

**«УТВЕРЖДЕН»**  
главный врач  
КГП «Мендыкаринская ЦРБ»  
Гизбрехт М.В.  
№40 от «15» 03 2018 года



---

Стратегический план  
КГП «Мендыкаринская ЦРБ»  
(наименование организации)  
на 2018-2022 годы  
(плановый период)

## Содержание

<b>ЧАСТЬ 1. ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>3</b>
1.1 Миссия.....	3
1.2 Видение.....	3
1.3 Ценности и этические принципы.....	3
<b>ЧАСТЬ 2. АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ «ГКП на ПХВ «Костанайский областной кожно-венерологический диспансер»».....</b>	<b>3</b>
2.1 Анализ факторов внешней среды.....	3
2.2 Анализ факторов непосредственного окружения.....	3
2.3 Анализ факторов внутренней среды.....	4
2.4 SWOT-анализ.....	9
2.5 Анализ управления рисками.....	10
<b>ЧАСТЬ 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ, ЦЕЛИ И ЦЕЛЕВЫЕ ИНДИКАТОРЫ.....</b>	<b>12</b>
3.1. Стратегическое направление 1 (финансы).....	12
3.2. Стратегическое направление 2 (клиенты).....	13
3.3. Стратегическое направление 3 (обучение и развитие персонала).....	13
3.4. Стратегическое направление 4 (внутренние процессы).....	15
<b>ЧАСТЬ 4. НЕОБХОДИМЫЕ РЕСУРСЫ.....</b>	<b>16</b>

## **1. Введение**

**Миссия:** оказание качественной эффективной медицинской помощи путем достижения медицинскими работниками доверия пациента.

**Видение:** эффективная и доступная медицинская помощь населению, высокая экономическая рентабельность организации.

### **Ценности и этические принципы:**

- высокая профессиональная компетентность
- пациентоориентированность
- соблюдение этики и деонтологии

## **2. Анализ текущей ситуации (внешние и внутренние факторы)**

### **2.1 Анализ факторов внешней среды**

В настоящее время в мире отмечается повышение конкурентоспособности отрасли здравоохранения на основе формирования стратегии устойчивого развития и управления эффективностью. В Республике Казахстан с целью формирования современной и эффективной системы здравоохранения разрабатываются механизмы управления путем повышения уровня компетентности, внедрения информационных систем и повышения уровня финансовой самостоятельности медицинских организаций. Начата разработка новой модели ГОБМП и пакета ОСМС, совершенствование нормативных документов, пересмотр тарифов и масштабная разъяснительная работа.

Для обеспечения реализации реформ в сфере здравоохранения и Госпрограммы проводятся мероприятия по внедрению ОСМС: цифровизация здравоохранения.

### **2.2 Анализ факторов непосредственного окружения**

### **2.3 Анализ факторов внутренней среды**

Сеть Мендыкаринской ЦРБ в настоящее время представляет собой: 1 ЦРБ, 1 Врачебная амбулатория, 12 фельдшерско-акушерских пунктов и 25 медицинских пунктов .

Медицинские кадры: по Мендыкаринской ЦРБ всего врачей -30. Укомплектованность врачами на 10 тыс. составляет – 87,2%.

Укомплектованность средними медицинскими работниками -90,6%.

Категорийность врачей по району составляет – 37,5% , средних мед.работников-32%.

В настоящее время по району наблюдается тенденция «старения» врачебных кадров. В Мендыкаринской ЦРБ лица старше 50 лет составляют - 20%,. Привлечение молодых специалистов затруднено по нескольким причинам:

- для получения специальности врача отоларинголога и офтальмолога выпускнику медицинского ВУЗа необходимо пройти обучение в резидентуре,

продолжительность обучения составляет 2 года, отсутствуют бюджетные группы,

- отсутствие возможности предоставления молодым специалистам социального пакета и жилья.

Подъемное пособие и кредит на жилье предоставляется на конкурсной основе по программе «С дипломом в село».

Таблица №2. Укомплектованность и категорийность медицинского персонала Мендыкаринской ЦРБ за 2015-2017г.

№	Наименование:	2015	2016	2017
1	Всего врачей	23	25	30
2	Категорийность	13,3%	13,3%	37,5%
3	Укомплектованность	96,1%	92,2%	87,2%
4	Всего средний медперсонал	139	137	152
5	Категорийность	38%	36,6%	32%
6	Укомплектованность	93,9%	93,1%	90,6%

Кочный фонд: всего по Мендыкаринской ЦРБ 52 койки . Из них 20 комплексное отделение, 10 детское отделение, 15 инфекционное отделение и 7 коек родильное отделение.

Структура Мендыкаринской ЦРБ: амбулаторно-поликлиническое отделение на - 260 посещений в смену, круглосуточный стационар - 52 койки, дневной стационар –20 коек, -1 КДЛ , организационно-методический кабинет.

Таблица №3.Основные показатели коечного фонда Мендыкаринской ЦРБ за 2015-2017 г.

№	Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	сравнение
1	Выписано больных	2300	2378	2250	Снижение на 0,1%
2	Работа койки	298,3	304,9	292,8	Снижение на 0,01
3	Оборот койки	44,2	45,7	43,2	Снижение на 0,02
4	СДПБ	6,7	6,6	6,7	Увеличение на 1,0
5	Время простоя койки	1,5	1,3	1,6	Увеличение на 0,15
6	Пролечено в дневном стационаре	1542	1519	1451	Уменьшение на 0,11%

Отмечается незначительное снижение объема стационарной помощи на – 0,1%, и незначительное снижение объема СЗТ на – 0,11%.

Таблица №4. Амбулаторно-поликлиническая помощь Мендыкаринской ЦРБ за 2015-2017 г.

№	Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	сравнение
1	Всего врачебных посещений	61242	66319	63130	Увеличение на 0,03%
2	В том числе по ГОБМП	52331	58334	57682	Увеличение на 0,09%
3	Всего лабораторных исследований:	14769	12417	12333	уменьшение на – 0,2%

Таблица №5. Динамика первичной заболеваемости по Мендыкаринской ЦРБ за 2015-2017 г.

№	Наименование заболеваний	2015г. инт. показатель на 100 тыс. населения		2016г. инт. показатель на 100 тыс. населения		2017г. инт. показатель на 100 тыс. населения	
		район	область	район	область	район	область
1	БСК	254		285		212	
2	Сахарный диабет	62		83		93	
3	Туберкулез	25		8		27	
4	Злокачественные новообразования	67		72		65	
5	Психические расстройства и расстройства поведения	11		12		25	

Специалистами Мендыкаринской ЦРБ ежегодно проводятся выезды в сельские округа с целью оказания лечебно-профилактической помощи взрослым и детям с целью выявления заболеваний, диспансеризации и скрининговых осмотров населения. Согласно графика проводятся профилактические осмотры учащихся на раннее выявление заболеваний.

## 2.4 SWOT-анализ

	<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
Клиенты	Сеть Мендыкаринской ЦРБ представлена стационаром на 52 койки и поликлиникой на 260 посещений в смену.	Дефицит кадров два специалиста отоларинголог, офтальмолог.
	Определены категории населения, подлежащие скрининговому осмотру .	Наличие отказов пациентов от прохождения скрининговых осмотров.
Процессы	Диагностика и лечение заболеваний проводится согласно протоколов .	Утверждённые стандарты оказания медицинской помощи не позволяют применять новые методики лечения
	Выполняется полный спектр диагностических услуг для пациентов .	Текущность кадров
Обучение и развитие	Интерес государства к профилактической медицине и сохранению здоровья граждан.	Длительная подготовка специалистов и дорогостоящее обучение в резидентуре
	Наличие высококвалифицированного персонала	Отсутствие возможности социальной поддержки молодых специалистов
	Развитая организационная структура	Дефицит врачебных кадров
	Положительный имидж организации	Медленный темп развития маркетинга
	Наличие дорогостоящего современного оборудования	Наличие материально-устаревающего оборудования
	Наличие системы мотивации персонала	
Финансы	Государственная поддержка, выполнение государственного заказа.	Низкие тарифы на медицинские услуги
	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
Клиенты	Возможность расширения клиентской базы за счёт улучшения качества услуг	Отток пациентов возможен в связи с дефицитом кадров

Процессы	Формирование, совершенствование и расширение пакета платных услуг.	Усиление конкуренции с частными организациями.
	Внедрение новых технологий диагностики и лечения.	«Старение врачебных кадров» и отток кадров в частные структуры.
		Трудности с подбором персонала необходимого уровня и квалификации
Обучение и развитие	Возможность профессионального развития врачебных кадров	Сохранение дефицита врачебных кадров
	Планируется закуп дорогостоящего оборудования(хирургическая эндовидеостойки)	Недостаточная оснащённость медицинским оборудованием
	Обучение персонала новым технологиям.	
	Возможность повышения качества предоставляемых услуг	
Финансы	Возможность получения государственных заданий на предоставление медицинских услуг.	Рост цен поставщиков на оборудование и расходные материалы
	Устойчивое и своевременное финансирование из государственного бюджета	Повышение тарифов на коммунальные услуги
	Повышение рентабельности	Недостаточное финансирование

## 2.5 Анализ управления рисками

Таблица - Анализ управления рисками

Наименование возможного риска	Цель, на которую может повлиять данный риск	Возможные последствия в случае неприятия мер по управлению рисками	Запланированные мероприятия по управлению рисками	Фактическое исполнение мероприятий по управлению рисками	Причины неисполнения
<b>Внешние риски</b>					
Недостаточное	Улучшение показателей	Снижение уровня	Увеличение доли дохода		

бюджетное финансирование	финансовой деятельности	рентабельности	от платных услуг		
Повышение тарифов на коммунальные услуги		Увеличение расходов на содержание здания	Проведение теплоизоляционных и других работ по снижению затратоемкости		
Рост цен поставщиков на оборудование и расходные материалы		Увеличение тарифов на оказание платных услуг	Проведение анализа пролеченных случаев по весовым коэффициентам в разрезе КЗГ		
<b>Внутренние риски</b>					
Недостаточная оснащенность медицинским оборудованием	Совершенствование последипломного образования и профессиональное развитие кадров	Снижение доходности, качества предоставляемых услуг, отток пациентов	Обновление медицинского оборудования		
Сохранение дефицита врачебных кадров		Снижение качества предоставляемых услуг, длительное ожидание консультации специалистов	Привлечение специалистов и переобучение Обучение выпускников ВУЗов на резидентуре		
Усиление конкуренции с частными организациями		Отток пациентов	Расширение спектра предоставляемых услуг		

ями					
-----	--	--	--	--	--

### 3. Стратегические направления, цели и целевые индикаторы

#### Стратегическое направление 1 (финансы)

##### Цель 1.1 Улучшение показателей финансовой деятельности.

№	Наименование целевого индикатора	Ед. измерения	Источник информации	Ответственные	Факт 2017 года	План (годы)				
						2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Целевые индикаторы									
1	Рентабельность активов	%	Финансовая отчетность	Главный бухгалтер, экономист	0	0	0	0	0	0
2	Просроченная кредиторская задолженность	%	Финансовая отчетность	Главный бухгалтер, экономист	0	0	0	0	0	0
<b>Задачи: Повышение доходной части</b>										
	Показатели результатов									
1	Увеличение доли платных услуг от общего объема	%	Финансовая отчетность	Главный бухгалтер, экономист	20,2	20,7	21,1	21,5	21,9	22,4
2	Сокращение СДПБ	день	Статистическая отчетность	Заведующий стационарным отделением	6,7	6,6	6,6	6,5	6,5	6,4
3	Увеличение объема СЗТ от общего объема стационарной помощи	%	Статистическая отчетность	Заведующий стационарным отделением	35,5	35,6	36,0	36,5	37,0	37,5

#### Стратегическое направление 2 (клиенты)

##### Цель 2.1. Создание пациентоориентированной системы медицинской помощи.

№	Наименование	Ед.	Источник	Ответст	Факт	План (годы)
---	--------------	-----	----------	---------	------	-------------

	ние целевого индикатора	изме рени я	информации	венные	т 2017 года	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Целевые индикаторы									
1	Уровень удовлетвор енности клиентов качеством медицински х услуг	%	Результаты анкетирования	СППП и ВК	80	85	87	87	88	88
2	Отсутствие обоснованн ых жалоб	%	Отчет СППП и ВК	СПППи ВК	0	0	0	0	0	0
3	Наличие аккредитац ии медицинско й организац ии	Да/н ет	Свидетельство об аккредитации	Главный врач	Нет	Нет	Да	Да	Да	да
4	Материнска я смертность	%	Отчетность	Главный врач	0	0	0	0	0	0
5	Младенческ ая смертность	%	Отчетность	Главный врач	12,8	12,0	12,0	11,8	11,0	10,5
6	Смертность от онко заболевани и	%	Отчетность	Главный врач	31,1	31,1	31,0	30,5	30,0	30,0
7	Распростра ненность Вич- инфекции в возрастной группе 15- 49 лет	%	Отчетность	Главный врач	0,22 4	0,22 2	0,219	0,219	0,20 0	0,20 0
Задачи: повышение качества медицинских услуг.										
	Показатели результатов									
1	Пропускная способность стационара	%	Статистическая отчетность	Заведую щий стацион арным отделен ием	91,4	95	100	100	100	100
2	Показатель повторного	Слу чай	Медицинская карта	Заведую щий	0	0	0	0	0	0

	поступления (в течение месяца по поводу одного того же заболевания)		стационарного больного	стационарным отделением						
--	---	--	------------------------	-------------------------	--	--	--	--	--	--

### Стратегическое направление 3 (обучение и развитие персонала)

#### Цель 3.1. Совершенствование последипломного образования и профессиональное развитие кадров.

№	Наименование целевого индикатора	Ед. измерения	Источник информации	Ответственные	Факт 2017 года	План (годы)				
						2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Целевые индикаторы									
1	Соотношение средней заработной платы на 1 ставку врача к средней заработной плате в экономике	соотношение	Финансовая отчетность	Главный бухгалтер, экономист	1,2	1,22	1,25	1,3	1,3	1,4
2	Текущность производственного персонала	%	Отчет о текущести врачебных кадров	Главный врач, специалист отдела кадров	5	5	5	5	5	5
3	Уровень удовлетворенности медицинского персонала	%	Результаты анкетирования	СПП иВК	83	85	90	90	92	92
4	Доля	%	Утвержден	Спец	100	100	100	100	100	100

	сотрудников, прошедших повышение квалификации, переподготовку		новый план ПК	Исполнитель отдела кадров						
5	Укомплектованность кадрами	%	Годовая форма №30	Инспектор отдела кадров	94,0	94,0	94,0	94,0	94,0	94,0
Задачи: повышение профессионального уровня медицинских кадров.										
	Показатели результатов									
1	Увеличение объема дифференцированной оплаты	%	Финансовая отчетность	Главный бухгалтер, экономист	0	0	0	0	0	0
2	Увеличение удельного веса врачей, имеющих первую и высшую квалификационную категорию	%	Статистическая отчетность	Инспектор отдела кадров	37,5	40,0	45,0	50,0	55,0	60,0

#### Стратегическое направление 4 (внутренние процессы)

##### Цель 4.1. Создание эффективной системы управления кадрами.

№	Наименование целевого индикатора	Ед. измерения	Источник информации	Ответственные	Факт 2017 года	План (годы)				
						2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Целевые индикаторы									
1	Доля независимых членов в наблюдательном	%	Протокол решения	Руководитель	0	30	30	30	30	30

	совете/совете директоров из числа общественности									
2	Наличие пакета типовых корпоративных документов	да/нет	Статистическая отчетность	Руководитель	Нет	Да	Да	Да	Да	Да
<b>Задачи: внедрение элементов корпоративного управления</b>										
	Показатели результатов									
1	Создание Наблюдательного Совета	Да/нет	Протокол решения комиссии	Руководитель	Нет	Нет	Да	Да	Да	Да
2	Снижение дефицита врачебных кадров	чел.	Статистическая отчетность	Руководитель	2	1	1	0	0	0
3	Доля медицинского персонала (врачи и средний медперсонал), владеющих английским языком на уровне Intermediate	%	Результаты опроса персонала	Инспектор отдела кадров	0	0	0	0	0	0

#### 4. Ресурсы

№	Ресурсы	Ед. измерения	Факт 2017г	План 2018-2022годы				
				2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	<b>Финансовые всего, в том числе:</b>							
	<b>Цель 1.1. Улучшение показателей финансовой деятельности</b>							
	БП 226052114	тыс.т.	435085,6	0	0	0	0	0
	БП 253-009-011	тыс.т.	76465,9	0	0	0	0	0
	БП 253-011-011	тыс.т.	33772,1	0	0	0	0	0

	БП 067100	тыс.т.	0	423378,4	45301 4	484725	518656	554962
		тыс.т.	0	57046,0	61039	65311	69883	74775
		тыс.т.	0	13009,4	13919	14894	15936	17052
	Платные услуги	тыс.т.	20228,6	20700,0	21000, 1	21000,5	21000,9	22000,4
	Итого:		565552,2	514133,8	54897 2,1	585930, 5	625475,9	668789, 4
<b>Цель 3.1 Совершенствование последипломного образования и профессиональное развитие кадров.</b>								
	БП 226052114	тыс.т.	1822,3					
	Платные услуги	тыс.т.	261,9	320,0	970,0	1201, 0	1250,0	1250,0
<b>Цель 4.1. Внедрение элементов корпоративного управления</b>								
	Платные услуги	тыс.т.	0	0	0	0	0	0
2	<b>Человеческие всего, в том числе:</b>							
	<b>Цель 1.1. Улучшение показателей финансовой деятельности</b>							
	Обучение (повышение квалификации: профессиональный бухгалтер)	чел.	1	1	0	0	1	0
<b>Цель 3.1. Совершенствование последипломного образования и профессиональное развитие кадров.</b>								
	Обучение врачей (повышение квалификации)	чел.	6	1	3	4	2	2
	Обучение врачей (переподготовка)	чел.	0	0	1	1	0	0
	Обучение средний медперсонал (ПК)	чел.	19	3	3	0	4	3
<b>Цель 4.1. Внедрение элементов корпоративного управления</b>								
	Обучение работников кадровой службы	чел.	1	0	1	0	1	0
	Обучение медицинского персонала английскому языку	чел.	0	0	0	0	0	0
3	<b>Материально-технические всего, в том числе:</b>							
	<b>Цель 2.1. Создание пациентоориентированной системы медицинской помощи.</b>							
	Приобретение медицинского и прочего оборудования	Тыс.т.	22168,8	54393,3	12000 ,0	12000 ,0	10000, 0	10000, 0
4	Обеспеченность компьютерной техникой	%	65	75	85	95	100	100

