

«УТВЕРЖДЕН»

Председатель Наблюдательного совета
ГКП на ПХВ «Ауданаралық сауықтыру ауруханасы оңалту орталығы»

УЗ акимата ЗКО

С.С. Уразғалиев

№ _____ от « _____ » 20 ____ года

Стратегический план

ГКП на ПХВ «Ауданаралық сауықтыру ауруханасы» оңалту орталығы»

(наименование организации)

На 2022-2026 годы

(плановый период)

Жангала 2021г.

Содержание

ЧАСТЬ 1. ВВЕДЕНИЕ.....	
1.1 Миссия.....	
1.2 Видение.....	
1.3 Ценности и этические принципы.....	
ЧАСТЬ 2. АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ «Наименование организации».....	
2.1 Анализ факторов внешней среды.....	
2.2 Анализ факторов непосредственного окружения.....	
2.3 Анализ факторов внутренней среды.....	
2.4 SWOT-анализ.....	
2.5 Анализ управления рисками.....	
ЧАСТЬ 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ, ЦЕЛИ И ЦЕЛЕВЫЕ ИНДИКАТОРЫ.....	
3.1. Стратегическое направление 1 (финансы).....	
3.2. Стратегическое направление 2 (клиенты).....	
3.3. Стратегическое направление 3 (обучение и развитие персонала).....	
3.4. Стратегическое направление 4 (внутренние процессы).....	
ЧАСТЬ 4. НЕОБХОДИМЫЕ РЕСУРСЫ.....	

1. Введение

Миссия ГКП на ПХВ «Ауданаралык сауыктыру ауруханасы оналту орталыгы»

Оказание эффективной и качественной специализированной медицинской реабилитации с использованием передовой медицинской технологии для улучшения здравоохранения населения

Видение ГКП на ПХВ «Ауданаралык сауыктыру ауруханасы оналту орталыгы»

Стать конкурентно способным центром на республиканском уровне, осуществляющим реабилитационную деятельность со стабильной финансовой и экономической системой.

Формирование эффективной системой оказания медицинских услуг, обеспечивающей качественное медицинское обслуживание с одновременным повышением доступности и экономической рентабельности

Ценности и этические принципы ГКП на ПХВ «Ауданаралык сауыктыру ауруханасы оналту орталыгы»

Милосердие – оценка потребностей каждого пациента для предоставления высококачественных услуг по конкурентоспособным ценам

Уважение – уважение достоинства и личности пациентов

Целостность – сохранение провозглашённых 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

Открытость – соблюдение принципов честности и порядочности в личных и коллективных действиях

Профессионализм – направленность всех своих лучших знаний, возможностей и опыта на достижение высокого результата во благо пациента и коллектива, на основе постоянного развития и обучения

2. Анализ текущей ситуации (внешние и внутренние факторы)

2.1. Анализ факторов внешней среды.

Технологические: наиболее значимые для деятельности ГКП на ПХВ «Ауданаралык сауыктыру ауруханасы оналту орталыгы» развития медицинских технологий и внедрения инноваций: новые технологии, современное оборудование. Крайне важно иметь оборудование соответствующее сегодняшнему дню. В связи с чем, что в Казахстане отрасль машиностроение развито слабо, оборудование закупается, как правило, в Европе и США. Рост курсов доллара и евро по отношению к тенге вызвали существенное удорожание импортного медицинского оборудования.

Экономические: необоснованное удорожание медицинского оборудования, расходных материалов и лекарственных средств ведет к снижению экономической эффективности работы организации.

Политические: отсутствие системы защиты медицинских работников, солидарной ответственности пациентов, развитой системы информационных систем, четкой системы дифференцированной оплаты труда в сочетании с множеством контролирующих органов ведет к снижению мотивации медицинских работников.

Экологические: Население Западно-Казахстанской области более 50 лет подвергалась вредным воздействиям приграничных полигонов «Азгыр», «Капустин яр», «Тайсоған». В открытых водоёмах до сегодняшнего дня наблюдается высокая концентрация вредных веществ таких как гептил, стронций 90, радий 226 и т.д.

Из за вышеназванных полигонов особенно пострадали жители Бокейординского, Жангалинского, Жанибекского, Каратюбинского, Казталовского и южная часть Акжайыкского районов. Среди населения этих районов наблюдается высокая заболеваемость органов дыхания, органов пищеварения и туберкулёз.

2.2 Анализ факторов непосредственного окружения

Наша предприятие является единственной реабилитационным центром с круглосуточным стационаром на 100 койк оказывающим медицинскую помощь по восстановительному лечению и медицинской реабилитации населения ЗКО. За время деятельности у предприятия сформировался определенный круг надежных партнеров :

- Стратегические партнеры - Министерство здравоохранения Республики Казахстан , Управление здравоохранения Западно Казахстанской области, ЗКОФ РГП на ПХВ « РЦЭЗ» МЗ РК , НАО « Фонд обязательного медицинского страхования »
- Оперативные партнеры по оказанию медицинской помощи по ГОБМП- медицинские организации города и области
- Оперативные партнеры - поставщики лекарственных средств, ИМН.
- Оперативные партнеры - предприятия, оказывающие услуги по функционированию предприятия (ТОО БатысЭнергоресурсы, АО КазТрансГазАймак, АО Казхотелеком, ТОО Универсал Инжиниринг, ГКП Коммунал и т.д.)
- Оперативные партнеры по подготовке кадров (медицинские университеты Республики Казахстан , ТОО "Западно Казахстанский высший медицинский колледж")

Услугополучателями медицинских услуг является взрослое население области

2.3 Анализ факторов внутренней среды

Стратегический план **ГКП на ПХВ «Ауданаралык сауықтыру ауруханасы оналту орталығы»** направлен на закрепление и развитие достигнутых успехов и решение имеющихся проблем в соответствии с новыми задачами, а также является основой для планомерного развития до 2026 года.

Для улучшения здоровья граждан районов приграничных полигонов «Азғыр», «Капустин яр», «Тайсоған» 2009 году по программе «100 школ, 100 больниц» построен ГККП «Ауданаралык сауықтыру ауруханасы» оналту орталығы» мощностью на 100 коек.

ГКП на ПХВ «Ауданаралык сауықтыру ауруханасы оналту орталығы» располагается в на территории Жангалинского района, ЗКО РК. В связи с географическим расположением, концентрацией численности населения, отсутствием необходимой конкуренции в определенных направлениях терапии, а также хорошей репутацией, ГКП на ПХВ «Ауданаралык сауықтыру ауруханасы оналту орталығы» имеет большую клиентскую базу, как действующую, так и потенциальную. Укрепление социальных и экономических показателей, а также введение в действие системы обязательного медицинского страхования позволит большому количеству населения обращения обращаться за услугами в ГКП на ПХВ «Ауданаралык сауықтыру ауруханасы оналту орталығы».

Основная деятельность заключается в оказании круглосуточной стационарной медицинской помощи населению. Важнейшей составной частью деятельности ГКП на ПХВ «Ауданаралык сауыктыру ауруханасы оналту орталыгы» является стационарная помощь. Для каждого пациента в стационаре предоставляются комфортабельные одно- и двухместные палаты с индивидуальными санитарными блоками. Потребителями наших услуг являются: жители Республики Казахстан, направленные по принципу свободного выбора, по поручению бюро госпитализации для получения медицинских услуг; пациенты, нуждающиеся в медицинских услугах на договорной основе.

ГКП на ПХВ «Ауданаралык сауыктыру ауруханасы оналту орталыгы» - имеют стационар на 100 коек, где имеют следующие подразделения:

- Терапевтической отделения
- Неврологическое отделения
- Пульмонологическое отделения
- Физиотерапевтическое отделения

Больница располагается в 3-этажном корпусе, общей площадью 19788 кв.м.

В больнице ведется планомерная работа по укреплению и обучению кадрового состава. Дефицит медицинских кадров отсутствует, в связи с совмещением ставок.

Штатная численность ГКП на ПХВ «Ауданаралык сауыктыру ауруханасы оналту орталыгы» составляет 101 шт. ед.: из них:

- врачей – 6,5.
- средний медицинский персонал – 27,
- младший медицинский персонал – 18;
- прочий персонал – 49,5 шт. ед., из них АУП – 11,5;

Кадровый потенциал:

- врач высшей категории -1,
- врач 1 категории – 1,
- средних медицинских работников высшей категории – 12,

- средних медицинских работников 1 категории – 3,

За 2021 год прошли повышение квалификации - 6 человек, среднего медицинского персонал.

Одним из основных задач больницы является повышение профессионального уровня сотрудников. Для внедрения новых технологий ведется работа по организации и проведению мастер-классов специалистами и в целях повышения профессионального уровня кадров обучение проходит в ведущих ВУЗах страны.

В больнице особое внимание уделяется профессиональному развитию медицинских сестер, включая расширение их прав и полномочий, улучшение клинических навыков и этического поведения. В связи с этим на базе на постоянной основе проводятся конференции и семинары.

Источниками дохода служат:

- финансирование из Фонда МС по фактически пролеченным больным в рамках ГОБМП;
- оказание платных медицинских услуг.

С октября 2016 года в больницу внедрена комплексная медицинская информационная система (КМИС), которая позволяет формировать формы первичной медицинской документации, автоматизировать сбор актуальной, точной и полной информации для обеспечения безопасности, справедливой, высококачественной и устойчивой системы здравоохранения, ориентированной на потребности пациентов. Благодаря КМИС минимизирован бумажный документооборот в больнице, обеспечена возможность свободного доступа, формирования и ведения электронного паспорта здоровья каждого гражданина РК.

В дальнейшем планируется в целях прозрачности использования ресурсов организаций, разработка финансового блока КМИС совместно с разработчика. Внедрен процесс идентификации пациента на уровне приёмного покоя.

2.4 SWOT-анализ

Для определения основных приоритетов, проблем и возможностей, исходящих из внешней среды, в пределах которой функционирует ГКП на ПХВ «Ауданаралық сауықтыру ауруханасы оңалту орталығы» проведен SWOT – анализ.

	Сильные стороны	Слабые стороны
--	-----------------	----------------

Клиенты	1. Доминирующее положение в области реабилитации и восстановительного лечения на рынке медицинских услуг Западно Казахстанской области . 2. Известность и стабильная репутация предприятия. 3. Широкий спектр лечебных и реабилитационных услуг. 4. Повышенный спрос на получение стационарной помощи 5. Умеренные цены на платные услуги	1. Отсутствие солидарной ответственности пациентов. 2. Госпитализация запущенных и осложненных форм ХНЗ. Неполный объем Диагностических исследований до госпитальном этапе. 3. Платежеспособность населения – доля населения, имеющая доходы ниже величины прожиточного минимума составляет 1,3 процента.
---------	---	---

Обучение и развитие	2. Наличие клинической службы (КГМУ) 3. Возможность проведения мастер-классов с Республиканскими клиниками и иностранными специалистами. 4. Персонал квалифицированный, работники постоянно повышают уровень квалификации при прохождении специализации	кадров 3 Республиканские клиники. 2. Миграция кадров. 3. Дефицит кадров по специальностям гастроэнтерология, анестезиология и реаниматология 4. Загруженность персонала из за дефицита кадров.
Процессы	1. оперативное предоставление результатов диагностических исследований путём занесения данных в МИС; 2. Соблюдение ПДЛ; 3. Стабильная эпидемиологическая ситуация по паразитарным заболеваниям и ИППП; 4. Оперативность и точность лабораторных услуг.	1. Человеческий фактор; 2. Отсутствие ПДЛ на некоторые; 3. износ оборудования ;
Финансы	1. Устойчивое и своевременное финансирование из государственного бюджета. 2. Привлечение внебюджетных средств	1. Низкая добавленная стоимость на медицинские услуги 2. Нехватка ресурсов для финансирования программы развития 3. Отсутствие возмещения амортизационных расходов 4. Линейная шкала.
Возможности		
Клиенты	1. Новые виды услуг 2. Расширение профилей предприятия (путем перепрофилизации коечного фонда, подготовки соответствующих специалистов)	1. Изменения в законодательстве (нормативно- правовых актах) переход ряда технологий ВТМУ на специализированную медицинскую помощь. 2. Невозможный закуп ЛС и ИМН для ГОБМП согласно приказа утвержденных предельных цен
Обучение и	1. сотрудничество с ведущими учеными медицинских научных	1. Потеря обученных кадров 2. Невыполнение плана внебюджетных

развитие	центров и клиник 2.Использование опыта других регионов и развитых стран. 3.Обучение кадров за рубежом.	поступлений. 3.
----------	---	--------------------

Процессы	1. Внедрение новых методов финансового, управленческого и внутрибольничного менеджмента 2. Расширение спектр медицинских услуг	1.появление новых конкурентов из числа частных клиник 2.Изношенность медицинского оборудования 3. Высокая себестоимость услуг. 4. Отсутствие КНФ, лекарственных средств рекомендованных в диагностики лечения
Финансы	1.Устойчивое финансирование из государственного бюджета 1. Увеличение объемов не основных услуг по субподряду и платных медицинских услуг	1.рост цен поставщиков оборудования и расходных материалов 2. В случае невыполнения государственного заказа (или некачественного выполнения) финансирование не производится либо производится не полностью. 3. В случаях при медиации незапланированные финансовые затраты согласно ЗРК «О медиации»

Анализируя данные SWOT –матрицы, деятельность ГКП на ПХВ «Ауданаралық сауықтыру ауруханасы оңалту орталығы» можно оценить как конкурентоспособное, так как имеется сочетание благоприятных возможностей при небольших опасностях, незначительное влияние внешних угроз. Задача ГКП на ПХВ «АСАОО» состоит в сохранении объема услуг в условиях потенциально уменьшающейся базы клиентов.

Матрица возможностей

Вероятность использования возможностей	Влияние возможностей		
	Сильное (С)	Умеренное (У)	Малое (М)
Высокая (В)	1. Обучение кадров за счет государственных программ 2. Обучение кадров за рубежом. 3. Устойчивое и своевременное финансирование из государственного бюджета	1. Развитие направлений по лечению сложных заболеваний 2. сотрудничество с ведущими учеными медицинских научных центров и клиник 3. Увеличение объемов не основных услуг по субподряду и платных медицинских услуг	ВМ
Средняя (С)	1. приобретение оборудования 2. новые виды услуг	1.Повышение кадрового потенциала молодыми врачами путем привлечения материальными составляющими с регулярным прохождением курсов повышения квалификации и возможностью карьерного роста.	СМ

	3. Расширение профилей больницы (путем перепрофилизации коечного фонда, подготовки соответствующих специалистов)	2. Внедрение новых методов финансового, управленческого и внутрибольничного менеджмента	
Низкая (Н)	1. Использование опыта других регионов и развитых стран 2. Ожидание полного финансирования отрасли	1. Захват смежных сегментов — изучение ситуаций переключений потребителей	НМ

Матрица угроз

Вероятность реализации угроз	Влияние угроз		
	Критическое (К)	Тяжелое (Т)	Легкое (Л)
Высокая (В)		1. появление новых конкурентов 2. рост цен поставщиков оборудования и расходных материалов	ВЛ
Средняя (С)	1. Финансовый кризис	1. Потеря обученных кадров	1. появление новых конкурентов из числа частных клиник
Низкая (Н)	1. В случае невыполнения государственного заказа (или некачественного выполнения) финансирование не производится либо производится не полностью 2. Невозможный закуп ЛС и ИМН для ГОБМП согласно приказа	1. Изменения в законодательстве (нормативно-правовых актах) переход ряда технологий 2. В случаях при медиации незапланированные финансовые затраты согласно ЗРК «О медиации»	1. Изношенность медицинского оборудования 2. Высокая себестоимость услуг

утвержденных предельных цен		
-----------------------------	--	--

2.5 Анализ управления рисками
Таблица - Анализ управления рисками

Наименование Возможного риска	Цель, на которую может повлиять данный риск	Возможные последствия в случае принятия мер по управлению рисками	Запланированные мероприятия по управлению рисками	Фактическое исполнение мероприятий по управлению рисками	Причины неисполнения
1	2	3	4	5	6
Внешние риски					
Неустойчивое и несвоевременное финансирование из государственного бюджета	Оказание медицинских услуг	снижение объема оказываемых медицинских услуг	ттивное развитие платных медицинских услуг		
Инфляция		Повышение цен на расходные материалы, ЛС ИМН, обслуживание МТ	Закуп необходимого объема по низким ценам		
Платежеспособность населения		снижение объема оказываемых медицинских услуг	Мониторинг цен в сравнении с конкурентами		

Внутренние риски

Недостаточный уровень материально-технической базы: отсутствие капитального ремонта терапевтического корпуса, высокий износ уникального оборудования (КТ)	снижение объема оказываемых медицинских услуг за счет простоя МТ	Капитальный ремонт площадей. Применение современных финансовых механизмов для приобретения дорогостоящего оборудования (лизинг, аренда, кредит). Запланированное сервисное обслуживание МТ	имеющихся
--	---	---	------------------

Ограничение финансово-хозяйственной деятельности: ограничение капитальных расходов за счет средств сложившейся экономии по ГОБМП (не более 1% от суммы договора на ГОБМП).			В действующих НПА имеются ограничения для развития: разрешено возмещение расходов на приобретение оборудования только стоимостью менее пяти миллионов тенге, включенных в тариф (Приказ И.о. Министра ЗисР РК от 28 июля 2015 года №627 «Об утверждении Правил возмещения затрат организациям здравоохранения за счет бюджетных средств»). В целях повышения эффективности управления государственными активами и конкурентоспособности предприятия, необходимо внести изменения в вышеуказанный Приказ и разрешить государственным предприятиям использовать средства сложившейся экономии при оказании ГОБМП на капитальные расходы (основные средства и капитальный ремонт) без ограничений, при условии отсутствия просроченной кредиторской задолженности.	
---	--	--	---	--

3. Стратегические направления, цели и целевые индикаторы

Цель 1.1. Повысить доходность медицинских услуг.

Стратегическое направление 1 (финансы)

№	Наименование целевого индикатора	Ед. измерения	Источник информации	Ответственные	2021 год	План (годы)				
						2022	2023	2024	2025	2026
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Целевые индикаторы										
1	Рациональное использование финансовых ресурсов.	тыс. т. енг.	финансовая отчетность	директор, глав. бух. экономист	291639	368913	368913	368913	368913	368913
2	Повышение уровня прибыли за счет расширения перечня платных услуг.	%	финансовая отчетность	Глав. бухгалтер, экономист	1	2	4	6	8	9
3	Рентабельность активов (ROA).	%	финансовая отчетность, стат. данные	директор, главный бухгалтер	1,8	1,3	1,5	1,7	1,7	1,8
4	Средняя заработная плата врача к среднемесячной заработной плате в регионе.	%	финансовая отчетность	директор, главный бухгалтер	0,7	0,8	1,3	1,4	1,5	1,6
5	Оптимизация складского учета и логистики товарно-материальных запасов.		программа 1С версия 8,2	главный бухгалтер, материальный бухгалтер	+	+	+	+	+	+
6	Оптимизация государственных закупок и процессов снабжения.		портал государственных закупок РК	юрист, специалист по гос. закупкам	+	+	+	+	+	+
Задачи										

Показатели результатов											
1	Привлечение новых заказчиков для оказания им платных мед. услуг по договору.	тыс.тенге	финансовая отчётность	главный бухгалтер	1	2	2	2	2	2	3
1											

Стратегическое направление2 (клиенты)

№	Наименование целевого индикатора	Ед. измерения	Источник информации	Ответственные	2021 год	План (годы)				
						2022	2023	2024	2025	2026
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Целевые индикаторы										
1	Уровень удовлетворенности населения качеством предоставления медицинской помощи	%	Стат.дан ные	Директор, Врач аудит Врач статист	85	100	100	100	100	100
2	Показатель обособленных обращений населения по вопросам качества оказания медицинских услуг	%	Стат.дан ные	Директор, Врач аудит Врач статист Главный мед.сестра	отсут ствие	отсут ствие	отсут ствие	отсут ствие	отсут ствие	отсут ствие
3	Наличие аккредитации учреждения путем проведения мероприятий по проведению соответствия стандартам аккредитации	%	Финансо вая отчетнос ть	Главный бухгалтер	+	0	0	+	0	0
Задачи										
Показатели результатов										
1	Привлечение новых заказчиков для оказания им платных мед. услуг по договору.	тыс.т енге	финансовая отчетность	главный бухгалтер	1	2	2	2	2	3

Стратегическое направление 3 (обучение и развитие персонала)

№	Наименование целевого индикатора	Ед. измерения	Источник информации	Ответственные	2021 год	План (годы)				
						2022	2023	2024	2025	2026
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Целевые индикаторы										
1	Снижение дефицита во врачебных кадрах	чел.	стат.данные	директор, инспектор отдела кадров	1	1	0	0	0	0
2	Подготовка менеджеров здравоохранения.	чел.	свидетельство	директор, инспектор отдела кадров	0	1	0	0	0	1
3	Обучение сотрудников внутри страны (усовершенствование, плановая специализация) каждые 5 лет.	чел.	свидетельство о повышении квалификации	директор, инспектор отдела кадров	1	5	5	5	5	5
4	Снижение уровня текучести кадров	%	информация Сур	директор, инспектор отдела кадров	7,7	8,8	3,7	3,5	3,4	3,2
Задачи										
Показатели результатов										
1	Повышение квалификации врачей каждые 5 лет	%	информация	инспектор отдела кадров	100	100	100	100	100	100
2	Повышение квалификации СМР каждые 5 лет	%	информация	инспектор отдела кадров	100	100	100	100	100	100
3	Увеличение количества обучающихся специалистов, менеджменту здравоохранения	чел.	свидетельство	директор, инспектор отдела кадров	0	1	0	0	0	1
4	Повышение уровня удовлетворенности мед. персонала.	%	результаты анкетирования	Главный мед.сестра Психолог	65	68	71	73	73	75
5	Обучение СМР высшему сестринскому образованию	чел.	информация	директор, инспектор отдела кадров	0	0	0	1	1	2

4. Ресурсы

(Ресурсы – это средства необходимые для достижения цели и решения стратегических вопросов в рамках реализации стратегического плана организации. В разделе «Ресурсы» излагаются потребности в ресурсах для реализации целей, а также источники финансирования.

Основные ресурсы организации:

- ☐ финансовые;
☐ человеческие;
☐ материально – технические.

Финансовые ресурсы – потребность в финансовых средствах для реализации стратегического плана организации.

Человеческие ресурсы – потребность в персонале соответствующего уровня, необходимого для реализации целей.

Материально-технические ресурсы – это помещения, материалы, комплектующие изделия, оборудование, новые транспортные средства, погрузочно-разгрузочное оборудование, вычислительная техника и другое оборудование, необходимые для обеспечения достижения целей.)

№	Ресурсы	Ед.измерения	Факт тек.года	План (годы)				
				1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Финансовые всего, в том числе:							
	БП...							
	БП...							
	Итого:							
	БП...							
	БП...							
	Итого:							

2	Итого:								
	Человеческие всего, в том числе:	ед	1450	2250	2250	2250	2250	2250	2250
Цель 5.2. Человеческие ресурсы									
	Медицинская реабилитация в КС 3 этап:	ед	176,0	176,0	176,0	176,0	176,0	176,0	176,0
	Итого:	ед.	176,0	176,0	176,0	176,0	176,0	176,0	176,0
Цель 5.3. Материально-технические ресурсы									
	БП 067100								
	Оборудование	тыс.тг	14826,0	5150,0	5000,0	5000,0	5000,0	5000,0	5000,0
	Автотранспорт	тыс.тг	0	8000,0	0	0	0	0	0
	Итого:	тыс.тг	14826,0	13150,0	5000,0	5000,0	5000,0	5000,0	5000,0