдарович

Количество подстанций – 4

Ежедневно, на диспетчерский пункт «103» ГССМП поступает свыше 2500-3000 вызовов.

Согласно статистическим данным, за 2020 год количество вызовов ГССМП составило 332 784 вызовов (без вызовов СМП при ПМСП), что на 93 814 вызовов (22%) меньше количества вызовов 2019 года (426 598 вызовов).

Структура вызовов по нозологиям

Ведущее место по обращениям занимают заболевания органов дыхания и прочие заболевания. Травмы и отравления, акушерские и гинекологические заболевания и заболевания системы органов кровообращения находятся на 3-й, 4-й, 5-й позиции.

Заболевание	2020 год		2019 год		Разница (абс.)	Динамика в %
	Кол-во	уд.вес в %	Кол-во	уд.вес в %		
Количество вызовов ГССМП, всего (абс.ч.):	506835		584849		-78014	-13,0
Инфекционные заболевания	27750	5,5	41339	7,1	-13589	-32,0
ССС-заболевания	45599	9,0	61366	10,5	-15767	-25,0
Травмы и отравления	61342	12,1	80837	13,8	-19495	-24,0
из них ДТП	2161	0,4	2923	0,5	-762	-26,0

Неврологические заболевания	46393	9,2	53114	9,1	-6721	-12,0
Заболевания органов дыхания	151923	30,0	178837	30,6	-26914	- 15,0
Заболевания желудочно-кишечного тракта	26974	5,3	31780	5,4	-4806	-15,0
Акушерские и гинекологические заболевания	47178	9,3	43629	7,5	3549	8,1
Острые хирургические заболевания брюшной полости	14714	2,9	17661	3,0	-2947	16,0
Заболевания мочевыводящих путей	5896	1,2	20674	3,5	-14778	71,0
Прочие заболевания	79066	15,6	55612	9,5	23454	42,0

Показатель госпитализации

Показатель	2020 год	2019 год	Динамика в %
Всего обслужено выездов ГССМП	332 784	426 598	-21,0
Доставлено на госпитализацию	100 208	57 931	72,0
Госпитализировано	45 548	26352	72,0

% госпитализации	45,5	45,5	0,0
-------------------------	------	------	-----

Анализ летальности

Показатель	2020г.	2019г.	Динамика в %
	абс.	абс.	
Всего	1636	1444	13,0
Количество случаев догоспитальной смертности до приезда бригадами	1601	1411	13,0
количество случаев догоспитальной смертности в присутствии	35	33	6,0

Показатель летальности за 2019-2020 гг. увеличился на 192 случаев или 13,3%. Данный рост напрямую связан с пандемией COVID-19.

Показатель вызовов, обслуженных с опозданием

Показатель	2020г.	2019г.	Динамика в %	Разница абс.
обслуженные с опозданием	44748	33371	134,1	11377
Повторные вызова	3099	10	3099,0	3089

За 2020 год наблюдается значительный рост случаев опозданий. Так, в 2020 году опоздания на 34,1% увеличились и составили 44748 случая.

Показатели		2020г.	2019г.	Разница в мин.
Среднее время от поступления вызова на "103" до передачи вызова диспетчером бригаде СМП (от звонка до передачи бригаде)		5	2,51	3,51
Среднее время от момента передачи вызова бригаде СМП до доезда к пациенту (от получения вызова от диспетчера до приезда к дому)		15	9,39	6,39
Среднее время доезда бригады с момента поступления вызова на "103" до доезда к пациенту (время ожидания)		20	12,30	8,30
Среднее время обслуживания пациента (время нахождения у пациента от приезда к дому до освобождения бригады)	1 категория	21	20,37	1,37
	2 категория	24	32,14	-8,14
	3 категория	21	34,24	-13,24

Специалистами Предприятия изучен международный опыт по оказанию скорой медицинской помощи населению. Разработаны предложения и соответствующий проект, внесены в Управление, получено согласование на реализацию.

Приказом МЗ РК от 30 ноября 2020 года № КР ДСМ 225/2020 " Об утверждении правил оказания скорой медицинской помощи, в том числе с привлечением медицинской авиации" все вызовы разделены по срочности на 4 категории. 4 категория срочности передана на обслуживание поликлиниками, что дало ожидаемый положительный эффект. Ответственность за контингент, его патронаж и своевременную диагностику, прикрепленному по месту жительства, несут городские поликлиники.

Создание бригад скорой неотложной помощи при поликлиниках сократило количество жалоб населения на работу скорой помощи, сокращение времени доезда, увеличение числа выездных бригад, а также повышение статуса поликлиники.

Общая координация распределения и обслуживания вызовов осуществляется через программное обеспечение КОМЕК и диспетчерскую службу предприятия «103», посредством участия как специалистов выездных бригад, врачей и фельдшеров, так и врачей подстанций, дающих необходимые консультации и рекомендации.

В целях повышения качества оказываемых услуг, обеспечения своевременности доезда, повышения производительности труда сотрудников, предприятием, в рамках реализации вышеуказанного Плана, осуществлено материально техническое оснащение транспортных средств GPS навигаторами, видеорегистраторами, стационарными и переносными рациями, что позволяет отслеживать на мониторах в режиме онлайн движение и расположение всех бригад по всему городу.

Проведены соответствующие мероприятия по оснащению сотрудников выездных бригад современной радио и мобильной связью. В целях улучшения качества принимаемых звонков, архивирования и хранения аудиозаписей и фонограмм, вместо аналоговой связи, внедрена новая высокотехнологичная цифровая связь. В настоящее время внедрен проект по установке газового оборудования на транспорт 2012 - 2015 года выпуска.

На балансе ГССМП находится 159 единиц санитарного автотранспорта, в т.ч. реанимобилей (класс С) – 63 единиц.

В 2019 году за счет местного бюджета было приобретено 53 единицы нового санитарного автотранспорта, что на 100% закрыло потребности в санитарном транспорте и снизило износ с показателя 35,9% (2019 г.) до 23,5 % (2020 г.).

Также Министерством здравоохранения РК совместно с Министерством индустрии и инфраструктурного развития РК была утверждена Дорожная карта по обновлению санитарного автотранспорта в Республике Казахстан (далее – Дорожная карта).

В рамках Дорожной карты в 2020 году службу скорой медицинской помощи города Нур-Султан оснастили 49 единицами санитарного автотранспорта отечественного производства через механизм финансового лизинга АО «БРК-Лизинг».

На данный момент, все медицинское оборудование в рабочем состоянии и проходит ежегодное сервисное обслуживание.

Лекарственные препараты и изделия медицинского назначения в укладках бригад соответствуют стандартам. Оснащенность и укомплектованность медицинским оборудованием составляет - 100%.

За период 2020 года общее количество случаев с ОИМ составило 409 случаев, кому показано проведение ТЛТ и случаев, проведенных ТЛТ составило 24. Тромболизисная терапия проводится врачами и фельдшерами выездных бригад. Персонал ГССМП на постоянной основе проходит обучение по вопросам тромболизисной терапии.

Все мероприятия, связанные с улучшением условий труда и организацией рабочих мест, осуществляются без привлечения дополнительного финансирования, за счет оптимизации административных и текущих расходов, в том числе: передача вызовов 4 категории срочности для обслуживания поликлиниками, открытие дополнительных моечных станций для спецтранспорта, организация развозки сотрудников после ночных смен, установка газового оборудования, приобретение систем GPS навигации и видеорегистраторов, оснащение оргтехники и мебелью вновь открытые подстанции, создание учебных классов и приобретение манекенов, и др.

Внедрение вышеуказанных мероприятий позволило сократить время доезда до: 1 категории срочности - 6,38 минут, 2 категории срочности до 10,11 минут, 3 категория срочности до 15,14 минут.

Количество врачей, имеющих квалификационную категорию – 68 (81,9%), в том числе, высшую категорию имеют - 32 (47 %), первую категорию - 21 (30,9%), вторую категорию – 15 (22,1 %).

Из СМР квалификационную категорию имеют - 336 (53,4%), в том числе, высшую категорию - 90 (26,8%), первую категорию – 83 (24,7%), вторую категорию – 163 (48,5 %).

Уделяется внимание вопросам повышения уровня квалификации сотрудников врачебного и среднего медицинского персонала. В плановом порядке сотрудники предприятия направляются на различные курсы повышения квалификации, семинары и тренинги, в том числе в соответствии с международными стандартами (BLS, ACLS, PALS, PHTLS). Для проведения курсов специализации по программам оказания экстренной неотложной помощи создан на Предприятии учебно-симуляционный центр. В качестве тренеров подготовлены 6 инструкторов.

В настоящее время прошли обучение практическим навыками неотложной медицинской помощи в соответствии с международными стандартами (BLS, ACLS, PALS, PHTLS):

Таблица №2. Количество сотрудников прошедших обучение

№ п/п	Сотрудни ки	Кол- во	BLS		ACLS		PALS		PHTLS	
			обучено	план	обучено	план	обучено	план	обучено	план
1	Врачи	83	83	65	70	64	69	61	67	56
2	СМП	614	614	560	563	439	421	396	475	441
3	Водители	279	179	100	-	-	-	-	-	-

Кроме того, на базе имеющихся подстанций, создаются учебные классы, приобретаются учебные пособия и манекены, позволяющие проведение мастер классов с привлечением ведущих специалистов из Израиля и России.

С целью решения кадрового дефицита предприятие принимает активное участие в ярмарках вакансий, а также сотрудничает с медицинскими ВУЗами и предлагает рабочие места их выпускникам. Реализация данных мероприятий позволила привлечь в настоящее время 3 специалистов врачей.

Вместе с тем, несмотря на определенные успехи, необходимо решение ряда значимых для организации проблем:

1. *Высокая нагрузка на службу СМП*
2. *Недостаточное владение навыками оказания неотложной медицинской помощи (BLS, ACLS, PALS и др.);*
3. *Низкая квалификация сотрудников диспетчерской службы (наличие инцидентов неправильной категоризации вызовов, отсутствие внедренной системы «удержания звонка»)*
4. *Низкий уровень удовлетворенности населения услугами ГССМП (наличие жалоб на работу ГССМП)*
5. *Слабая преемственность между службой СМП, ПМСП, приемными отделениями*

2.3. SWOT анализ

В ходе своей деятельности ГССМП может столкнуться с возникновением ряда рисков или внешних факторов, не поддающихся контролю, которые могут препятствовать достижению целей Стратегического плана. Для анализа ситуации проведен SWOT анализ, где определены сильные стороны, которые необходимо развивать с применением имеющихся возможностей и слабые стороны, которые необходимо превратить в сильные через имеющиеся возможности, чтобы избежать угроз.

	Сильные стороны	Слабые стороны
Клиенты	• Равные права прикрепленного населения на ГОБМП • Наличие Службы поддержки пациентов • Хорошая инфраструктура; • Информированность населения о предоставлении медицинских услуг	• Неудовлетворенность пациентов своевременностью и качеством оказываемых услуг • Низкий престиж специальности особенно среди выпускников медицинских ВУЗов. •
Процессы	• 100% компьютеризация кабинетов. Внедренное программное обеспечение • Дальнейшее повышение качества медицинских услуг	• Высокая нагрузка на службу СМП • Слабая преемственность между службой СМП, ПМСП, приемными отделениями

Обучение и развитие	• Обучение сотрудников на постоянной основе • Улучшение системы подготовки и переподготовки квалифицированных кадров. • Трансферт технологий, знаний и лучшей практики через интенсивное сотрудничество с международными партнерами. • Достаточное финансирование ежегодного обучения персонала.	• Отток персонала • Вынужденный прием на работу неопытных специалистов и дальнейшее их обучение. • Несоответствие специалистов квалификационным требованиям.
Финансы	• Устойчивое и своевременное финансирование с государственного бюджета, • Возможность применения эффективных форм стимулирования труда работников	• Сильная зависимость финансовой устойчивости от доходов в рамках ГОБМП • Низкая рентабельность активов
	Возможности	Угрозы
Клиенты	• Повышение уровня удовлетворенности населения посредством усиления материально-технического оснащения, повышения квалификации кадров	• Изменения в законодательстве (нормативно-правовых актах) • Угроза завоза особо опасных и других инфекционных заболеваний из-за рубежа.

Процессы	• Внедрение системы мониторинга и управления вызовами 103. Интеграция информационной системы 103 с информационными системами других экстренных служб • Внедрение международных стандартов качества и безопасности	• Отток медицинских кадров в связи с недостаточными мерами социальной поддержки медицинских работников.
Обучение и развитие	• Обучение персонала • Внедрение новых методов финансового, управленческого и внутрибольничного менеджмента	• Недостаточность квалифицированных работников в отдельных подразделениях • Высокий удельный вес молодых специалистов с недостаточным опытом работы в сфере здравоохранения • Несоответствие уровня обеспеченности кадрами к проводимому объему работы • Высокий уровень текучести кадров
Финансы	• Устойчивое и своевременное финансирование из государственного бюджета	• Рост цен поставщиков оборудования и расходных материалов • Низкий уровень оплаты труда, отсутствие жилья, низкая социальная защищенность и престиж медицинской профессии.

Матрица возможностей

Вероятность использования возможностей	Влияние возможностей		
	Сильное (С)	Умеренное (У)	Малое (М)
Высокая (В)	Обучение и повышение уровня квалификации	Улучшение системы подготовки и переподготовки квалифицированных кадров.	Информирование населения о рациональном использовании услуг 103
	Внедрение международных стандартов качества и безопасности	Внедрение новых методов финансового, управленческого и внутрибольничного менеджмента	Устойчивое и своевременное финансирование из государственного бюджета
	Достаточное финансирование ежегодного обучения персонала.	Оказание качественных медицинских услуг	
Средняя (С)	Повышение информатизации и автоматизации процессов	Повышение уровня удовлетворенности населения посредством усиления материально-технического оснащения, повышения квалификации кадров	Увеличение заработной платы

Низкая (Н)		Трансферт технологий, знаний и лучшей практики через интенсивное сотрудничество с международными партнерами.	
------------	--	--	--

Матрица угроз

Вероятность реализация угроз	Влияние угроз		
	Критическое (К)	Тяжелое (Т)	Легкое (Л)
Высокая (В)	Несвоевременное финансирование с государственного бюджета Снижение тарифов на оказание СМП	Относительно молодой кадровый состав	Ошибки деятельности планирования
Средняя (С)	Угроза завоза особо опасных и других инфекционных	Растущая стоимость оборудования, современных лекарственных	

	заболеваний из-за рубежа	препаратов и изделий медицинского назначения.	
Низкая (Н)		Вынужденный прием на работу неопытных специалистов и дальнейшее их обучение.	

Управление рисками

Наименование возможного риска	Цель, на которую может повлиять данный риск	Возможные последствия в случае непринятия мер по управлению рисками	Запланированные мероприятия по управлению рисками
Низкий социальный статус и недостаточный престиж работника СМП	Развитие системы кадровых ресурсов	Дефицит медицинских кадров	Улучшение системы подготовки и переподготовки квалифицированных кадров.
Снижение тарифов, недостаточное финансирование СМП в связи с сложной финансовой ситуацией в стране за счёт общемирового финансового кризиса	Повышение финансовой устойчивости СМП (внедрение ресурсосберегающих технологий, внедрение системы оказания платных услуг). Ухудшение материально-	Повышение уровня неудовлетворенности населения Отток медицинских кадров на более высокооплачиваемую работу в другие	Внедрение платных услуг Внедрение ресурсосберегающих технологий

	технической базы поликлиники	медицинские организации.	Оптимизация операционных процессов службы
Отток медицинских кадров на	Обеспечение качественной медицинской помощи населению.	Снижение качества оказываемых услуг Дополнительная нагрузка на специалистов.	Внедрение системы мотивации персонала Планируется переход от штатных нормативов к возможности гибкого планирования человеческих трудозатрат в соответствии потребностями пациентов. Допускается совмещение ставок
Риск недостатка выделенных средств	Снижение качества оказываемой медицинской помощи.	Рост показателя неудовлетворённости населения оказываемой медицинской помощью. Повышение уровня догоспитальной летальности	Рациональное использование выделенных средств. Своевременное извещение УЗ в случае неизбежности риска

Рост неудовлетворенности населения качеством и эффективностью данного вида услуг.	Повышение имиджа организации	Не выполнение стратегических целей и задач организации	Проведение комплекса мероприятий по повышению имиджа службы СМП в СМИ и медиа-пространстве, усиление информационно-разъяснительной работы
Низкая квалификация кадров	Низкое качество оказываемых услуг	Рост жалоб населения на оказываемую медицинскую помощь	Улучшение системы подготовки и переподготовки квалифицированных кадров. Совершенствование механизмов мотивации и оплаты труда кадровых ресурсов
Риск допущения отрицательного результата финансово-хозяйственной деятельности организации	Снижение показателей деятельности организации	Рост кредиторской и дебиторской задолженности	Улучшение финансового менеджмента

Повышение потребности в экстренной медицинской помощи вследствие ЧС, техногенных и экологических катастроф (бедствий)	Снижение догоспитальной летальности Совершенствование процессов работы организации (операционные, производственные)	Развитие социальной напряжённости населения Отток медицинских кадров ввиду повышенной нагрузки Усиление недовольства населения услугами 103	Принятие комплекса мер, направленных на усиление службы СМП (мобилизация медицинских кадров, оснащение лекарственными средствами и др.) Внесение предложений в уполномоченные государственные органы по бюджетному планированию о необходимости средств на дополнительное оснащение ГССМП, а также на дополнительный объем оказания экстренной помощи или перераспределение бюджетных средств.
Риск, связанный с безопасностью пациентов	Снижение догоспитальной летальности	Создание ситуации, представляющую угрозу здоровью или жизни пациента	Внедрение СОПов с систематическим контролем соблюдения данных СОПов (трейсеры) Систематическое обучение медицинского персонала

			Проведение разбора кейсов с разработкой плана корректирующих мероприятий
Медицинские риски, связанные с гражданско-правовой ответственностью	Снижение догоспитальной летальности	Судебные и иные издержки	Внедрение СОПов с систематическим контролем соблюдения данных СОПов (трейсеры) Систематическое обучение медицинского персонала Проведение разбора кейсов с разработкой плана корректирующих мероприятий
Врачебные ошибки, повлекшие ущерб здоровью пациента			

SWOT-анализ	
Внутренние (организация)	Внешние (среда)
Сильные стороны	Возможности
Наличие необходимой инфраструктуры: здание, санитарный транспорт, медицинское оборудование	Международная аккредитация: внедрение международных стандартов качества и безопасности пациентов

Адекватный тариф на оказание скорой медицинской помощи	Развитие платных услуг для повышения финансовой устойчивости организации
Наличие в г. Нур-Султан высшего медицинского образовательного учреждения для обеспечения службы квалифицированными кадрами	Внедрение системы мотивации сотрудников и дифференцированной формы оплаты труда, основанной на KPI как мера удержания квалифицированных кадров
	Информатизация и автоматизация процессов (информационные системы мониторинга и оповещения, электронное документирование, интеграция с информационными системами МО г.Нур-Султан
	Обучение медицинского персонала в соответствии с международными стандартами: - создание на базе ГССМП собственного Учебно-тренингового центра, оснащенного симуляционным оборудованием для обеспечения систематического и качественного обучения медицинского персонала - обучение собственных инструкторов
Слабые стороны	Угрозы
Высокая текучесть кадров	Снижение тарифов на оказание скорой медицинской помощи
Низкий уровень категорированности медицинского персонала	Штрафные санкции со стороны ФСМС

Недостаточная квалификация диспетчеров службы	Повышение тарифов на коммунальные расходы, ГСМ, запасные части
	Выход из строя медицинского оборудования, санитарного транспорта

3. Стратегические цели, задачи и ключевые показатели деятельности

Цель 1: Сформировать пул из высококвалифицированных кадров, подготовленных к деятельности по международным стандартам

Современная ситуация в ГССМП предполагает проведение глубоких преобразований в области управления кадровым потенциалом отрасли. Основной целью кадровой политики является подготовка и переподготовка специалистов, обладающих современными знаниями и способных обеспечить экономическую и клиническую эффективность диагностики и лечения, достижение оптимального соотношения численности врачей и среднего медицинского персонала. Организация кадровой политики должна быть согласована с образовательной политикой в системе непрерывного профессионального образования, а также направлена на стимулирование мотивации медицинских работников к повышению профессиональной квалификации.

В целях формирования пула из высококвалифицированных кадров, подготовленных к деятельности по международным стандартам, планируется активное привлечение и удержание высококвалифицированных медицинских кадров.

Одной из важных задач кадровой политики является обучение и переподготовка ключевого персонала, обладающих современными знаниями и способных обеспечить экономическую и клиническую эффективность медицинской помощи.

Для реализации данных мероприятий также необходима разработка и реализация индивидуальных планов/дорожных карт развития работников, путем внедрения накопительной системы повышения квалификации,

обязывающая каждого работника в течение года принять участие в определённом объёме мероприятий по повышению квалификации.

Совершенствование системы непрерывного медицинского образования также включает в себя:

- подготовку специалистов по конкретным инновационным методам в ведущих зарубежных медицинских центрах;
- проведение обучающих мастер-классов и семинаров по наиболее актуальным проблемам;
- обучение среднего медицинского персонала в университетах и магистратуре;

Помимо переподготовки клинических специалистов, большое внимание будет уделено развитию немедицинских кадров. Будут разработаны комплексные профессиональные программы обучения по таким направлениям, как менеджмент, эффективность работы диспетчерской службы, экономика и финансы, управление проектами, инженерно - технических специальностей и т.д.

Существующий в настоящее время дефицит квалифицированных кадров в ГССМП и высокая текучесть персонала диктует необходимость разработки и внедрения **социальных пакетов** с целью обеспечения условий для профессионального роста работников и развития **системы мотивации** высокой производительности труда. Ключевыми факторами при этом являются рациональное распределение административных ресурсов, дифференцированная оплата труда медицинских работников и гибкий рабочий график. Планируется повышение заработной платы медицинского персонала, включая распределение бонусов, согласно объективной оценке деятельности, членство в международных ассоциациях, научные публикации в рецензируемых изданиях, знание иностранного языка, обучение в международных университетах и т.д. Важными компонентами развития такой системы являются:

- формирование системы ответственности за качество оказываемой медицинской помощи;
- рейтинговая оценка результатов работы каждого сотрудника ГССМП в зависимости от эффективности и результативности его работы с учетом сложности и технологичности требуемой квалификации;

- повышение мотивации медицинских работников к непрерывному профессиональному образованию и приобретению допусков к новым видам медицинской деятельности, в рамках основной специальности или смежных областей медицины.

Внедрение данных принципов позволит эффективно использовать материальное и моральное стимулирование в повышении мотивации каждого члена медицинского коллектива ГССМП к непрерывному профессиональному совершенствованию, что приведет к значительному повышению качества, как его персональной работы, так и всего коллектива.

Также, большое внимание будет уделяться обеспечению благоприятными условиями труда медицинского и немедицинского персонала (безопасность и эргономичность рабочих мест, пациент-ориентированная штатная численность и расписание согласно международным стандартам и т.д.).

Необходимо формирование корпоративной культуры и ценностей, путем постоянного обучения менеджмента современным технологиям корпоративного управления, повышение эффективности системы корпоративного управления, совершенствование работы управленческих кадров, основанное на современных принципах управления качеством, стандартизации и навыках корпоративного управления.

Также будет сделан значительный акцент на этических аспектах. Планируется внедрение Этического кодекса врачей, медицинских сестер с четкими нравственными ориентирами профессиональной деятельности и создание, функционирование этического комитета.

Основные задачи для достижения стратегической цели 1:

Задача 1.1. Привлечение и удержание квалифицированных специалистов

Задача 1.2. Обеспечение обучения и переподготовки ключевых специалистов.

Задача 1.3. Совершенствование системы профессионального развития среднего медицинского персонала

Задача 1.4. Совершенствование системы мотивации и удержания лучших сотрудников.

Задача 1.5. Развитие корпоративной культуры и поддержание корпоративных ценностей.

Задача 1.6. Внедрение международных стандартов этики и деонтологии в медицинскую практику.

Цель 2. Повысить доходность и обеспечить адекватное финансирование деятельности

Основными источниками финансирования ГССМП являются:

- государственный заказ на обеспечение ГОБМП
- платные медицинские услуги

Для достижения поставленной цели будет обеспечено грамотное планирование расходов, как в рамках бюджетных программ, так и по платным услугам, что, несомненно, является отражением ресурсосберегающей политики.

Структура и объем медицинской помощи ориентированы на удовлетворение потребностей населения г.Нур-Султан.

«Финансовым» приоритетом, безусловно, являются различные группы платных услуг. Основной акцент в достижении окупаемости и уменьшении зависимости от государственного финансирования будет сделан на увеличение перечня и объемов платных медицинских услуг. Также необходимо проведение на постоянной основе экономического анализа затрат, прибыли и объемов, анализа затрат по источникам финансирования.

Это позволит:

- проводить политику рационального расходования финансовых средств;
- в перспективе внедрять платные услуги, наиболее эффективно использовать все имеющиеся ресурсы;
- планировать результаты деятельности на средне и долгосрочную перспективу.

Адекватное планирование позволит обеспечить экономическую устойчивость деятельности ГССМП.

Без адекватного учета амортизационных расходов в ценах на услуги, обеспечение ГССМП экономической устойчивостью деятельности в краткосрочной перспективе невыполнимо. ГССМП в стратегическом плане видит необходимость покрытия государственным бюджетом части амортизации на основные средства и нематериальные

активы, используемые при реализации государственного заказа. Достижение финансового роста ГССМП возможно при условии учета амортизационных расходов и непосредственно привязаны к подходам по компенсации амортизации всеми потребителями медицинских услуг ГССМП.

Основные задачи для достижения стратегической цели 2:

Задача 2.1. Совершенствование системы тарифообразования на возмещение затрат за оказание медицинских услуг по ГОБМП.

Задача 2.2. Увеличение доходности основной деятельности.

Задача 2.3. Обеспечение привлечения дополнительных источников финансирования.

Задача 2.4. Повышение эффективности финансового менеджмента.

Цель 3: Создать пациент-ориентированную систему оказания медицинской помощи

Внедрение в ГССМП международных стандартов качества и безопасности медицинской помощи станет важнейшим ориентиром для развития пациент-ориентированной системы оказания медицинской помощи. В этой связи будет уделено большое внимание обеспечению прохождения и дальнейшего подтверждения **международной аккредитации JCI**. Аккредитация JCI – наиболее объективная и престижная международная сертификация в области здравоохранения, которая считается «золотым стандартом» качества и является подтверждением соответствия медицинского учреждения, принятым на международном уровне медицинским и административным стандартам.

С 2021-25 гг. необходимо провести подготовительный этап к JCI, где будут проводиться следующие мероприятия:

- 1) разработка стандартов аккредитации JCI, обучение сотрудников стандартам, внедрение в практику, постоянный мониторинг использования персоналом стандартов в ежедневной практике;
- 2) проведение международными экспертами промежуточного тестирования на предмет качества подготовительного этапа к JCI.

К 2024 году планируется прохождение Аккредитации JCI «стандарт» – сертификация операционных процессов. Данная аккредитация оценивает: этические стандарты, обеспечение безопасности пациентов и их близких, безопасность условий труда персонала, технологическую инфраструктуру, систему управления, производственные среды и т.д.

Высокое качество медицинских услуг планируется достичь путем:

1. Совершенствования логистических и операционных процессов службы;
2. Снижения времени ожидания медицинских услуг, путем дальнейшего усовершенствования диспетчерской службы, усиления материально-технической базы;
3. Дальнейшего совершенствования комплекса внутренних нормативных актов, в т.ч. направленных на обеспечение защиты прав пациентов и медицинских работников и профилактику их нарушений;
4. Дальнейшего совершенствования и внедрения протоколов диагностики и лечения, клинических руководств, стандартизация клинического процесса;
5. Разработки пациент-ориентированных процессов, основанных на комплексе таких показателей, как удовлетворенность пациентов, доверие пациентов, профессиональный уровень обслуживающего персонала (опыт работы, обученность, заинтересованность, удовлетворенность работой и оплатой труда);
6. Разработки и обучения менеджеров методологии выявления скрытых и потенциальных проблемных участков, возникающих в процессе предоставления медицинских услуг пациентам;
7. Разработки эффективного штатного расписания и нормативов нагрузки медицинского персонала в соответствии с международными стандартами.

Основные задачи для достижения стратегической цели 3:

Задача 3.1. Повышение уровня качества и безопасности медицинских услуг путем внедрения международных стандартов

Задача 3.2. Обеспечение прохождения ГССМП международной аккредитации JCI

Цель 4: Повысить эффективность менеджмента и производительности

Эффективный менеджмент является важным условием для развития передовой модели оказания медицинской помощи.

Для создания гибкой операционной системы управления на всех уровнях, включая клинические, административные и финансовые процессы, продолжится внедрение **единых информационных систем**:

- Система электронного документооборота;
- информационная система диспетчерской службы и т.д.

С целью систематизации управленческих решений планируется внедрение системы сбалансированных показателей (ССП) - balanced scorecard.

Для устойчивого корпоративного развития и прозрачности деятельности ГССМП будет стремиться придерживаться самых высоких стандартов корпоративного управления. Одной из основных задач в рамках совершенствования системы корпоративного управления является получение полноценной корпоративной нормативной базы. Немаловажным принципом корпоративного управления является принцип прозрачности и объективности раскрытия информации о деятельности ГССМП по всем существенным вопросам, включая финансовое положение, результаты деятельности, собственность и управление акционерным обществом. Раскрытие информации помогает улучшить понимание общественностью структуры и деятельности компании, корпоративной политики и результатов деятельности в отношении этических стандартов, а также взаимоотношений компаний с сообществами, в которых они функционируют.

В целях устойчивого **корпоративного развития** необходимо:

- Повышения эффективности и оперативности принятия управленческих решений;
- Внедрение международных принципов корпоративного управления;

- Построение эффективной комплексной системы управления рисками, включая формирование и внедрение эффективной политики риск менеджмента.

Будут внедрены современные управленческие технологии больничного менеджмента (Six sigma и т.д.) для повышения эффективности использования производственных мощностей и улучшения производственных.

Основные задачи для достижения стратегической цели 4:

Задача 4.1. Совершенствование системы управления путем внедрения информационных систем;

Задача 4.2. Интеграция/централизация общих служб (shared services) и эффективное использование инсорсинга и аутсорсинга;

Задача 4.3. Повышение эффективности и рационализация производства;

Задача 4.4 Повышение эффективности корпоративного управления;

Задача 4.5. Повышение прозрачности деятельности ГССМП.

Ключевые показатели результативности

№	Наименование целевого индикатора	Ед. измере ния	Источник информац ии	Ответст венные	Факт 2020 года	План (годы)				
						2021	2022	2023	2024	2025
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Цель 1: Сформировать пул из высококвалифицированных кадров, подготовленных к деятельности по международным стандартам										

Доля сотрудников медицинского персонала, владеющего навыками неотложной медицинской помощи в соответствии с международными стандартами (BLS, ACLS, PALS, PhTLS, NRP)	%	отчет	УСЦ	100	100	100	100	100	100
Доля сотрудников немедицинского персонала, прошедшего обучение/повышение квалификации	%	отчет	рук УЧР	100	100	100	100	100	100
Доля водителей санитарного транспорта, прошедшего обучение по стандарту	%	отчет	УСЦ	100	100	100	100	100	100

«Безопасное вождение»									
Доля диспетчеров 103, обученных процедуре удержания звонка	%	отчет	рук УЧР	100	100	100	100	100	100
Снижение удельного веса текучести кадров	%	отчет	рук УЧР	7,3	7,2	7,1	7	6,8	6,6
Цель 2. Повысить доходность и обеспечить адекватное финансирование деятельности									
Увеличение ежегодного прироста доходов	Тыс.тенге	Фин.отчет	Гл.бух., рук.фин - экон.сл ужбы	378226 6,7	3808741, 9	383540 3,1	3862250,9	3889286 ,7	391651 162,7
Увеличение ежегодного прироста платных услуг	Тыс.тенге	Фин.отчет	Гл.бух., рук.фин - экон.сл ужбы	54303,4	54350,5	54380,9	54403,2	54453,1	54502,7
Увеличение ежегодного	Тыс.тенге	Фин.отчет	Гл.бух., рук.фин -	19993,4	20413,2	20914,9	21008,3	22213,1	22553,8

прироста чистой прибыли			экон.сл ужбы						
Повышение показателя рентабельности	Тыс.тенге	Фин. отчет	Гл.бух., рук.фин - экон.сл ужбы	0,9	0,91	0,93	0,95	0,96	0,97
Разработка и совершенствовани е Положения о дифференцирован ной оплате труда	Меропр иятие (+/-)	Положени е	Зам по фин. отд экон анализа	-	-	V	-	-	-
Внедрение/пересм отр системы мотивации и стимулирования сотрудников	Меропр иятие (+/-)	Протокол а, отчеты	Рук УЧР	-	V	-	-	-	-
Разработка и утверждение индивидуальных планов развития персонала	Меропр иятие (+/-)	Индивиду альные планы	Рук УЧР	-	-	V	-	-	-

Разработка кадровой политики	Мероприятие (+/-)	Кадровая политика	Рук УЧР	-	V	-	-	-	-
Развитие сотрудничества с организациями внутри РК (договора, меморандумы и т.д.)	ед.	договора	Зам по МЧ	-	2	3	5	7	8
Развитие сотрудничества с международными организациями, ассоциациями по профилю (договора, меморандумы и т.д.)	ед.	договора	Зам по МЧ	-	1	2	2	3	4
Цель 3: Создать пациент-ориентированную систему оказания медицинской помощи									
Прохождение Национальной аккредитации	Мероприятие (+/-)	сертификат	Зам по ККМУ	V	-	V	-	-	-

Прохождение международной аккредитации	Мероприятие (+/-)	сертификат	Зам по ККМУ	-	-	-	-	V	-
Разработка системы показателей качества и безопасности оказываемых услуг (KPI)	Мероприятие (+/-)	Система KPI	Зам по ККМУ	-	-	+	+	-	-
Разработка и внедрение СОПов и Программ на основе международных стандартов	Мероприятие (+/-)	СОПы, Программы	Зам по МЧ	V	V	V	V	-	-
Обучение сотрудников международным стандартам	%	Отчет	Зам по МЧ	15	50	100	100	100	100
Постоянный мониторинг использования персоналом	Ед.	Отчет	Зам по МЧ	20	30	40	50	55	58

стандартов ежедневной практике (проведение трейсеров)	В								
Увеличение доли охвата медицинских услуг экспертизой внутреннего медицинского аудита	%	Отчет	СППиВЭ	50	51	55	58	60	80
Удельный вес пациентов, удовлетворенных качеством и сервисом оказываемых медицинских услуг	%	Отчет	СППиВЭ	91,2%	91,6	91,9	92,2	92,8	92,9
Увеличение удельного веса вызовов по соблюдению 5 минутного интервала	%	Отчет	ИОДО	89,4%	89,5	89,6	89,7	89,9	90

передачи вызова на исполнение									
Увеличение удельного веса соблюдения времени от момента передачи вызова бригаде СМП и прибытия к месту вызова	%	Отчет	ССРиОМ Р	87,7%	87,8	87,8	87,9	88	89
Увеличение удельного веса показателя успешной реанимации	%	Отчет	ССРиОМ Р	66	66	67	67	68	69
Уменьшение удельного веса показателя расхождения диагноза бригады СМП с заключительным диагнозом стационара	%	Отчет	ССРиОМ Р	0 %	0	0	0	0	0

Уменьшение показателя повторных вызовов к 1 пациенту в течении 1 суток с одним и тем же диагнозом	%	Отчет	ССРиОМР	0%	0	0	0	0	0
Увеличение количества выездных бригад согласно нормативным требованиям	абс.	Отчет	Зам по МЧ	65	66	67	68	69	70
Уменьшение общего количества обоснованных жалоб	абс.	Отчет	СППиВЭ	1	2	2	2	2	3
Цель 4: Повысить эффективность менеджмента и производительности									
Интеграция Комекс действующими МИС и	Мероприятие (+/-)	Отчет	Отдел ИТ	+	+	+	+	+	+

республиканскими программами									
Внедрение программ в целях снижения неэффективных расходов	Мероприятие (+/-)	Отчет	Гл.бух., рук.фин - экон.сл ужбы	-	-	+	+	-	-
Повышение количества положительных упоминаний в СМИ, социальных сетях	Абс.	Отчет	Пресс-служба	12	14	18	20	22	24

**Лист согласования со Стратегическим планом
ГКП на ПХВ «Городская станция скорой медицинской помощи» г. Нур - Султан
на 2021-2025 годы**

Должность	ФИО	Дата	Подпись

**Лист ознакомления со Стратегическим планом
ГКП на ПХВ «Городская станция скорой медицинской помощи» г. Нур - Султан
на 2021-2025 годы**

Должность	ФИО	Дата	Подпись