

«УТВЕРЖДЕН»

главный врач

ГКП на ПХВ «Костанайская ЦРБ

Утебекова Б.Б.



№ _____ от «__» _____

2018 года

Стратегический план
ГКП на ПХВ «Костанайская центральная районная больница»

(наименование организации)

на 2018-2022 годы

(плановый период)

Содержание

ЧАСТЬ 1. ВВЕДЕНИЕ.....	3
1.1 Миссия.....	3
1.2 Видение.....	3
1.3 Ценности и этические принципы.....	3
ЧАСТЬ 2. АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ КГП «Костанайская центральная районная больница».....	3
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
ЧАСТЬ 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ, ЦЕЛИ И ЦЕЛЕВЫЕ ИНДИКАТОРЫ.....	12
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
ЧАСТЬ 4. НЕОБХОДИМЫЕ РЕСУРСЫ.....	16

1. Введение

1. Миссия : оказать населению квалифицированную доступную медицинскую помощь на основе стандартов по инновационные технологий в диагностике, лечение и профилактике заболевания.
2. Видение: Неуклонно повышать эффективность диагностике, лечение, профилактике и качества медицинской обслуживания пациентов. Формирование конкурентоспособного кадрового потенциала, обладающего высоким профессионализмом, обладающую высокой профессиональной частью, соблюдающие все этические нормы и ценности, служение пациенту.
3. Наши принципы:
 - Законность и порядочность деятельности
 - Забота о пациенте
 - Техногенность
 - Не предивное повышение квалификации сотрудников
 - Корпоративность
 - Лидерство

Наши ценности:

- Профессионализм
- Милосердие
- Уважение прав пациента
- Ответственность

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, развитие отечественной фармацевтической индустрии, реализация Национального научного проекта по персонализированной медицине.

2.2 Анализ факторов непосредственного окружения

Костанайская ЦРБ обслуживает население в количестве 62.290 чел, из них мужчин-30456, женщин 32834, детей 14233, детей до 1 года-744.

Заключены договора на поставку медицинского оборудования, лекарственных средств, расходных материалов.

Заключены также договора другими медицинскими организациями на услуги которые не оказывает ЦРБ.

Наличие рядом городов Костаная и Рудного снижает количество прикрепленного населения.

Конкуренцию составляет так же частные медицинские организации

2.3 Анализ факторов внутренней среды

Медицинская сеть Костанайского района в настоящее время представляет собой: 1 Центральная районная больница, 11 врачебных амбулаторий, 5 фельдшерско-акушерских пунктов, 33 медицинских пунктов.

Проектная мощность

Коечный фонд центральной районной больницы - 72коек. Терапевтическое отделение - 26 , хирургическое - 10, детское -10 , родильно-акушерское отделение - 26, из них патологии беременных -11, родильные - 10, гинекологические - 5.

Коечный фонд дневного стационара при поликлинике - 31 койка

Коечный фонд дневного стационара при стационаре - 30 коек.

Количество прикрепленного населения - 62 290 человек, из них мужчин - 30456 , женщин - 31834

Дети до 14 лет - 13847

Дети до года - 744

Женщины фертильного возраста - 14233

Беременные - 362

Всего работает в Костанайская ЦРБ -75 врачей, категорийность-37,3%, (высшая -22,7%, первая-2,7%, вторая-12%),

Таблица №2

№	Наименование:	2015	2016	2017
1	Всего врачей	68	65	75
2	Категорийность	42,6	49,2%	41,3%
3	Укомплектованность	97,1	95%	100%
4	Всего средний персонал	258	272	300
5	Категорийность	54,7	47,1%	47,3%
6	Укомплектованность	97,9	98,5%	99,4%

За последние три года прибыло 14 молодых специалистов, всем предоставлен социальный пакет и жилье. Проблема остается привлечение узких

специалистов, так как выпускнику медицинского вуза необходимо пройти обучение в резидентуре, продолжительность обучения составляет два года.

Таблица №3. Основные показатели коечного фонда Костанайской центральной районной больницы за 2015-2017 г.

№	Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	сравнение
1	Выписано больных	2585	2623	2535	
2	Работа койки	290,7	628,6	255,4	
3	Оборот койки	38,8	36,5	35,1	
4	Время простоя койки	1,1	1,2	1,3	
5	Число занятых коек	60,2	60,4	57,4	
6	Число св. коек	12	12	15	
7	Пролечено в дневном стационаре	4291	4042	4116	

Отмечается незначительное снижение объема стационарной помощи на – 3,4 %, улучшение показателей коечного фонда, незначительное увеличение объема СЗТ на – 1,8%.

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

№	Показатели	2015г	2016 г	2017г
1	Рождаемость	1058-15,0	867-12,3	793-11,2
2	Общая смертность	645-9,2	699-9,9	667-9,5
	Материнская смертность	0	0	0
3	Младенческая смертность	6-6,8	3-3,5	8-10,1
4	Общая заболеваемость	32342-461,3	33091-472,0	38136-543,2

5	Первичная заболеваемость	18160- 259,0	15336- 218,7	19068- 271,6
6	Заболеваемость кишечными инфекциями	24-34,2	21-29,9	16-22,7
	из них гепатит А и В	0	1-1,4	2-2,8
7	Заболеваемость туберкулезом	42-59,9	42-59,9	46-65,5
	из них детей	0	2-2,8	3-4,2
8	Заболеваемость БППП	52-74,1	33-47,0	15-21,3
	из них сифилисом	33-47,0	24-34,2	13-18,5
9	Заболеваемость алкоголизмом и наркоманией	49-69,8	70-99,8	69-98,2
10	Заболеваемость злокачественными новообразованиями	208- 296,7	192- 273,8	190-270,9
11	Смертность от онкозаболеваний	108,0	59-84,0	67-95,5
12	Ранняя выявляемость онкозаболеваний	53,4	52,1	58,4
13	Заболеваемость БСК	1878- 2688,9	1572- 2242,4	1250- 1780,5
14	Смертность от БСК	98- 142,8	113- 161,2	108-153,8
15	Смертность от туберкулеза	4-5,7	3-4,2	2-2,8
16	Кол-во коек	65	72	72
17	Работа койки	290,7	268,6	255,4
18	Средняя длительность	7,5	7,3	7,2
19	Оборот койки	38,8	36,5	35,1
20	Летальность по стационару	7	23-0,8	17-0,6
21	Пролечено больных в стационаре	2585	2623	2535
22	Проведено койко-дней	19274	19340	18392

23	Мощность райполиклиники	352,1	336,7	309,4
24	Количество врачебных амбулаторий	11	11	11
25	Количество ФАП	5	5	5
26	Количество мед. пунктов	34	34	33
27	Количество врачей	61	65	75
28	Количество средних медработников	232	272	300
29	Дневной стационар	4291	4042	4116

2.4 SWOT-анализ

	Сильные стороны	Слабые стороны
Клиенты	Костанайская ЦРБ является единственным лечебным учреждением на территории района, которая обслуживает прикрепленное население.	Наличие рядом города Костаная и Рудного частных медицинских организации
	Охват диспансерным наблюдением и скринингами прикрепленного населения.	
	Проведение медицинских осмотров население на платной основе	
Процессы	Наличие клинической лабораторий, диагностического оборудования и заключенные	Утвержденные стандарты не позволяют применять новые методы лечения

	договора по другим видам диагностики позволяет оказывать населению весь спектр диагностических услуг.	
	Имеются стандарты диагностики и лечения	
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
	Возможности	Угрозы
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
	Развитие эндовидео хирургии	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 непринятия мер по управлению рисками	Запланированные мероприятия по управлению рисками	Фактическое исполнение мероприятий по управлению рисками	Причины неисполнения
Внешние риски					
Недостаточное бюджетное финансирование	Улучшение показателей финансовой деятельности	Снижение уровня рентабельности	Увеличение доли дохода от платных услуг		
Повышение тарифов на коммунальные услуги		Увеличение расходов на содержание здания	Проведение теплоизоляционных и других работ по снижению затратоемкости		
Рост цен поставщик		Увеличение тарифов на	Проведение анализа		

ов на оборудован ие и расходные материалы		оказание платных услуг	пролеченных случаев по весовым коэффициент ам в разрезе КЗГ		
Внутренние риски					
Недостаточ ная оснащенно сть медицинск им оборудован ием	Совершенство вание последиплом ного образования и профессионал ьное развитие кадров	Снижение доходности, качества предоставля емых услуг, отток пациентов	Обновление медицинског о оборудования		
Сохранени е дефицита врачебных кадров		Снижение качества предоставля емых услуг, длительное ожидание консультац ии специалист ов	Привлечение специалистов и переобучение Обучение выпускников ВУЗов на резидентуре		
Усиление конкуренц ии с частными организаци ями		Отток пациентов	Расширение спектра предоставля емых услуг		

3. Стратегические направления, цели и целевые индикаторы

Стратегическое направление 1 (финансы)

Цель 1.1 Улучшение показателей финансовой деятельности.

№	Наименова ние целевого индикатора	Ед. изме рени я	Источник информац ии	Ответственн ые	Фак т 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	6,2	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
2	Просроченная кредиторская задолженность	%	Финансовая отчетность	Главный бухгалтер, экономист	0	0	0	0	0	0
Задачи: Повышение доходной части										
	Показатели результатов									
1	Увеличение доли платных услуг от общего объема	%	Финансовая отчетность	Главный бухгалтер, экономист	6,0	6,0	6,1	6,1	6,0	6,1
2	Сокращение СДПБ	день	Статистическая отчетность	Заведующий стационарным отделением	13,7	13,7	13,5	13,5	13,0	12,5
3	Увеличение объема СЗТ от общего объема стационарной помощи	%	Статистическая отчетность	Заведующий стационарным отделением	42,5	42,5	43,0	43,0	43,5	44,0

Стратегическое направление 2 (клиенты)

Цель 2.1. Создание пациентоориентированной системы медицинской помощи.

№	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	Уровень удовлетворенности клиентов качеством медицинских услуг	%	Результаты анкетирования	СППП и ВК	85	85	87	87	88	88
2	Отсутствие обоснованных жалоб	%	Отчет СППП и ВК	СПППи ВК	0	0	0	0	0	0

3	Наличие аккредитации медицинской организации	Да/нет	Свидетельство об аккредитации	Главный врач	Нет	Нет	Да	Да	Да	да
Задачи: повышение качества медицинских услуг.										
	Показатели результатов									
1	Пропускная способность стационара	%	Статистическая отчетность	Заведующий стационарным отделением	100	100	100	100	100	100
2	Показатель повторного поступления (в течение месяца по поводу одного того же заболевания)	Случаи	Медицинская карта стационарного больного	Заведующий стационарным отделением	0	0	0	0	0	0

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	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0

2	Текущая производственная персонала	%	Отчет о текущих медицинских кадров	Главный врач, специалист отдела кадров	4	5	5	5	5	5
3	Уровень удовлетворенности медицинского персонала	%	Результаты анкетирования	СПП и ВК	83	85	90	90	92	92
4	Доля сотрудников, прошедших повышение квалификации, переподготовку	%	Утвержденный план ПК	Специалист отдела кадров	126	25	25	25	25	25
5	Укомплектованность кадрами	%	Годовая форма №30	Инспектор отдела кадров	98,5	85	85	85	85	85
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	37,3	50	50	51,0	52,0	52,0

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 совете/совете директоров из числа общественности	%	Протокол решения	Руководитель	0	0	10	10	15	30
2	Наличие пакета типовых корпоративных документов	да/нет	Статистическая отчетность	Руководитель	Нет	Да	Да	Да	Да	Да
3.	Пропускная способность стационара	%	Статистическая отчетность	Заведующий стационарным отделением	100	100	100	100	100	100
4.	Время ожидания приема к узким специалистам в рамках ГОБМП	дни	Статистическая отчетность	Заведующий поликлиникой	14	14	14	14	14	14
5.	Доля пролеченных по СЗТ из всеобщего объема ГОБМП	%	Статистическая отчетность	Заведующий поликлиникой	0,5	0,5	1	1	1	1
Задачи: внедрение элементов корпоративного управления										
	Показатели									

	результатов									
1	Создание Наблюдательного Совета	Да/нет	Протокол решения комиссии	Руководитель	Нет	Да	Да	Да	Да	Да
2	Снижение дефицита врачебных кадров	чел.	Статистическая отчетность	Руководитель	3	3	3	2	2	1
3	Доля медицинского персонала (врачи и средний медперсонал), владеющих английским языком на уровне Intermediate	%	Результаты опроса персонала	Инспектор отдела кадров	0	30	30	30	30	30

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	Финансовые всего, в том числе:							
	Цель 1.1. Улучшение показателей финансовой деятельности							
	БП 253-011-011 (скорая)	тыс.т.	74679,8	0	0	0	0	0
	БП 239-052-114 (АПП)	тыс.т.	1137289,3	0	0	0	0	0
	БП 253-033-015	тыс.т.	33650,71	0	0	0	0	0
	БП 067100	тыс.т.	0	1169284,18	1227748,38	1289135,80	1353592,59	1421272,22
		тыс.т.						
		тыс.т.	0					
	Платные услуги	тыс.т.	51538,2	68732,62	70107,27	71509,41	72939,60	75127,80
	Итого:		1312350,51	1238016,80	1297855,65	1360645,21	1426532,19	1496400,02
	Цель 3.1 Совершенствование последипломного образования и профессиональное развитие кадров.							
	БП 239-052-114	тыс.т.	4 223,1	4307,6	4393,7	4525,5	4616,0	4754,5

	(АПП)							
	Платные услуги	тыс.т.	0	0	0	0	0	0
Цель 4.1. Внедрение элементов корпоративного управления								
	Платные услуги	тыс.т.	0	0	0	0	0	0
2	Человеческие всего, в том числе:							
	Цель 1.1. Улучшение показателей финансовой деятельности							
	Обучение (повышение квалификации: профессиональный бухгалтер)	чел.	1	1	0	0	1	0
Цель 3.1. Совершенствование последипломного образования и профессиональное развитие кадров.								
	Обучение врачей (повышение квалификации)	чел.	6	12	13	15	15	15
	Обучение врачей (переподготовка)	чел.	4	2	2	2	2	2
	Обучение средний медперсонал (ПК)	чел.	50	37	40	45	45	45
Цель 4.1. Внедрение элементов корпоративного управления								
	Обучение работников кадровой службы	чел.	2	1	1	1	1	1
	Обучение медицинского персонала английскому языку	чел.	10	12	15	15	15	15
3	Материально- технические всего, в том числе:							
	Цель 2.1. Создание пациентоориентированной системы медицинской помощи.							
	Приобретение медицинского и прочего оборудования	Тыс.т.	73 331,5	10000,0	11000 ,0	11000 ,0	10000, 0	10000, 0