

«УТВЕРЖДАЮ»
И.о. главного врача
КГП «Костанайская городская больница»
Управления здравоохранения акимата
Костанайской области

№ 53/1 от « 12 » февраля 2018 года



СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН
КГП «Костанайская городская больница»
Управления здравоохранения акимата Костанайской области
на 2018 – 2022 годы

г. Костанай, 2018г.

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.....

НАША МИССИЯ - сделать нашу помощь доступной каждому, кто в ней нуждается, облегчить страдания всем больным, оказавшихся в нашем лечебном учреждении, вселить в них уверенность своими профессиональными действиями и вернуть их к полноценной и счастливой жизни.

Наше видение: Наш стационар это динамично развивающееся предприятие, стремящееся стать лидером отрасли в разработке и внедрении новых медицинских и управленческих технологий, отчетливо осознающее социальную ответственность перед пациентами и сотрудниками.

Наша деятельность основана на сохранении лучших традиций казахстанского здравоохранения в сочетании с передовыми достижениями мировой медицинской науки и практики, соблюдении корпоративной культуры и этики.

Нашими ценностями были и будут:

- Милосердие и гуманность
- Качество и безопасность
- Профессионализм
- Высокая доступность.

Раздел 1. Оценка текущего состояния предприятия.

1.1 Краткое описание организации и предоставляемых медицинских услуг

Комунальное государственное предприятие «Костанайская городская больница» - оказывает экстренную медицинскую помощь жителям г. Костанай, а также и жителям области, 24 часа в сутки и 7 дней в неделю в течении многих лет. Также оказывается плановая медицинская помощь.

Перечень оказываемых специалистами поликлиники медицинских услуг:

- Квалифицированная, специализированная
- Диагностика: рентгенологическая, функциональная, эндоскопическая, ультразвуковая. Лабораторная диагностика: общеклинические исследования,

биохимические исследования, серологические исследования, цитологические исследования.

- Консультативно-диагностическая медицинская помощь взрослому населению по специальностям: травматология и ортопедия. Деятельность, связанная с оборотом прекурсоров (использование прекурсоров, уничтожение прекурсоров, приобретение прекурсоров, хранение прекурсоров), деятельность, связанная с оборотом психотропных веществ (использование психотропных веществ, уничтожение психотропных веществ, приобретение психотропных веществ, хранение психотропных веществ), деятельность, связанная с оборотом наркотических веществ (использование наркотических веществ, уничтожение наркотических средств, приобретение наркотических средств, хранение наркотических средств).

Общая численность работающих на предприятии - 474, Укомплектованность - 86,7%. Врачей - 63, средних медицинских работников - 186, младшего медперсонала - 150, прочих - 75. Уровень категорированности медицинских работников 71% (177), в т.ч. врачей - 77,7 %, в т.ч. с высшей квалификационной категорией - 57,1 % от общего числа врачей.

Вместе с тем, имеется серьезная потребность в дальнейшем укреплении материально-технической базы предприятия, повышении оснащенности современным медоборудованием, компьютерной техникой.

Оснащенность стационара медицинским оборудованием на 01.01.2017г составила 75%. Имеющееся на вооружении медицинское оборудование и инструментарий не ранее 2005 года выпуска, находится в рабочем состоянии, используется. Однако еще имеется существенный дефицит в оснащенности медтехникой, а использующееся оборудование в ряде случаев морально устарело. Стационар оснащен менее, чем 50 компьютерами, 30-ю принтерами. Функционирует локальная сеть, Wi-Fi. Доступ к высокоскоростному Интернету имеется не из каждого кабинета. Дооснащение и переоснащение новой компьютерной техникой будут продолжены в текущем году в рамках внедрения КМИС.

Среда	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя	<p>Сильные стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Размещение в центральной части города и компактное расположение прикрепленной территории; • Относительно высокий (86%) уровень оснащенности медоборудованием, в т.ч., со сроком эксплуатации менее 5 лет; а также оргтехникой и автотранспортом; • Сравнительно высокий уровень обеспеченности врачебными кадрами в целом • Стабильно высокая востребованность услуг предприятия в течение ряда лет (выбор населения); • Наличие и успешное функционирование в течение 5 лет собственного Интернет-ресурса, первого сайта медицинской организации в области; • Наличие качественного Коллективного трудового договора и постоянное стремление к повышению социального статуса сотрудников предприятия (аренда жилья, комнат в общежитиях, обучение за счет средств предприятия в медицинских ВУЗах, на курсах дополнительного обучения студентов, интернов, врачей поликлиники и т.д.); • Осознание коллективом 	<p>Слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Дефицит площадей для оказания ГОБМП крайней степени выраженности и практически полное отсутствие возможности для размещения нового медицинского оборудования, открытия отделений и кабинетов для оказания платных услуг; • Недостаточный для сегодняшнего дня уровень оснащенности медицинской техникой, наличие морально устаревшего оборудования; • Недостаточный для оказания качественных медицинских услуг уровень квалификации части персонала; • Низкие государственные тарифы, в т.ч., подушевой норматив, не отражающие реальных затрат, препятствующие развитию предприятия и ограничивающие возможности поликлиники для развития и повышения качества оказываемой помощи; • Недостаточные параметры оборудования, закупаемого по низким ценам; • Низкое качество внедряемого

	<p>необходимости повышения качества оказываемых услуг.</p>	<p>программного обеспечения, препятствующее работе специалистов;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Несовершенство НПБ, препятствующее качественной работе и развитию предприятия; • Значительное количество проверок, нарушающее ритм работы предприятия; • Огромные нагрузки на специалистов здравоохранения, способствующие раннему «выгоранию»; • Ограниченные возможности руководителя для мотивации сотрудников; • Традиционно сложившийся низкий уровень оказания сервисных услуг.
<p>Внешняя среда</p>	<p>Возможности:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Рост государственных тарифов и пересмотр нормативов; • Постоянное совершенствование НПБ; • Улучшение социальных условий проживания, а также рост платежеспособности граждан; • Развитие науки и появление новых эффективных методов диагностики и лечения; • Возможность увеличения площадей и расширения перечня оказываемых услуг, в т.ч., сервисных; 	<p>Угрозы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Банкротство; • Усиление экономического кризиса; • Изменение государственной политики в области здравоохранения; • Появление на рынке сильных конкурентов, в т.ч., с частной формой собственности, более мотивированных, маневренных, а потому успешных; • Отток кадров (по достижении пенсионного возраста, в структуры с более высокой оплатой

	<ul style="list-style-type: none"> • Возможность расширения рынка благодаря реализации права пациента на свободный выбор медорганизации ; • Возможность постоянного повышения квалификационного уровня персонала как за счет проведения обучения, так и за счет привлечения новых специалистов; • Повышение информированности населения по вопросам здоровья и постепенное осознание собственной ответственности за него. 	<p>труда, а также в связи с трудностями переходного периода);</p> <ul style="list-style-type: none"> • Отток населения к более успешному конкуренту; • Формирование в среде медицинских работников гипермеркантильного отношения к делу и, в связи с этим, развитие профцинизма и профнепригодности; • Отсутствие механизмов реализации солидарной ответственности населения за свое здоровье.
--	--	---

На основании внутреннего маркетингового аудита и проведенного опроса пациентов были проанализированы сильные и слабые стороны предприятия; анализ внешней среды позволил выявить следующие возможности и угрозы для развития стационара, выявлены внутренние и внешние риски и возможности их устранения:

- Внутренние риски:

Риски	Пути устранения
<p>Связанные с управленческой и финансовой деятельностью:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Банкротство; • Ошибки планирования; • Ошибки в управлении кадрами; • Сокращение сферы влияния (рынка) • Конфликты 	<ul style="list-style-type: none"> • Обучение руководителей; • Привлечение услуг, в т.ч., консалтинговых и аудиторских, специалистов соответствующего профиля; • Оптимизация структуры; • Создание финансового резерва; • Рационализация расходов; • Неуклонное повышение качества оказываемых и внедрение новых пациентоориентированных медицинских услуг; • Внедрение эффективных методов мотивации персонала;

	<ul style="list-style-type: none"> • Привлечение к работе с персоналом квалифицированных психологов
<p>Связанные с основной деятельностью:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Низкое качество оказания медицинских услуг в связи с низкой оснащенностью современным медоборудованием, дефицитом кадров, несовершенством организации производственных процессов; • Низкое качество оказания мед. услуг в связи с низким уровнем квалификации; • Низкий уровень оказания сервисных услуг; • Неудовлетворенность потребителя 	<ul style="list-style-type: none"> • Расширение площадей размещения, создание комфортных условий для пациентов и персонала; • Регулярное повышение в соответствии с производственной потребностью квалификации персонала, обучение медицинской этике и деонтологии; • Повышение оснащенности предприятия необходимым современным оборудованием, техникой; • Совершенствование производственных процессов; • Внедрение новых методов диагностики и лечения, а также инновационных методик управления персоналом; • Развитие сервисных услуг для населения; • Регулярное изучение спроса, удовлетворенности услугами с оперативным принятием соответствующих мер.
<p>Связанные с человеческими ресурсами:</p> <ul style="list-style-type: none"> • «Выгорание»; • Старение; • Текучесть кадров; • Неэффективная работа; • Сабботаж; • Конфликты 	<ul style="list-style-type: none"> • Строгое соблюдение внутреннего распорядка работы предприятия и принципов дифференцированной оплаты труда; • Рациональная расстановка кадров; • Подготовка «молодых» кадров; • Контроль работы персонала со стороны руководителей подразделений; • Методичное проведение обучающей работы с сотрудниками, воспитание в них духа корпоративной

	солидарности; • Работа с персоналом квалифицированных психологов
--	--

- Внешние риски:

Риски	Пути устранения
Политические: • Изменение государственной политики в области здравоохранения	• Внесение предложений по совершенствованию нормативно-правовой базы здравоохранения
Экономические: • Снижение тарифов, уровня финансировани; • Обострение мирового кризиса	• Развитие и внедрение новых платных медицинских услуг; • Увеличение объемов оказания платных медицинских услуг; • Развитие иных, не запрещенных законодательством РК, видов услуг

Стратегические возможности и угрозы, которые требуют концентрации всех необходимых ресурсов для их реализации и соответствующие угрозы, требующие повышенного внимания и тщательного постоянного мониторинга, относятся к самой приоритетной части и должны находиться под постоянным контролем руководства предприятия.

Таким образом, переход на право хозяйственного ведения сопряжен для предприятия с определенным риском, однако дает ему возможности для дальнейшего развития, что чрезвычайно необходимо для повышения качества оказания медицинской услуги и, в итоге, для повышения уровня здоровья населения. Риски, возникающие при переходе стационара на ПХВ, в большинстве своем, носят управляемый характер.

3. Стратегические направления, цели и целевые индикаторы

Стратегическое направление 1 (финансирование)

Цель 1.1. Рентабельность активов (ROA).

№	Наименование целевого индикатора	Ед. измерения	Источник информации	Ответственные	Факт 2017 года	План (годы)				
						2018	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Целевые индикаторы									
1	Рентабельность активов (ROA)	%	Финансовая отчетность	Гл. бух	-0,9	1,0	1,5	1,0	1,0	1,0
Задачи										
1	Увеличение прибыли предприятия	тыс. тенге	Финансовая отчетность	Гл. бух	-12834,0	2000,0				

Цель 1.2. Просроченная кредиторская задолженность.

№	Наименование целевого индикатора	Ед. измерения	Источник информации	Ответственные	Факт 2017 года	План (годы)				
						2018	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Целевые индикаторы									
1	Просроченная кредиторская задолженность	%	Финансовая отчетность	Гл. бух	-	-	-	-	-	-
Задачи										
1	Отсутствие кредиторской задолженности	тенге	Финансовая отчетность	Гл. бух	-	-	-	-	-	-

Стратегическое направление 2 (клиенты)

С целью улучшения медицинской помощи необходимо уделить внимание стандартизации и управлению процессами диагностики и лечения, а также планированию и мониторингу эффективности вмешательств.

Цель 2.1. Уровень удовлетворенности клиентов качеством медицинских услуг.

№	Наименование целевого	Ед. измерения	Источник информации	Ответственные	Факт	План (годы)				
						201	201	202	202	202

	индикатора	я			2017 год а	8	9	0	1	2
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Целевые индикаторы									
	Уровень удовлетворенности клиентов качеством медицинских услуг	%	Анкетирование клиентов	Зам гл врача по лечебной работе	91,8	92,9	93,5	94,5	95,5	97,0
Задачи										
Показатели результатов										
1	Снижение количества жалоб по нарушению этики и деонтологии	количество			<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведение ежемесячных семинаров по этике и деонтологии медицинских работников городской больницы. 2. Проведение анкетирования по качеству оказания медицинских услуг 					
2	Сокращение количества письменных и устных обращений	количество			<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведение анкетирования по качеству оказания медицинских услуг. 2. Усиление контроля за проведением за выполнение протоколов. 					

Цель 2.2. Отсутствие обоснованных жалоб

№	Наименование целевого индикатора	Ед. измерения	Источник информации	Ответственные	Факт 2017 года	План (годы)				
						2018	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Целевые индикаторы									
1	Отсутствие обоснованных жалоб	количество	ДКОМУ	Зам гл.врача по лечебной работе	1	1	1	1	1	0
Задачи										
Показатели результатов										
1	Усиление службы внутреннего аудита				<ol style="list-style-type: none"> 1. Усиление контроля врачами экспертами за выполнением протоколов диагностики и лечения по профилям 2. Обсуждение выявленных замечаний на совещаниях заведующих отделений с последующим устранением 					
2	Принятие мер административного характера к медицинским				<ol style="list-style-type: none"> 1. С занесением замечаний в личное дело медицинского работника. 2. Лишение премирования медицинских работников. 					

работникам			3. При игнорирования замечаний расторгнуть трудовой договор с медицинским работником.
------------	--	--	---

Цель 2.3. Наличие аккредитации медицинской организации

№	Наименование целевого индикатора	Ед. измерения	Источник информации	Ответственные	Факт 2017 год	План (годы)				
						2018	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Целевые индикаторы									
1	Наличие аккредитации медицинской организации	Да/нет	Свидетельство №KZ18VEG0000 7328 Дата выдачи 08.12. 2017 г.	Зам гл врача по лечебной работе	да	да	да	да	да	да
Задачи										
Показатели результатов										
1	Вести контроль за подготовкой и своевременностью прохождения аккредитации	Да/нет				<ol style="list-style-type: none"> 1. Обзор нормативной документации. 2. Преаккредитационный мониторинг. 3. Подготовка медицинского персонала к аккредитации и медицинской документации 4. Самооценка деятельности больницы. 				

Цель 2.4 Наличие наблюдательного совета в медицинской организации

№	Наименование целевого индикатора	Ед. измерения	Источник информации	Ответственные	Факт 2017 года	План (годы)				
						2018	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Целевые индикаторы									
1	Наличие наблюдательного совета в медицинской организации	Да/нет	Приказ №456-к от 18 июля 2014 года ГУ «Управление здравоохранения акимата Костанайской области».	Зам гл врача по лечебной работе	да	да	да	да	да	да
Показатели результатов										
	Доля	%			25	30	40	50	50	50

независимых членов из числа общественности										
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Цель 2.5 Наличие пакета типовых корпоративных документов

№	Наименование целевого индикатора	Ед. измерения	Источник информации	Ответственные	Факт 2017 года	План (годы)				
						2018	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Целевые индикаторы									
1	Типовое положение о НС	Да/нет		Нач ОК	да	да	да	да	да	да
2	Типовой план работы НС	Да/нет		Нач ОК	да	да	да	да	да	да
3	Кодекс деловой этики	Да/нет		Нач ОК	да	да	да	да	да	да
4	Инструкция по обеспечению сохранности коммерческой и служебной тайны	Да/нет		Нач ОК	да	да	да	да	да	да
5	Кадровая политика	Да/нет		Нач ОК	да	да	да	да	да	да
6	Положение об информационной политике	Да/нет		Нач ОК	да	да	да	да	да	да
7	Классификатор внутренних документов	Да/нет		Нач ОК	да	да	да	да	да	да

Задачи			
Показатели результатов			
1	Вести контроль за исполнением и своевременностью обновления нормативной документации	Да/нет	1. Обзор нормативной документации. 2. Обновление нормативной базы

Стратегическое направление 3 (обучение и развитие персонала)

С целью увеличения высокого качества профессиональной подготовки для оказания специализированного лечения больных постоянно планируются вложения, как в развитие обучения персонала, так и повышение квалификации специалистов в организации.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Целевые индикаторы									
1	Уровень удовлетворенности медицинского персонала	%	Анкетирование в онлайн режиме	Зам гл врача по лечебной работе	70,0	71,5	72,0	72,5	73,0	75,0
Задачи										
Показатели результатов										
1	Контроль за обучением и повышением квалификации специалистов				<ol style="list-style-type: none"> 1. Правильное планирование и своевременное направление на повышение квалификации 2. Стимулирование медицинских работников путем поощрения 					
2	Обеспеченность персонала спецодеждой, изделиями медицинским оборудованием				<ol style="list-style-type: none"> 1. Своевременное обеспечение спецодеждой (халаты, перчатки и т.д.). 2. Закуп расходных материалов 					

Цель 3.4 Доля сотрудников, прошедших повышение квалификации, переподготовку.

№	Наименование целевого индикатора	Ед. измерения	Источник информации	Ответственные	Факт 2017 года	План (годы)				
						2018	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Целевые индикаторы										
1	Доля сотрудников, прошедших повышение квалификации, переподготовку	%	Годовой отчет за 2017 год	Начальник ок	33,7	33,8	33,9	34,0	34,1	34,2
Задачи										
Показатели результатов										
1	33,7	%	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обучение за счет работодателя один раз в пять лет 2. Контроль за своевременностью повышения квалификации сотрудников 							

Цель 3.5. Укомплектованности кадрами

№	Наименование целевого индикатора	Ед. измерения	Источник информации	Ответственные	Факт 2017 года	План (годы)				
						2018	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Целевые индикаторы										
1	Укомплектованность врачами	%	Штатное расписание	Начальник ок	85,0	86,0	86,5	87,0	87,5	88,0
2	Укомплектованность средними медицинскими работниками	%	Штатное расписание	Начальник ок	90,0	90,5	91,0	91,5	92,0	92,5
3	Укомплектованность младшим персоналом	%	Штатное расписание	Начальник ок	85,0	85	85,1	85,5	85,6	85,7
Задачи										
Показатели результатов										
1	86,7	%	Полная укомплектованность кадрами, привлечение молодых, опытных специалистов, обеспечение жильем.							

Цель 3.6 Повышение доли медицинского персонала владеющих английским языком на уровне Intermediate.

№	Наименование целевого индикатора	Ед. измерения	Источник информации	Ответственные	Факт 2017 года	План (годы)				
						2018	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Целевые индикаторы										
1	Доля медицинского персонала владеющих английским языком на уровне Intermediate	%		Начальник ок	0	0	0	2%	3%	4%
Задачи										
Показатели результатов										
1			1. Обучение за счет работодателя врачей на 3-х годовичных курсах обучения английского языка на уровне Intermediate							

Стратегическое направление 4 (внутренние процессы)

Стратегическое направление КГП «Костанайская городская больница» - это совершенствование диагностики, лечения и реабилитации больных.

4. Ресурсы

№	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 ресурсы всего, в том числе:							
Цель 1.1. Показатели финансовой деятельности								
	Республиканский бюджет «Оказание медицинских услуг в рамках гарантированного объема бесплатной медицинской помощи»	Тыс. тенге	1065350,4	1091451	1119379	1149262,0	1181237,0	1215450,0
	Внебюджетные средства «Оказание платных услуг»	Тыс. тенге	19934,0	20000,0	22000,0	24 000,0	27000,0	30000,0
	Итого:		1085284,4	1111451,0	1141379,0	1173262,0	1208237,0	1245450,0
2	Человеческие ресурсы всего, в том числе:							
Цель 1.1. Показатель штатной численности								
	Республиканский бюджет «Оказание медицинских услуг в рамках гарантированного объема бесплатной медицинской помощи»	Ставки	661,5	661,5	661,5	661,5	661,5	661,5
3	Материально-технические ресурсы всего, в том числе:							
Цель 1.1. Модернизация методов лечения и визуальной диагностики за счет дооснащения оборудованием								
	Местный бюджет по Дорожной карте	Тыс. тенге	91058,4	16549,7	29000,0			

по внедрению интегрированных моделей управления острыми инфарктами									
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

5. Показатели предприятия

№	Наименование целевого индикатора	Ед. измерения	Источник информации	Ответственные	Факт 2017 года	План (годы)				
						2018	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Целевые индикаторы										
1	Пропускная способность предприятия	%		Зам гл врача по леч работе	93,1	94,97	96,87	98,81	100,0	100
Задачи										
Показатели результатов										
1			1. Усиление преемственности и взаимосвязи в работе амбулаторно-поликлиническими организациями 2. Повышение качества оказания медицинской помощи 3. Развитие стационарозамещающих технологий							