

**«УТВЕРЖДЕН»**  
решением Наблюдательного Совета  
ГКП на ПХВ «ЦГКБ»  
№2 от «4» июля 2018 года

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН  
ГКП НА ПХВ «ЦЕНТРАЛЬНАЯ ГОРОДСКАЯ КЛИНИЧЕСКАЯ БОЛЬНИЦА»  
НА 2018-2022 ГОДЫ**

**Алматы, 2018**

**СОДЕРЖАНИЕ:**

**ЧАСТЬ 1. ВВЕДЕНИЕ**

- 1.1. Миссия и видение**
- 1.2. Ценности и этические принципы**

**ЧАСТЬ 2. АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ**

- 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 (кадры: обучение и развитие персонала)**
- 3.4. Стратегическое направление 4 (внутренние процессы)**

**ЧАСТЬ 4. КЛЮЧЕВЫЕ ИНДИКАТОРЫ (КРИ)**

**ЧАСТЬ 5. НЕОБХОДИМЫЕ РЕСУРСЫ**

## **1. ВВЕДЕНИЕ**

### **1.1 Миссия и видение ГКП на ПХВ «ЦГКБ»**

**Миссия государственного коммунального предприятия:** Улучшение здоровья населения города за счёт предоставления многопрофильных медицинских услуг высокого качества за счёт сочетания профессионализма персонала, потенциала специалистов базирующихся кафедр, применения современных медицинских технологий с максимальным удовлетворением потребностей пациентов.

**Видение государственного коммунального предприятия:** Завоевание лидерских позиций среди многопрофильных клиник города и страны за счёт интеграции клинической, научной и образовательной практики, внедрения современных стандартов больничного управления, передовых медицинских технологий и обеспечения экономической рентабельности предприятия в условиях постоянно развивающейся конкурентной среды.

### **1.2 Ценности и этические принципы ГКП на ПХВ «ЦГКБ»**

- **СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ПАРТНЕРСТВО** – осознание необходимости отвечать за результаты своей работы перед обществом, выстраивание постоянного диалога и партнёрства в достижении основных целей;
- **ПАЦИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ, СЛУЖЕНИЕ ПАЦИЕНТУ** – главная ценность – здоровье человека, главный принцип – пациент в центре внимания, сохранение традиционных принципов милосердия, уважение чести и достоинства пациента;
- **ПРОФЕССИОНАЛИЗМ** – постоянная работа по самосовершенствованию и улучшению профессиональных знаний, профессиональный рост и самореализация кадров;
- **ПРОАКТИВНОСТЬ** – проявление инициативы, предвидение потребностей населения во времени, создание новых трендов и работа на опережение;
- **ПРОЗРАЧНОСТЬ И ПОДОТЧЁТНОСТЬ** – доступность информации о деятельности предприятия для общества, коллектива, подотчётность местным исполнительным органам;

- **КОРПОРАТИВНОСТЬ И ЕДИНСТВО** – умение работать в команде, корпоративный дух и традиции наставничества.

## **2. АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ**

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

Стратегией развития страны «**Казахстан-2050**» одним из основных принципов социальной политики государство определило здоровье нации, как основу успешного будущего страны. В рамках долгосрочной модернизации национальной системы здравоохранения на всей территории страны запланировано внедрить единые стандарты качества медицинских услуг, усовершенствовать и унифицировать материально-техническое оснащение медицинских учреждений.

В соответствии с ключевыми принципами политики Всемирной организации здравоохранения «Здоровье-2020» будут созданы условия для устойчивого и динамичного развития социально-ориентированной национальной системы здравоохранения с соблюдением принципов всеобщего охвата населения, социальной справедливости, обеспечения качественной медицинской помощью и солидарной ответственности за здоровье населения.

На данном этапе отрасль имеет чёткую стратегию совершенствования в виде **Государственной программы развития здравоохранения Республики Казахстан «Денсаулық» на 2016-2019 годы** (далее – Госпрограмма). В ходе реализации предыдущих государственных программ был укреплен потенциал системы здравоохранения, внедрены элементы рыночных механизмов и осуществлен трансферт современных медицинских технологий.

Реализация Госпрограммы за первые два года позволила улучшить основные показатели здоровья казахстанцев. Ожидаемая продолжительность жизни населения достигла рекордного уровня – 72,95 года (город Алматы – 76,01). Индекс здоровья населения страны составляет 25,2%, при плане 18%. Уровень удовлетворенности населения качеством медицинской помощи составил 46% (город Алматы – 42,3%), при плане 42%.

Согласно 7 направлениям Плана мероприятий Госпрограммы **создана институциональная основа службы общественного здравоохранения**: в структуре Министерства здравоохранения созданы Департамент политики общественного здравоохранения, Комитет охраны общественного здоровья и его территориальные подразделения. В

## **Стратегический план ГКП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» на 2018-2022 годы**

---

регионах при управлении здравоохранения созданы отделы охраны общественного здравоохранения, осуществляющие реализацию политики в сфере охраны общественного здоровья. Реализована Дорожная карта службы общественного здравоохранения с участием ВОЗ, мероприятия по дальнейшему развитию межсекторального взаимодействия, профилактики социально-значимых заболеваний и формирования здорового образа жизни.

**Начата интеграция всех служб здравоохранения вокруг нужд населения на основе модернизации и приоритетного развития первичной медико-санитарной помощи (далее – ПМСП).** Запланировано увеличение доли финансирования ПМСП в рамках ГОБМП к 2020 году до 40%, которая в 2017 году составила 37,6%. Предусмотрено поэтапное внедрение интегрированной модели по 5-ти основным заболеваниям и состояниям, влияющим на здоровье населения страны (острый инфаркт миокарда, острое нарушение мозгового кровообращения (инфаркт), злокачественные новообразования, травмы, беременность и родовспоможение). Идёт реализация проекта по внедрению программы управления заболеваниями, основанной на активном ведении пациентов с хроническими заболеваниями. Утверждены новые Правила оказания скорой медицинской помощи, предусматривающие дифференцированный подход к оказанию скорой и неотложной медицинской помощи. Регламентирован новый формат деятельности приемных отделений стационаров с усилением триаж-сортировки пациентов, готовность принятия пациентов с любой формой патологии врачом приемного отделения («emergency doctor»), для своевременного оказания экстренной медицинской помощи.

**В рамках работы по обеспечению качества медицинских услуг** проводится перевод Объединенной комиссии по качеству в саморегулируемую организацию, это позволит принимать решения самим профессиональным сообществом в консенсусе с государством.

**Продолжается реализация Национальной политики лекарственного обеспечения.** Увеличивается закуп лекарственных средств в рамках прямых контрактов с производителями, в том числе через партнерство с UNICEF, что позволяет сэкономленные средства направлять на дополнительный закуп. Разработан проект Закона Республики Казахстан «О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам обращения лекарственных средств и медицинских изделий». Разработана дорожная карта по внедрению надлежащих фармацевтических практик GxP. На регулярной основе проводится обучение субъектов фармацевтического рынка Надлежащим фармацевтическим практикам (GxP) и международным стандартам.

**Совершенствование системы здравоохранения на основе внедрения солидарности и повышения ее финансовой устойчивости** начато с внедрением в стране обязательного социального медицинского страхования (ОСМС). Формируется пакет услуг для застрахованных, скорректирован гарантированный объём бесплатной медицинской помощи (ГОБМП). С 1 июля 2017 года НАО «Фонд социального медицинского страхования» (далее-Фонд) начал аккумулирование отчислений и взносов в системе ОСМС. Созданы и функционирует филиалы Фонда в 16 регионах страны. Утвержден План закупок услуг по оказанию медицинской помощи в рамках ГОБМП в 2018 году на сумму 917 401,4 млн.т. Заключены договора с 1 389 поставщиками медицинских услуг, из них частные организации составили 591 или 43%. Продолжается информационно-разъяснительная работа с населением.

**В рамках модернизации медицинского образования** определены стратегические зарубежные партнеры медицинских ВУЗов, с их участием, на основе международных требований, разработаны и утверждены новые стандарты образования по медицинским специальностям базовой подготовки. В 2017 году для удовлетворения потребности в педиатрической помощи на базе КазНМУ им. С.Д. Асфендиярова вновь открыт педиатрический факультет, начато обучение 150 студентов по специальности «Педиатрия». Ведется обучение менеджеров и профессорско-преподавательского состава медВУЗов в Назарбаев Университете и за рубежом. Продолжается работа по модернизации сестринского образования на основе Финской модели прикладного бакалавриата в 6-ти pilotных колледжах.

**С целью дальнейшего развития инфраструктуры здравоохранения на основе государственно-частного партнерства и современных информационно-коммуникационных технологий** утвержден новый Государственный норматив сети организаций здравоохранения и Единый перспективный план развития инфраструктуры здравоохранения, предусматривающий: развитие социально-ориентированной ПМСП с улучшением доступности населения, реструктуризацию больничного сектора и внедрение механизмов государственно-частного партнерства. Для принятия мер по информатизации здравоохранения в рамках внедрения ОСМС, определены основные направления: внедрение платформы интероперабельности и создание электронного паспорта здоровья, увеличение оснащенности организаций здравоохранения компьютерной техникой, подготовку кадров.

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

## **Стратегический план ГКП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» на 2018-2022 годы**

---

ГКП на ПХВ «ЦГКБ» подведомственна управлению здравоохранения города Алматы, находится в городе республиканского значения с постоянно растущей численностью населения, высоким уровнем миграции, проблемной экологией. В структуре населения высок удельный вес лиц старших возрастных групп. Индекс старения населения города (число жителей старше 65 лет на 100 детей до 15 лет) составляет 37% - 7 результат по Казахстану, с превышением уровня страны на 43% (РК – 25,9%). Это – основной контингент получателей стационарной помощи.

За последние три года большинство основных индикаторов здоровья населения города Алматы с позитивной динамикой: общая смертность населения снижена на 2%, с 6,36 до 6,23 на 1000 нас., и значительно ниже средне республиканского уровня (РК – 7,21), это - шестой результат по стране. Младенческая смертность по данным ведомственной статистической отчётности снижена на 12%, с 7,2 до 6,3 на 1000 живорожденных (РК – 7,9), это – самый низкий результат по стране. Показатель материнской смертности возрос с 2,4 до 11,3 на 100 тыс. живорожденных (РК – 12,0) за счёт смерти трёх иногородних женщин. Это – седьмой результат по стране.

Распространённость туберкулёза на территории города уменьшена на 18%, с 63,7 до 52,3 на 100 тыс.нас. (РК – 80,7) – это самый низкий уровень по стране. Заболеваемость населения туберкулёзом снижена на 23%, с 45,3 до 35,1 100 тыс.нас. (РК – 52,7), это - лучший результат по стране. Смертность от туберкулеза снижена на 25%, с 4,8 до 3,6 на 100 тыс.нас., но превышает средне республиканский – 3,0, это – 12 результат по стране. Распространенность ВИЧ/СПИДа среди населения возрастной категории 15–49 лет удержана на концентрированной стадии – 0,356% (2015 год – 0,353%).

За счёт изменения порядка формирования и кодировки причин смерти в соответствии с международными стандартами смертность от болезней системы кровообращения за последние три года возросла на 42%, с 139,5 до 197,5 на 100 тыс.нас. (РК – 176,6) – 10 результат по стране. Смертность от злокачественных новообразований снижена на 7,5%, с 102,02 до 94,4 на 100 тыс.нас. (РК – 84,11) – 12 результат по стране. Смертность от несчастных случаев, травм и отравлений снижена на 21%, с 54,91 до 43,62 на 100 тыс.нас. (РК – 70,2), 3 результат по стране. Смертность от ДТП снижена на 10%, с 8,9 до 8,05 на 100 тыс.нас. (РК – 13,07).

Развивается **конкурентная среда**. Количество поставщиков услуг по оказанию населению ГОБМП по всем видам помощи с 2015 года возросло с 56 до 183 поставщика, в том числе 85 – частных. В итоге доля частных поставщиков медицинских услуг в рамках ГОБМП возросла с 25 до 46,4%.

## **Стратегический план ГКП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» на 2018-2022 годы**

---

Из 81 городской государственной медицинской организации **аккредитовано на соответствие Национальным стандартам аккредитации 57** или 70%. В 2018 году запланирована аккредитация всех многопрофильных клиник, в том числе ЦГКБ, всех родильных домов, Центра перинатологии и детской кардиохирургии, Центра паллиативной помощи, Центра психического здоровья, наркоцентра, Межрайонного противотуберкулезного диспансера, противотуберкулезного санатория «Каменское плато», 20 организаций ПМСП и ССМП.

**Оснащённость** городских государственных медицинских организаций медицинской техникой выше средне республиканского уровня – 76,6% (РК – 60,4%), но ещё недостаточна.

**Коечная мощность** городских государственных стационаров сокращена до 5 685 коек. Обеспеченность населения койками круглосуточных стационаров (бюджетные отделения) снижена с 33,7 до 32 на 10 тыс.нас. При этом, за счёт роста интенсивности помощи **объём стационарной помощи** по числу госпитализаций на 100 жителей в городские государственные стационары с тенденцией роста – с 13,0 до 13,3, то есть доступность помощи нарастает. Объём специализированной стационарной помощи в городских стационарах по числу пролеченных больных только за 2017 год возрос на 6%, высокотехнологичной – на 7,2%. Доля экстренных больных, получивших специализированную помощь высокая – 80,9%, получивших ВТМУ – 43,6%.

Налицо **высокий уровень конкурентоспособности** городских стационаров, они по-прежнему привлекательны для иногородних больных в рамках свободного выбора, в структуре госпитализированных для получения специализированной помощи – 31,9%, для получения ВТМУ – 45,2%.

Доля медицинских организаций, имеющих **высокий рейтинг по уровню менеджмента** по городу составила 38,3%, то есть 23 организации из 60 по рейтингу РЦРЗ МЗ РК по итогам 1 полугодия 2017 года (последние данные) имели коэффициент результативности (КР) от 0,7 баллов и выше. При этом, городские клинические больницы №1, №4, №5 в рейтинге заняли 3 место среди многопрофильных стационаров по стране, ЦГКБ – на 12 месте (из 181) с улучшением результата 2016 года – 15 место.

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

#### **2.3.1 Общая информация**

## **Стратегический план ГКП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» на 2018-2022 годы**

---

Государственное коммунальное предприятие на праве хозяйственного ведения «**Центральная городская клиническая больница**» (ЦГКБ) – это современная многопрофильная медицинская организация, оказывающая экстренную и плановую стационарную, стационарозамещающую и консультативно-диагностическую медицинскую помощь населению.

- Больница открыта в 1971 году и является одним из старейших городских стационаров, в 2016 году коллектив отметил её 45-летие.
- До 2007 года клиника была объединена со службой ПМСП, имела в своей структуре поликлинику с прикреплённым населением. Но в соответствии с Планом мероприятий по реализации Государственной программы реформирования и развития здравоохранения Республики Казахстан на 2005-2010 годы с целью организационного и финансового разделения служб ПМСП от стационаров проведена реорганизация поликлиники. Но, с учётом имеющегося в ЦГКБ потенциала сотрудников клинических кафедр, на базе поликлиники организовано платное консультативное отделение по оказанию широкого спектра услуг с дневным стационаром.
- **Общая площадь больницы** 45 744,1 кв.м, полезная – 23 194 кв.м., проектная мощность стационара 600 коек, амбулаторно-поликлинического блока – 420 посещений в смену. Фактически развёрнуто 469 круглосуточных коек (284 бюджетных койки и 185 платных коек по 11 профилям), кроме того - 12 реанимационных коек (9 бюджет и 3 хозрасчет). Функционирует дневной стационар на 30 коек (офтальмология - 20 коек, гемодиализ - 10).
- **Основные направления деятельности** – специализированная стационарная и стационарозамещающая медицинская помощь, консультативно-диагностическая помощь, внедрение новейших медицинских технологий, подготовка и переподготовка кадров, проведение научных исследований.
- Является **основной клинической базой** трёх ведущих медицинских ВУЗов республики – Казахского национального медицинского университета им. С.Д. Асфендиярова, Казахстанско-Российского медицинского университета, Казахского медицинского университета непрерывного обучения и 5 медицинских колледжей – Алматинского городского медицинского колледжа, Республиканского медицинского колледжа, частных медицинских колледжей «Эмили», «Каспий», «Димед». Общая площадь, которую занимают кафедры, составляет 1464,04 кв. м. Или 6,3% полезной

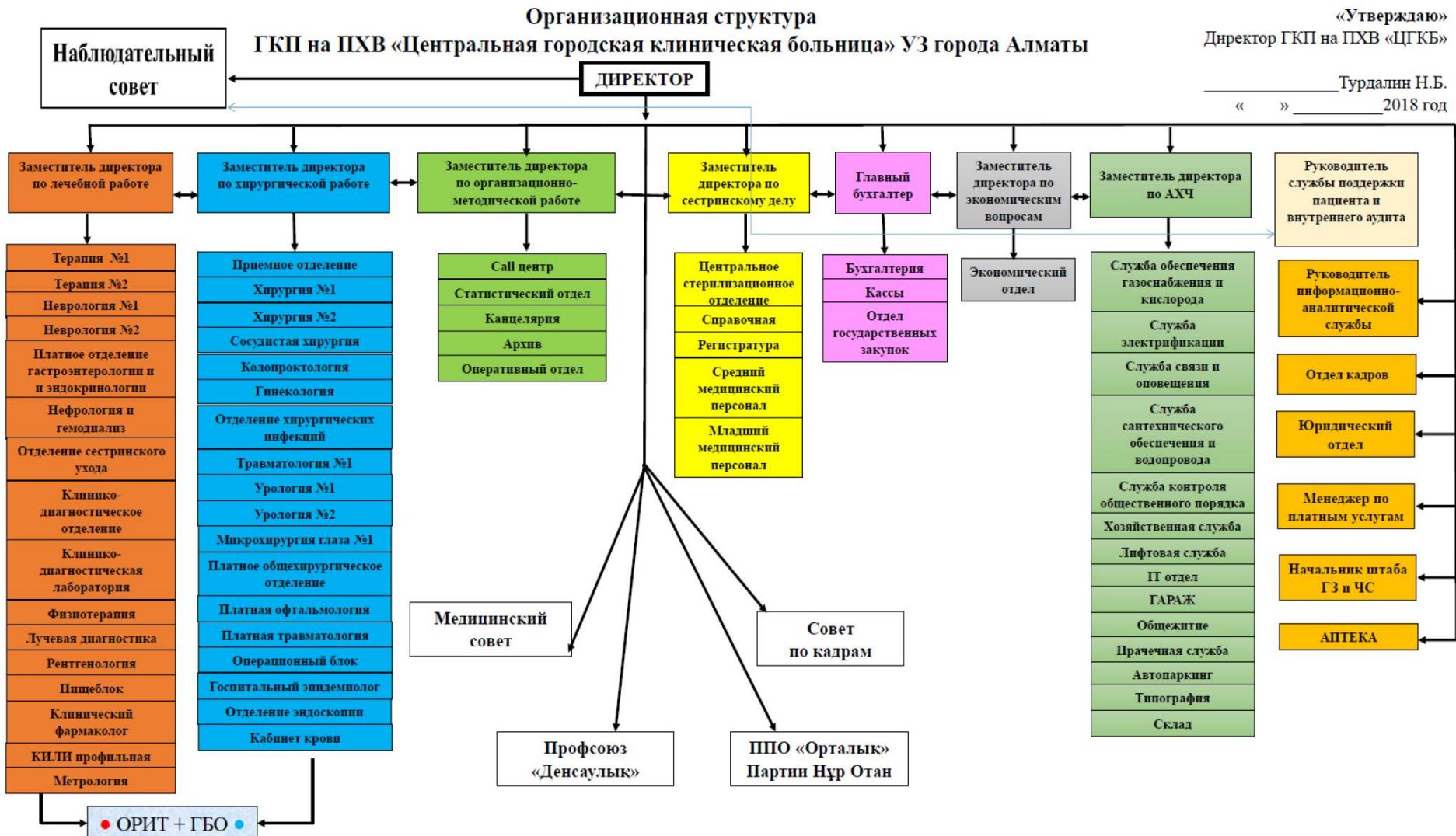
## **Стратегический план ГКП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» на 2018-2022 годы**

---

площади клиники, в т.ч. кафедры КазМУНО - 1225,54 кв.м., КазНМУ им С.Д.Асфендиярова – 171,5 кв.м., мед. Колледжи - 67 кв.м.

- Клиника имеет сертификат соответствия национальным стандартам аккредитации без категории, в ноябре 2018 года запланирована очередная аккредитация.
- Многолетний опыт работы, накопленный за годы существования клиники, и умелое решение организационных вопросов, позволяет коллективу клиники постоянно, без срывов обеспечивать необходимый объем медицинской помощи на современном уровне. В 2000, 2001, 2002, 2004 и 2005 годах ЦГКБ принимала участие в международном конкурсе «Выбор года в Казахстане» и признавалась победителем в номинации «Лучшая клиника Казахстана».
- По рейтингу РЦРЗ МЗ РК по итогам 1 полугодия 2017 года (последние данные) клиника занимает 12 место среди 181 многопрофильного стационара страны, с улучшением результата 2016 года (15 место).
- Медицинская помощь оказывается в рамках ГОБМП и сверх него в виде платных услуг, которые являются дополнительным источником финансирования, обеспечивающим полноценную жизнедеятельность больницы (за счёт доходов от платных услуг проводится текущий ремонт, обеспечивается улучшение условий пребывания больных и работы сотрудников, закуп необходимого современного медицинского оборудования, медикаментов, материальная мотивация персонала).
- Развёрнуто **40 структурных подразделений**, 3 профиля (сосудистая хирургия, проктология и офтальмология) представлены только в данной клинике и обслуживают население всего города и приезжих пациентов из регионов страны. Это:
  - городской центр сосудистой хирургии,
  - городской центр проктологии,
  - стационарная офтальмологическая служба – единственная среди многопрофильных городских государственных клиник.
- Организационная структура клиники представлена на схеме:

# Стратегический план ГКП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» на 2018-2022 годы



## **Стратегический план ГКП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» на 2018-2022 годы**

### **2.3.2 Финансы**

ЦГКБ имеет статус предприятия на праве хозяйственного ведения, создан и действует Наблюдательный совет, внедрено корпоративное управление, что повысило финансовую самостоятельность клиники в вопросах расходования средств, мотивации кадров и др.

Источниками финансирования ЦГКБ являются:

- республиканский бюджет – за оказание специализированной стационарной, стационарозамещающей помощи и высокотехнологичных медицинских услуг в рамках гарантированного объема бесплатной медицинской помощи;
- средства за оказание платных медицинских услуг населению, добровольное медицинское страхование, прямые договоры с предприятиями и организациями, страховыми компаниями.

#### **Показатели финансово-хозяйственной деятельности**

Наименование	2016 год	% выполнения плана	2017 год	% выполнения плана
Общий доход, тыс. тенге, в том числе:	<b>2 879 296,0</b>		<b>3 150 917,0</b>	
Доход от исполнения госзаказа, тыс. тенге	1 977 229,0	100	2 150 075,0	100
Доход от оказания платных услуг и прочие доходы, тыс. тенге, в том числе:	902 067,0	99,3	1 000 842,0	84
Платные медицинские услуги, тыс. тенге	844 908,0	98	947 375,0	88
Прочие услуги и доходы, тыс. тенге	57 159,0	97	53 467,0	73

В 2017 году доходы от оказания услуг по государственному заказу увеличились в сравнении с 2016г. на 9%, от оказания платных и прочих услуг – на 12%, в том числе от оказания платных медицинских услуг на –12%. Но, несмотря на прирост, план доходов от платных услуг выполнен только на 84% (2016г. - 98%).

#### **Структура доходов по государственному заказу**

## Стратегический план ГКП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» на 2018-2022 годы

---

Наименование	2016 год			2017 год		
	Услуги	Финансирование	%	Услуги	Финансирование	%
Специализированная медицинская помощь	13 077	1 583 143,3	80,07	12 796	1 394 426,7	64,8
Дневной стационар	2 176			1 259	159 745,0	7,4
ВТМУ	528	299 291,3	15,14	773	347 301,0	16,1
Амбулаторный гемодиализ	-	-		5 021	130 661,0	6,1
Лизинг		21 733,8	1,1	3 762	28 571,0	1,3
Травмпункт	32 170	73 060,9	3,69	75 789	59 677,0	2,8
Скрининг	-	-		15 393	31 813,0	1,5
<b>Итого:</b>	<b>47 915</b>	<b>1 977 229,3</b>	<b>100</b>	<b>114 793</b>	<b>2 152 194,7</b>	<b>100</b>

В структуре доходов от оказания услуг в рамках ГОБМП специализированная медицинская помощь в 2017 году составила 64,8%, ВТМУ – 16,1%, стационарно замещающая помощь (дневной стационар) – 7,4%, гемодиализ – 6,1% услуги травмпункта – 2,8%.

### **Расход продуктов питания на 1 койко - день (в тенге)**

	<b>2016г.</b>	<b>2017г.</b>
Бюджетные отделения	471,08	438,35
Платные отделения	565,7	580,93

При плане расхода продуктов питания на один койко-день в 2016 году 711,07 тенге исполнение составило 471,08 тенге, 66%, за 2017 год при плане 844,55 тенге исполнение 438,35 тенге 52%.

## Стратегический план ГКП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» на 2018-2022 годы

---

### Расход лекарственных средств на 1 койко - день (в тенге)

	<b>2016г.</b>	<b>2017г.</b>
Бюджетные отделения	7755,74	7 914,8
Платные отделения	3771,64	8 235,5

Значительно возросли расходы на лечение больных.

### Структура доходов и расходов ЦГКБ (тыс. тенге)

	<b>Доходы</b>	<b>2016г.</b>	<b>%</b>	<b>2017г.</b>	<b>%</b>	<b>Динамика роста в %</b>
1	Госзаказ из средств РБ	1 977 229,0	100	2 150 075,0	100	9
2	Платные услуги и прочие	902 067,0	99,3	1 000 842,0	84	11
	<b>ИТОГО:</b>	<b>2 879 296,0</b>	<b>100</b>	<b>3 150 917,0</b>	<b>100</b>	<b>10</b>
	<b>Расходы</b>	<b>3 152 705,0</b>	100	3 148 581,0	100	-0,1
1	Фонд оплаты труда	1 385 230,0	44	1 415 274,0	44,9	0,9
2	Начисление налогов	140 703,0	4,5	150 172,0	4,8	0,3
3	Коммунальные услуги	83 890,0	2,7	61 182,0	1,9	-0,8
4	Услуги связи	2 804,0	0,09	2 989,0	0,1	0
5	Расходы на медикаменты	878 775,0	27,9	886 885,0	28,2	0,3
6	Расходы на продукты питания	67 094,0	2,1	66 307,0	2,1	0
7	Расход прочих товаров	102 892,0	3,3	87 600,0	2,8	-0,5
8	Амортизация основных средств	263 197,0	8,3	338 478,0	10,8	2,5
9	Прочие работы и услуги	228 120,0	7,2	139694,0	4,4	-2,8
	<b>ИТОГО:</b>					
	<b>Прибыль</b>	<b>-273 407,0</b>		<b>2 336,0</b>		

## **Стратегический план ГКП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» на 2018-2022 годы**

---

Формирование финансового плана на предстоящий период осуществляется с учетом планируемых доходов и расходов по обеспечению деятельности.

Как фактор мотивации качества медицинской помощи внедрена **дифференцированная оплата труда** сотрудников предприятия, система договорных окладов. Объём средств, направленных на диффоплату в динамике: 2016г. – 303 052,0 т.т., 2017г. – 286 289,0 т.т., что составляет 20,2% от ФОТ. Диффоплатой охвачено 34 врача, 316 среднего, 231 младшего и 169 прочего персонала.

**Уровень оплаты труда специалистов** в динамике: врачей – 208,91 т.т. в 2016 году, 186,89 т.т. в 2017 году, среднего медперсонала – 143,82 т.т. в 2016 году, 102,68 т.т. в 2017 году. Соотношение средней заработной платы врача к средней заработной плате в экономике согласно Госпрограмме «Денсаулық» при плане 0,95 в 2016 году составило 1,17, в 2017 году – 0,98.

Рентабельность активов (Чистая прибыль×100/Активы) низкая, при рекомендуемом плане  $\geq 5\%$ , по итогам 2017 года она составила только 0,02%. Просроченная кредиторская задолженность (долгосрочная), имевшая место в 2016 году в сумме 273,4 млн.т., в 2017 году полностью погашена.

### **2.3.3 Клиенты**

Согласно приказа управления здравоохранения г. Алматы (ежегодно обновляемого) ЦГКБ обеспечивает госпитализацию жителей двух районов города – Бостандыкского и Медеуского, согласно профилям помощи, общей численностью на 1 января 2018 года 542 126 чел. или 30% от общей численности горожан. Клиентами клиники является все взрослое население данных районов. Кроме того, по показаниям оказывается стационарная помощь жителям других районов города и регионов страны, доставляемым по экстренным показаниям, исходя из принципа ближайшей медицинской организации, или госпитализируемым планово, с учётом права свободного выбора через Портал Бюро госпитализации.

Платные услуги клиника оказывает пациентам независимо от места проживания.

Число обращений населения за медицинской помощью ежегодно нарастает.

#### **Динамика и структура обращений населения в приёмное отделение**

## Стратегический план ГКП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» на 2018-2022 годы

	2016	%	2017	%	Динамика к уровню прошлого года в %
<b>Обратилось</b>	59630	100	70998	100	+19
<b>Госпитализировано</b>	13108	22	14333	20,2	+9,3
<b>Отказано</b>	46522	78	56665	79,8	+21,8

В структуре обращений 31,3% пациентов (2016г. - 38,3%) доставлены бригадами скорой помощи, 64,8% (57%) обратились самостоятельно и 1,9% (2,9%) направлены ПМСП и другими ЛПУ. Доля доставляемых в дневное время в среднем составляет 61,4%, в ночное - 38,6%. С учетом расположения клиники в центре города и высокой квалификации врачей, имеющих доверие и авторитет у жителей города, отмечается прирост само обращений на 15%. Доля жителей области, обратившихся в приемное отделение ЦГКБ, составляет 12%.

Доля плановой госпитализации снизилась в 2017 году с 22,7 до 20,2%. В 2017 году в клинике пролечено 552 **беременные женщины**, что составляет 3,8% от общего числа пролеченных случаев. 292 из них прошли лечение в отделении гинекологии с сохранённой беременностью, 260 - с экстрагенитальной патологией. Допущен 1 случай материнской смертности.

В структуре отказов у 95% пациентов не было показаний к госпитализации 2016г. – 94%), 1,1% - непрофильные пациенты (0,7%), 5,4% - отказались сами (5,5%). Отказанным больным, не нуждающимся в госпитализации, проведена диагностика и верификация диагноза, на что затрачено, согласно тарификатора услуг, 87,8 млн.т. из Республиканского бюджета, или 4,2% от общей суммы финансирования на оказания ГОБМП. Не достаточная работа ПМСП с пациентами с хроническими рецидивирующими заболеваниями, недостаточно квалифицированный подход специалистов ССМП, транспортирующих в приемное отделение большую часть обращающихся пациентов, влечут за собой значительные, **не возмещаемые** многопрофильному стационару затраты.

В 2017 году всего в адрес клиники поступило 94 обращения, из которых 55 устных, 37 письменных, 2 повторных. 15 обращений поступило в УЗ, 4 - в социальные сети. Непосредственно в администрацию ЦГКБ поступило 75 жалоб и 7

благодарственных писем. Службой внутреннего аудита ведется анализ книг жалоб и предложений каждого отделения, в которых имеется 752 коллективных благодарности, 50 именных благодарностей, 1 предложение. По всем жалобам проводится внутренний разбор с участием курирующих кафедр, приняты соответствующие меры. По обращениям в территориальный ДКООЗ МЗ РК и УЗ города Алматы направлены возражения на представленные акты внеплановых проверок. По результатам комиссионных проверок ДКООЗ МЗРК признаны обоснованными 2 обращения. По обеим случаям клиника не согласна с выводами по результатам рассмотрения обращений, где никакого вреда здоровью пациентов в следствии врачебной деятельности нанесено не было.

Для взаимодействия с пациентами, изучения их проблем и причин неудовлетворённости качеством помощи организована работа **Call-центра, сайта клиники, горячей линии**. Все поступающие обращения рассматриваются по принципу «здесь и сейчас». В 2017 году поступило 31 094 обращения, 14 850 - вопросы по амбулаторному обслуживанию, 10 404 - вопросы по стационарному обслуживанию, 5840 - прочие звонки информационного характера. Проведено полное обновление сайта больницы с актуализацией последних событий, новостей, проведенных мероприятий и ссылок на странички клиники в социальных сетях «facebook», «instagram». На сайте работают служба поддержки пациента и колл-центр (кликальная функция) с выходом на мессенджеры Whats app и Telegramm. За счёт этого сайт динамично набирает количество посетителей, за 2017 год его посетило 94 949 человек, количество просмотров достигло 289 854, количество сессий 104 872. В интернет-пространстве страны, среди многообразия имеющихся информационных сайтов, сайт ЦГКБ занял 664 место по уровню посещаемости и популярности. Телефоны горячей линии указаны в каждом отделении и функционируют круглосуточно, имеется возможность отправки сообщений по мессенджеру Whats app. Каждое обращение фиксируется, при невозможности разбора ситуации на месте и достижения удовлетворенности пациентов, проводится служебное расследование.

Внедряются элементы  **ребрендинга** - активной маркетинговой стратегии, включающей комплекс мероприятий по изменению или поддержанию бренда медицинской организации, качества представляемых медицинских услуг. Данная мера проведена в русле изменения концептуальной идеологии оказания медицинской помощи, позволяющей привлечь внимание новых пациентов и повысить лояльность существующих.

### **2.3.4 Обучение и развитие персонала**

## **Стратегический план ГКП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» на 2018-2022 годы**

---

В больнице работают 3 доктора медицинских наук, 19 кандидатов медицинских наук, 11 сотрудников имеют нагрудный знак «Қазақстан Республикасы деңсаулық сақтау үздігі».

Состав должностей и численный состав работников ЦГКБ определяется руководством в соответствии с объемом выполняемой работы и утверждается в штатном расписании. Количество штатных единиц по состоянию на 1 января 2017 года составило 1 290,75 единиц, в том числе:

- врачей – 272,5, из них занято – 261,5 единиц, молодых специалистов со стажем работы до 3-х лет – 12 (6%).
- среднего медицинского персонала – 425, из них занято – 421,5 единиц, молодых специалистов со стажем работы до 3-х лет – 100 (23,8%).
- младшего медицинского персонала – 338,75, занято – 100%.
- прочий персонал – 254,5, занято – 100%.

Назначение, квалификационные характеристики, должностные обязанности, права и ответственность каждой должностной категории, входящей в штатную структуру, определяются индивидуальными должностными инструкциями.

Работа с кадрами осуществляется в рамках утвержденных **Корпоративной кадровой политики и Программы управления человеческими ресурсами**.

<b>Наименование</b>	<b>2016г.</b>	<b>2017г.</b>	<b>отклонение</b>	<b>%</b>
Численность по штату:	1291	1304	13	1
– Медицинский персонал	691	703	12	1
– Административно-управленческий персонал	75	75		
– Прочий персонал	525	526	1	
Уровень текучести кадров в %:	17	11	-6	
– Медицинский персонал	15	14	-1	
– Административно-управленческий персонал	0,4	0,3	-0,1	
– Прочий персонал	21	20	-1	

## **Стратегический план ГКП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» на 2018-2022 годы**

---

**Укомплектованность кадрами** в динамике нарастает, составив в 2017 году максимальный уровень - 98,2% (2016г. – 96%), врачами – 97% (79,7%), средним медперсоналом – 99,2% (82%), младшим медперсоналом – 98% (87%). Имеющийся относительный дефицит кадров восполнен внутренними и внешними совместителями (43 чел.), частично - кафедральными сотрудниками. На конец 2017 года вакантно 11 врачебных должностей.

**Текущесть кадров** в динамике снижается по всем категориям работающих. Но уровень текучести производственного персонала (работники, за исключением среднего, младшего медицинского, технического и административно-управленческого персонала) по итогам 2017г. недопустимо высокая – 25,3%, при рекомендуемом не более 5%.

**Уровень категорированности врачей** 60%, из них имеют высшую квалификационную категорию – 73 (39%), первую – 25 (11,1%), вторую – 22 (10,2%), молодых специалистов со стажем работы меньше 3-х лет – 15. Уровень категорированности медицинских сестер - 53,9% (179), в т.ч. высшая категория – 124 (37,3%), первая категория – 22 (6,6%), вторая – 33 (9,9%). Молодых специалистов из общего числа средних медицинских работников, у которых стаж менее 3-х лет – 100 (23,1%). Общая категорированность медицинских кадров (врачей и средних медработников) – **46,4%**, без учёта молодых специалистов – **56,5%**.

**Уровень регулярной последипломной подготовки** медицинских кадров высокий – 60,2% медработников охвачено подготовкой в 2017 году, при плане 34 врача, обучено 168, выполнение 494%. По среднему медперсоналу – при плане - 70, обучено - 118, выполнение - 168,5%. По вопросам техники безопасности и охраны труда, бухгалтерского учета, государственного закупа, кадрового делопроизводства и т.п. обучено 63 сотрудника. Обучение проходило в КазМУНО, КМУ ВШОЗ, УМЦ за счет бюджета больницы, в т.ч. платных услуг. В рамках развития медицинского туризма 15 сотрудников обучены английскому языку. 4 специалиста за счет местного бюджета через УМЦ УЗ г.Алматы обучены за рубежом (Израиль, Чехия). В связи с подготовкой к введению обязательного социального медицинского страхования прошли обучение на базе КМУ ВШОЗ 17 менеджеров и 76 врачей, на базе Республиканского медицинского колледжа, Учебно-методического центра - 47 медицинских сестер. На повышение квалификации, согласно Плана развития, на 2017 год запланировано 10 млн.т. Проведено обучение на 12 058 161 тенге, из них за счет платных услуг на 6 305 864 тенге, за счет республиканского бюджета - на 5 752 297 тенге.

## **Стратегический план ГКП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» на 2018-2022 годы**

Клиника имеет общежитие, которое используется для проживания сотрудников, спортивные площадки, бассейн. Внедрена система материальной мотивации кадров. Выполняются положения Коллективного договора.

### **2.3.5 Внутренние процессы**

Для оказания стационарной помощи в рамках проведения лечебно-диагностического процесса клиника имеет стабильный коечный фонд, как бюджетных, так и платных отделений.

#### **Коечная мощность круглосуточного стационара по бюджетным отделениям**

	<b>Отделения</b>	<b>2016г.</b>	<b>2017г.</b>
1.	Терапия	40	40
2.	Неврология	15	15
3.	Микрохирургия глаза	35	28
4.	Сосудистая хирургия	25	25
5.	Травматология	25	25
6.	Общая хирургия	45	45
7.	Отделение хирургических инфекций	9	16
8.	Проктология	20	20
9.	Гинекология	30	30
10.	Урология	20	20
11.	Нейроинсультное	20	20
	<b>Итого</b>	<b>284</b>	<b>284</b>

#### **Коечная мощность круглосуточного стационара по платным отделениям**

	<b>Отделения</b>	<b>2016г.</b>	<b>2017г.</b>
--	------------------	---------------	---------------

## Стратегический план ГКП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» на 2018-2022 годы

---

1.	Терапия	25	25
2.	Неврология	25	25
3.	Микрохирургия глаза	10	10
4.	Гастроэнтерология	25	25
5.	Травматология	20	20
6.	Общая хирургия	30	30
7.	Нефрология	10	10
8.	Отделение сестринского ухода	20	20
9.	Урология	20	20
	<b>Итого</b>	<b>185</b>	<b>185</b>

### **Объём помощи (пролечено больных) в разрезе бюджетных профилей**

	<b>Отделения</b>	<b>2016г.</b>	<b>2017г.</b>
1.	Терапия	1433	1641
2.	Неврология	771	857
3.	Микрохирургия глаза	1744	1572
4.	Сосудистая хирургия	1156	1269
5.	Травматология	1091	1203
6.	Общая хирургия	2427	2589
7.	Отделение хирургических инфекций	200	503
8.	Проктология	1037	1167
9.	Гинекология	1569	1620
10.	Урология	1133	1285
11.	Нейроинсультное	504	612
	<b>Итого</b>	<b>13 065</b>	<b>14 318</b>

## Стратегический план ГКП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» на 2018-2022 годы

В динамике нарастаёт удельный вес пролеченных больных терапевтический профиль – с 20 до 21,7%, снижается доля пролеченных больных хирургического профиля – с 80 до 78,3%. Общий объём помощи возрос на 10,5%.

### Плановые и фактические показатели деятельности по профилям

Профиль коек	Число среднегодовых коек	Норматив работы койки	План койко-дней	Факт койко-дней	Недо/перевыполнение плана койко/дней
<b>Всего</b>	<b>284</b>	<b>340</b>	<b>96560</b>	<b>106225</b>	<b>9665</b>
Терапевтические	40	340	13600	14209	609
Хирургические для взрослых	45	340	15300	17946	2646
Сосудистой хирургии	25	340	8500	9380	880
Травматологические для взрослых	25	340	8500	9494	994
Урологические для взрослых	20	340	6800	8618	1818
Гинекологические для взрослых, включая для производства абортов	30	340	10200	10115	-85
Неврологические для взрослых	15	340	5100	6866	1766
Офтальмологические для взрослых	34	340	11560	10305	-1255
Проктологические	20	340	6800	8708	1908
Гнойные хирургические для взрослых	10	340	3400	5353	1953
Инсультные	20	340	6800	5231	-1569

Допускается перевыполнение плана койко-дней в целом по клинике и восьми профилям, по трём профилям план недовыполнен.

### Показатели деятельности бюджетных отделений

Отделения	Работа койки	Средняя	Оборот	Простой	Больничная
-----------	--------------	---------	--------	---------	------------

## Стратегический план ГКП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» на 2018-2022 годы

---

				длительность пребывания больного на койке		кошки		кошки		летальность в %	
		2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
1.	Терапия	334,1	355,2	8,6	8,7	39,0	39,7	0,1	-0,4	3,2	4,4
2.	Неврология	329,9	457,7	7,7	8,0	42,8	54,5	0,2	-2,2	2,6	1,9
3.	Микрохирургия глаза	320,2	343,5	6,4	6,6	49,4	51,7	0,5	-0,1	0,1	0,0
4.	Сосудистая хирургия	347,5	375,2	7,5	7,4	46,2	50,0	-0,2	-0,7	2,0	2,0
5.	Травматология	383,6	379,8	8,8	7,9	43,6	41,7	-1,0	-1,0	2,3	2,0
6.	Общая хирургия	334,2	398,8	6,6	6,9	51,0	45,0	0,1	-1,3	3,7	3,2
7.	Отделение хирургических инфекций	254,3	382,4	11,4	10,6	22,2	29,1	3,8	-1,5	14,5	5,8
8.	Проктология	399,0	435,4	7,7	7,5	51,9	57,4	-1,1	-1,7	0,2	0,5
9.	Гинекология	328,1	337,2	6,3	6,2	52,3	47,3	0,2	0,1	0,0	0,1
10.	Урология	399,2	430,9	7,0	6,7	56,7	63,8	-1,1	-1,4	0,3	0,3
11.	Нейроинсультное	230,8	261,6	7,8	8,5	29,6	27,4	3,7	2,8	13,9	12,6
	<b>Итого</b>	<b>348,1</b>	<b>384,5</b>	<b>7,6</b>	<b>7,5</b>	<b>46,0</b>	<b>50,4</b>	<b>-0,2</b>	<b>-0,9</b>	<b>2,4</b>	<b>2,37</b>

Клиника работает с превышением норматива и ростом занятости койки, тенденцией снижения средней длительности пребывания больного на койке, ростом оборота и без простоя койки. Больничная летальность в целом по клинике без роста. С перегрузкой используются койки всех профилей, кроме гинекологического и нейроинсультного.

Для повышения эффективности использования коечного фонда, роста рентабельности клиники и погашения допущенной в 2016 году долгосрочной кредиторской задолженности, широко используются **ресурсосберегающие формы помощи**. В дневном стационаре клиники по двум профилям пациентам обеспечивается необходимый объем лечебно-диагностических мероприятий без снижения клинической эффективности и лишних экономических затрат на круглосуточное пребывание в стационаре. В целом он составляет 11% от общего числа пролеченных пациентов. Но при

## **Стратегический план ГКП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» на 2018-2022 годы**

сохранении потребности в этом виде помощи, он ограничен объёмом госзаказа. Кроме того, необходимо расширение профилей стационарно замещающей помощи.

Профиль коек дневного стационара	Количество коек	Пролечено больных	
		2016	2017
Гемодиализ	10	581	488
Офтальмология	20	1598	1259
<b>Итого</b>	<b>30</b>	<b>2179</b>	<b>1747</b>

Экономия средств достигается и сокращением сроков лечения больных в круглосуточных отделениях при сохранении и улучшении качественных характеристик лечебно-диагностического процесса. Сокращение средней длительности пребывания больного на койке в 2017 году достигнуто по 6 профилям из 11.

Одной из стратегических задач больницы является **внедрение инновационных технологий** с ресурсосберегающими возможностями (сокращение сроков лечения, снижение потребления лекарственных средств, расходных материалов, энергии, воды и др.). Внедрение нового оборудования снижает трудозатраты, долю труда в стоимости единицы услуги, но, в тоже время, технический прогресс ведет к росту цен на оборудование, средства компьютерного управления, энергоносители. Все это увеличивает затраты на амортизацию и обслуживание основных фондов в себестоимости предоставляемых услуг. Меры по ресурсосбережению заключаются и в использовании энергосберегающих светильников, для экономии воды установлены счетчики учета.

Уровень **оснащённости** ЦГКБ медицинским оборудованием в 2017 году снизился с 94,6% до 81% за счёт списания старого оборудования, но превышает средне городской – 74,3%. На 2018 год сформирована и одобрена заявка на централизованный закуп оборудования для создания нейрохирургического отделения, амбулаторного городского офтальмологического центра, отделения плановой кардиологии и кардиохирургии. Часть оборудования будет приобретаться за счёт доходов от платных услуг. Завершается погашение средств, затраченных для закупа оборудования по лизингу.

### **2.4 SWOT-анализ ГКП на ПХВ «ЦГКБ»**

## Стратегический план ГКП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» на 2018-2022 годы

---

**Таблица 1 - Матрица SWOT – анализа**

	<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
<b>Финансы</b>	<p>1. Финансовая самостоятельность предприятия на праве хозяйственного ведения с Наблюдательным советом и возможности корпоративного управления;</p> <p>2. Стабильное и своевременное финансирование из республиканского бюджета;</p> <p>3. Экономия средств за счёт ресурсосберегающих технологий;</p> <p>4. Отсутствие долгосрочной кредиторской задолженности.</p>	<p>1. Сильная зависимость финансовой устойчивости предприятия от доходов за выполнение госзаказа в рамках ГОБМП;</p> <p>2. Неполное возмещение затрат за оказанные в рамках ГОБМП услуги (низкие тарифы);</p> <p>3. Низкая добавленная стоимость на медицинские услуги;</p> <p>4. Низкая рентабельность активов (0,02%);</p> <p>5. Ограничение финансовых поступлений и штрафные санкции за превышение объёма госзаказа по линейной шкале.</p>
<b>Клиенты</b>	<p>1. Прикреплено для получения стационарной помощи население стабильных районов города с относительно невысоким уровнем миграции;</p> <p>2. Позитивный имидж клиники у населения, высокий рейтинг по данным МЗ РК, УЗ г. Алматы;</p> <p>3. Высокий уровень удовлетворённости пациентов качеством медицинской помощи по результатам</p>	<p>1. Высокий индекс старения населения прикреплённых районов, как и в целом по городу, что повышает потребность в стационарной помощи;</p> <p>2. Низкая солидарная ответственность населения за своё здоровье;</p> <p>3. Недостаточная работа с первичным звеном по своевременному направлению пациентов на</p>

## Стратегический план ГКП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» на 2018-2022 годы

---

	<p>анкетирования;</p> <p>4. Имеющийся спрос населения на платные медицинские услуги предприятия;</p> <p>5. Налаженное взаимодействие с пациентами через колл-центр, телефоны доверия, систему анкетирования, сайт предприятия, социальные сети;</p> <p>6. Практика административных обходов клинических подразделений и бесед с пациентами;</p> <p>7. Действующая система поддержки пациентов и внутреннего аудита;</p> <p>8. Комфортные условия для пребывания пациентов, в том числе с ограниченными возможностями;</p>	плановое лечение.
<b>Обучение и развитие персонала</b>	<p>1. Внедрение Корпоративной кадровой политики и Программы управления человеческими ресурсами;</p> <p>2. Высокий охват медицинских кадров регулярным последипломным обучением, в том числе за рубежом;</p> <p>3. Перевыполнение плана по повышению квалификации медицинского персонала;</p> <p>4. Практика обучения специалистов клиники по</p>	<p>1. Недостаточный уровень категорированности медицинских кадров из-за большой доли молодых специалистов;</p> <p>2. Высокая текучесть производственного персонала;</p> <p>3. Низкий уровень знания медицинским персоналом английского языка на уровне Intermediate;</p>

## Стратегический план ГКП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» на 2018-2022 годы

---

	<p>менеджменту, английскому языку;</p> <p>5. Использование в лечебно-диагностическом процессе потенциала сотрудников базирующихся кафедр;</p> <p>6. Действующая система мотивации труда медицинского персонала;</p> <p>7. Соотношение средней заработной платы врача к средней заработной плате в экономике в пределах 0,98;</p> <p>8. Уровень удовлетворенности медицинского персонала условиями работы выше 80%.</p>	
<b>Внутренние процессы</b>	<p>1. Развитая инфраструктура клиники, удобное месторасположение на территории города;</p> <p>2. Многолетний опыт работы на рынке по оказанию медицинских услуг;</p> <p>3. Высокая пропускная способность стационара - 113%;</p> <p>4. Успешный опыт применения современных медицинских технологий и высокотехнологичных медицинских услуг;</p> <p>5. Наличие сертификата соответствия национальным стандартам аккредитации;</p> <p>6. Возможность предоставления многопрофильных</p>	<p>1. Ограниченный спектр и объём ВТМУ;</p> <p>2. Ограниченный спектр стационарозамещающей помощи;</p> <p>3. Низкая востребованность услуг клиники в рамках медицинского туризма;</p>

## Стратегический план ГКП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» на 2018-2022 годы

	<p>медицинских услуг;</p> <p>7. Наличие соответствующих площадей с возможностью расширения коекного фонда;</p> <p>8. Монополия в области в микрохирургии глаза, проктологии и сосудистой хирургии;</p> <p>9. Клиническая база ведущих медицинских университетов, колледжей;</p> <p>10. Использование в клинической практике современных протоколов диагностики и лечения;</p> <p>11. Внедренные стандарты операционных процедур (СОП), регламентирующие процессы обследования и лечения;</p> <p>12. Система экспертной оценки качества помощи;</p>	
	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
<b>Финансы</b>	<p>1. Внедрение системы обязательного социального медицинского страхования с оплатой случаев оказания помощи по базовому пакету;</p> <p>2. Пересмотр уполномоченным органом Перечня ГОБМП;</p> <p>3. Наличие условий для роста объёма финансирования при росте объёма госзаказа;</p> <p>4. Активная маркетинговая стратегия, поддержание</p>	<p>1. Рост цен поставщиков оборудования и расходных материалов;</p> <p>2. Рост цен на коммунальные услуги;</p> <p>3. Экономический кризис, ведущий к снижению платежеспособности населения;</p> <p>4. Вхождение на рынок медицинских услуг известных иностранных медицинских клиник, усиливающих конкуренцию;</p>

## Стратегический план ГКП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» на 2018-2022 годы

	бренда медицинской организации;	5. Неисполнение поставщиками условий оговоренных в договоре; 6. Отсутствие рекламы предоставляемых платных услуг;
<b>Клиенты</b>	1. Внедрение системы обязательного социального медицинского страхования с определением статуса каждого обращающегося пациента и возмещением затрат за оказанную помощь; 2. Востребованность клиники жителями других регионов страны в рамках свободного выбора стационара;	1. Значительная доля прикреплённого для обслуживания населения города (30%) при ограниченном в 2018 году объёме госзаказа и финансирования; 2. Наличие значительного количества обращений населения по вопросам качества помощи, в том числе обоснованных жалоб;
<b>Обучение и развитие персонала</b>	1. Адекватная кадровая политика; 2. Сотрудничество с ведущими международными медицинскими центрами, национальными медицинскими ВУЗами; 3. Опыт виртуального консультирования больных;	1. Определённый дефицит квалифицированных врачей и управленческих кадров; 2. Недостаточная корпоративная культура; 3. Недостаточная пациенториентированность медицинских кадров;
<b>Внутренние процессы</b>	1. Внедрение КМИС и системы безбумажного документооборота; 2. Внедрение системы оценки достижения индикаторов клинических подразделений; 3. Расширение спектра медицинских услуг в области рентген-эндоваскулярной хирургии, в том числе за счёт открытия коек плановой	1. Устаревшее здание клиники в части соответствия помещений современным стандартам помощи; 2. Отсутствие капитального ремонта ряда павильонов; 3. Износ здания и отдельных видов оборудования и необходимость их замены; 4. Слабое сервисное обслуживание медицинского и

## Стратегический план ГКП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» на 2018-2022 годы

---

	<p>интервенционной кардиологии;</p> <p>4. Расширение спектра офтальмологических операций;</p> <p>5. Открытие отделения нейрохирургии с последующим развитием нейрососудистой хирургии;</p> <p>6. Открытие отделения кардиохирургии;</p> <p>7. Расширение спектра профилей помощи в дневном стационаре;</p> <p>8. Увеличение доходов за счет увеличения спектра и объема платных услуг, внедрения новых технологий;</p> <p>9. Ведение альтернативной политики, путем улучшения инвестиционной и ценовой программы;</p>	<p>немедицинского оборудования;</p> <p>5. Высокий уровень конкуренции на рынке медицинских услуг, появление новых конкурентов из числа частных клиник;</p>
--	---	--

**Таблица 2 - Матрица возможностей**

Вероятность использования возможностей	Влияние возможностей		
	Сильное (C)	Умеренное (U)	Малое (M)

## Стратегический план ГКП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» на 2018-2022 годы

Высокая (В)	ВС (Внедрение системы ОСМС, гарантированное финансирование в рамках ГОБМП, спрос на медицинские услуги клиники)	ВУ (Наличие условий для роста объёма госзаказа и финансирования, мотивации персонала)	ВМ (Внедрение новых технологий)
Средняя (С)	СС (Проведение обучения, мастер – классов, показательных операций с приглашением специалистов ближнего и дальнего зарубежья, замена устаревшего оборудования, расширение перечня заболеваний для госпитализации в дневной стационар)	СУ (Обучение за счёт государственных программ, применение виртуальных консультаций)	СМ (Расширение спектра оказываемых услуг)
Низкая (Н)	НС (Обучение в зарубежных медицинских клиниках)	НУ (Экономические методы управления)	НМ (Не материальная мотивация персонала)

**Таблица 3 - Матрица угроз**

Вероятность реализации угроз	Влияние угроз		
	Критическое (К)	Тяжёлое (Т)	Лёгкое (Л)
Высокая (В)	ВК (Дефицит финансирования в рамках ГОБМП, дефицит специалистов)	ВТ (Появление на рынке новых конкурентов)	ВЛ (Негативные отзывы в прессе, на сайтах, в социальных сетях)
Средняя (С)	СК (Неисполнение поставщиками условий, оговоренных в договорах)	СТ (Рост цен на оборудование и расходные материалы, поломки медицинского оборудования)	СЛ (Высокая себестоимость оказываемых услуг)

## Стратегический план ГКП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» на 2018-2022 годы

Низкая (Н)	НК (Увеличение затрат, связанных с введением новых технологий, стандартов и протоколов)	НТ (Повышенные требования к уровню оказания медицинской помощи, введение новых стандартов и протоколов требующих обновления оборудования и процессов)	НЛ (Низкая информированность и ответственность населения)
------------	---	---	---

**Таблица 4 - Итоговый SWOT – анализ**

ВОЗМОЖНОСТИ	Описание	СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ			СЛАБЫЕ СТОРОНЫ		
		Расширение спектра оказываемых услуг	Повышение комплексности помощи	Повышение качества помощи	Низкий уровень тарифов	Пассивность службы ПМСП в плановой госпитализации больных с хроническими заболеваниями	Ожидание на Портале госпитализации
	1. Развитие новых видов медицинской помощи						
	2. Приобретение высокотехнологичного нейрохирургического, кардиохирургического и офтальмологического оборудования	Тематическая подготовка специалистов по новым профилям	Привлечение специалистов ведущих клиник и учебных заведений для проведения мастер классов и показательных операций	Развитие новых технологий. Перепрофилирование коек в соответствии с потребностями	Увеличение расходов, на обновление оборудования	Повышение расходов на соответствие стандартов безопасности пациентов	Рост уровня конкуренции на рынке медицинских услуг

## Стратегический план ГКП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» на 2018-2022 годы

---

	3. Устойчивое и своевременное финансирование	Обучение специалистов	Мотивация кадров деятельности	Повышение качества помощи	Зависимость от объёма госзаказа	Низкая стоимость КДУ и пролеченных случаев по тарификатору	Конкуренция на рынке
<b>УГРОЗЫ</b>	1. Сокращение объёма финансирования по госзаказу				Штрафные санкции за перевыполнение объёма	Низкие тарифы на услуги	Рост цен поставщик ов на лекарства и ИМН, химреактивы, дез средства, расходные материалы и оборудование
	2. Развитие конкурентной среды				Отток врачебных кадров в частные клиники	Снижение спроса на платные услуги	Снижение доходов
	3. Поздняя обращаемость				Ухудшение исходов	Рост длительности	Увеличение затрат на

## Стратегический план ГКП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» на 2018-2022 годы

	пациентов за стационарной помощью				лечения	пребывания на койке	лечение
--	-----------------------------------	--	--	--	---------	---------------------	---------

### 2.5 Анализ управления рисками

В ходе своей деятельности предприятие может столкнуться с возникновением внешних или внутренних рисков, которые могут препятствовать достижению целей Стратегического плана, целевых индикаторов, показателей результатов и в целом реализации плана. Управление рисками должно снизить степень воздействия рисков до приемлемого уровня.

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
<b>Внешние риски</b>					
Дефицит финансирования	Обеспечение финансовой стабильности и устойчивого роста медицинской организации	Снижение доступности и качества помощи Снижение мотивации кадров Снижение текущих затрат на развитие материальной базы	1. Качественная подготовка пакета документов для участия в открытых конкурсах на получение госзаказа по ГОБМП; 2. Оперативное информирование НАО «ФОСМС» о проблемах финансирования; 3. Повышение конкурентоспособности		

## Стратегический план ГКП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» на 2018-2022 годы

---

			<p>предприятия за счёт повышения уровня аккредитации;</p> <p>4. Восполнение объёма бюджетного финансирования за счёт роста доходов от платных услуг;</p> <p>5. Развитие ресурсосберегающих технологий;</p> <p>6. Развитие видов ВТМУ;</p>		
Поздняя обращаемость пациентов за стационарной помощью	Обеспечение доступности и качества медицинских услуг	Снижение эффективности работы предприятия	<p>1. Взаимодействие со службой ПМСП Бостандыкского и Медеуского района, мониторинг и обсуждение дефектных случаев;</p> <p>2. Публикации в СМИ, соцсетях, на сайте информации об успехах и возможностях клиники по раннему выявлению и лечению хронических заболеваний;</p> <p>3. Консультирование амбулаторных пациентов с</p>		

## Стратегический план ГКП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» на 2018-2022 годы

			хроническими заболеваниями из территориальных поликлиник для решения вопросов планового оперативного лечения;		
<b>Внутренние риски</b>					
Отсутствие необходимых профилей помощи, необходимых для районированного многопрофильного стационара	Обеспечение доступности и качества медицинских услуг	Снижение доступности и качества помощи и снижение эффективности работы предприятия	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Реорганизация городской клинической инфекционной больницы с передачей профиля помощи в ЦГКБ;</li> <li>2. Создание нейрохирургического отделения;</li> <li>3. Создание отделения плановой кардиологии и кардиохирургии;</li> <li>4. Создание амбулаторного офтальмологического центра;</li> </ol>		
Снижение объёма платных услуг	Обеспечение финансовой стабильности и устойчивого роста	Снижение эффективности работы предприятия	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Популяризация в СМИ, соцсетях, на сайте информации о конкурентоспособности клиники, более низких</li> </ol>		

## Стратегический план ГКП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» на 2018-2022 годы

---

	медицинской организации		<p>ценах на платные услуги, квалификации специалистов, комплексности помощи</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Введение новых, пользующихся спросом видов платных медицинских услуг;</li> <li>3. Расширение взаимодействия со Страховыми компаниями, частными медицинскими центрами и медицинскими организациями других административных единиц;</li> </ol>		
Технические неисправности оборудования, его дефицит	Обеспечение доступности и качества медицинских услуг	Снижение доступности и качества помощи	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Контроль за техническим состоянием оборудования;</li> <li>2. Оперативный ремонт медицинской техники;</li> <li>3. Своевременный закуп медицинской техники, исходя из потребностей и перспектив развития;</li> </ol>		
Дефицит медицинских кадров, недостаточный уровень	Формирование и развитие команды высококвали-	Снижение доступности и качества помощи Снижение	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Участие в Ярмарках вакансий врачей-резидентов для пополнения штата квалифицированных врачей;</li> </ol>		

## Стратегический план ГКП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» на 2018-2022 годы

---

квалификации	фицированных кадров	эффективности работы предприятия	2. Материальная мотивация кадров в виде диффоплаты труда;		
			3. Внедрение новых форм мотивации кадров;		
Недостаточная	Обеспечение	Снижение	4. Создание благоприятных условий для работы кадров; 5. Регулярное плановое повышение квалификации специалистов; 6. Выполнение плана повышения уровня категорированности медицинских кадров; 7. Обучение кадров английскому языку и сертификация уровня подготовки; 8. Использование грантов международных организаций для обучения кадров за рубежом; 9. Обучение кадров за счёт зарубежных клиник – партнёров;	1. Создание локального	

## **Стратегический план ГКП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» на 2018-2022 годы**

пациентоориентированность медицинских кадров	доступности и качества медицинских услуг	удовлетворённости пациентов качеством услуг и спроса на медицинские услуги	Этического комитета и организация его работы; 2. Развитие в коллективе системы менторства (наставничества) для воспитания молодёжи; 3. Внедрение системы безбумажного документооборота; 4. Повышение уровня удовлетворенности пациентов.		
--	--	--	---	--	--

### **3. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ, ЦЕЛИ И ЦЕЛЕВЫЕ ИНДИКАТОРЫ**

Исходя из Миссии предприятия, **основными стратегическими направлениями** деятельности ЦГКБ являются:

**– ФИНАНСЫ**

Цель – обеспечение финансовой стабильности и устойчивого роста медицинской организации;

**– КЛИЕНТЫ**

Цель – обеспечение доступности и качества медицинских услуг;

**– КАДРЫ (Обучение и развитие персонала)**

Цель – формирование и развитие команды высококвалифицированных кадров;

**– ВНУТРЕННИЕ ПРОЦЕССЫ**

## **Стратегический план ГКП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» на 2018-2022 годы**

Цель – обеспечение эффективного менеджмента.

Данные направления и цели равны по своей значимости и приоритетности, но согласно причинно-следственной связи, применяется подход «пирамиды», где квалифицированные клинические и управленические кадры обеспечивают качество и скорость выполнения бизнес-процессов. Оптимальные бизнес-процессы необходимы для гарантированного удовлетворения потребностей клиентов. Удовлетворенные клиенты обеспечивают достижение желаемых финансовых целей организации. На основе этого формируется система сбалансированных показателей.

### **3.1. Стратегическое направление «ФИНАНСЫ»**

**Цель 1.: Обеспечение финансовой стабильности и устойчивого роста предприятия**

**Цель 1.1: Недопущение долгосрочной кредиторской задолженности**

№	Наименование целевого индикатора, показателя результата	Ед. измерения	Источник информации	Ответственные	Факт 2017 года	План (годы)				
						2018	2019	2020	2021	2022
	<b>Целевые индикаторы</b>									
1.	Отсутствие просроченной кредиторской задолженности <i>Не более 12 месяцев</i>	Тыс. тенге	Бухгалтерский баланс	Главный бухгалтер	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет

#### **Задача 1. Максимально точное планирование доходов и расходов**

	<b>Показатели результатов</b>									
1.	Число экономистов и бухгалтеров, обученных по новым программам	Чел.	Сертификаты	Зам. директора по экономике	-	1	1	1	1	1
<b>Задача 2. Создание условий для своевременного погашения кредиторской задолженности при ее наличии</b>										

## Стратегический план ГКП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» на 2018-2022 годы

	<b>Показатели результатов</b>									
1.	Формирование финансового резерва	Тыс. тенге	Финансовая отчетность	Главный бухгалтер	515,7	515,7	515,7	515,7	515,7	515,7

### Цель 1.2: Обеспечение рентабельности предприятия

№	<b>Наименование целевого индикатора</b>	<b>Ед. измерения</b>	<b>Источник информации</b>	<b>Ответственные</b>	<b>Факт 2017 года</b>	<b>План (годы)</b>				
						<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
	<b>Целевые индикаторы</b>									
1.	Рентабельность активов (ROA) <i>Рекомендуемый уровень ≥5 (не менее 5)</i>	%	Бухгалтерский баланс	Главный бухгалтер Зам. директора по экономике	0,02	0,48	0,95	0,95	0,95	0,95

### Задача 1. Эффективное использование активов, разработка инвестиционных проектов и их реализация

	<b>Показатели результатов</b>									
1.	Доля доходов от оказания платных и прочих услуг в общем объеме доходов	%	Бухгалтерский баланс	Менеджер по платным услугам	32	33	34	35	36	38
2.	Рентабельность продаж	%	Финансовая отчетность	Главный бухгалтер Зам. директора по экономике	1,11	0,47	0,82	0,82	0,82	0,82
3.	Увеличение объема ВТМУ	Случаев	ЭРСБ	Зам. директора по хирургии Зав. отделений	758	1015/ 174	1050	1100	1150	1200

## Стратегический план ГКП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» на 2018-2022 годы

4.	Рейтинг предприятия по уровню менеджмента	%	Данные УЗ г. Алматы	Заместители директора	79	≥70	≥70	≥70	≥70	≥70
----	---	---	---------------------	-----------------------	----	-----	-----	-----	-----	-----

### 4.2. Стратегическое направление «КЛИЕНТЫ»

**Цель 2.: Обеспечение доступности и качества медицинских услуг**

**Цель 2.1.: Создание пациентоориентированной системы оказания медицинской помощи**

№	Наименование целевого индикатора	Ед. измерения	Источник информации	Ответственные	Факт 2017 года	План (годы)				
						2018	2019	2020	2021	2022
	<b>Целевые индикаторы</b>									
1.	Уровень удовлетворенности пациентов качеством медицинских услуг <i>Не менее 46%</i>	%	Результаты анкетирования пациентов	Руководитель СППВА Заведующие отделений	50	51	51,5	52	52,5	53
2.	Отсутствие обоснованных жалоб	Ед.	Данные УЗ, ДООЗ	Руководитель СППВА Заведующие отделений	2	0	0	0	0	0

#### **Задача 1: Повышение приверженности клиентов к услугам предприятия**

<b>Показатели результатов</b>										
1.	Проведение Дней открытых дверей для жителей города, района	Ед.	Объявления в соцсетях, на сайте предприятия, в	Руководитель СППВА Пресс-секретарь	4	5	5	5	5	5

## Стратегический план ГКП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» на 2018-2022 годы

---

			поликлиниках района							
2.	Удельный вес повторно госпитализированных в платные отделения	%	ЭРСБ	Менеджер по платным услугам	1,5	1,8	2,0	2,3	2,5	3,0
3.	Доступная, унифицированная, наглядная информация для пациентов о контактах администрации в подразделениях предприятия	%	Информация	Заведующие отделений	50	100	100	100	100	100

### Задача 2: Совершенствование менеджмента качества

Показатели результатов										
1.	Доля финансовых средств, снятых за некачественное оказание медицинской помощи к предыдущему году	%	Данные ФОСМС	Руководитель СППВА	-42	-10	-10	-10	-10	-10
2.	Показатель необоснованного отклонения лечебно-диагностических мероприятий от клинических протоколов	%	Данные ФОСМС	Руководитель СППВА	0,6	0,5	0,45	0,4	0,35	0,3
3.	Доля принятых мер по	%	Данные	Руководитель	56	57	58	59	60	61

## Стратегический план ГКП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» на 2018-2022 годы

	результатам обращений в службу поддержки пациента и внутреннего контроля		СППВА	СППВА							
4.	Наличие административных взысканий по результатам внешней экспертизы	Ед.	Данные ДООЗ МЗ РК по г. Алматы	Руководитель СППВА	0	0	0	0	0	0	0

### **Задача 3: Создание в коллективе атмосферы бережного отношения к пациенту**

<b>Показатели результатов</b>											
1.	Разработка, принятие и корректировка Этического Кодекса предприятия	Меро приятие	Информация	Зам. по сестринскому делу Руководитель СППВА	0	Подготовка проекта Кодекса, обсуждение	Утверждение, использование в работе	Использование в работе	Использование в работе	Использование в работе, внесение поправок	
2.	Использование элементов волонтёрства в отделении сестринского ухода с целью профориентации молодёжи	Меро приятие	Информация	Заведующий отделением сестринского ухода	0	Отбор, определение задач	Работа в отделении	Отбор, определение задач	Работа в отделении	Отбор, определение задач	

### **Цель 2.2.: Формирование бренда предприятия, популяризация возможностей, рост конкурентоустойчивости**

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

## Стратегический план ГКП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» на 2018-2022 годы

	целевого индикатора	измерения	информации		2017 года	2018	2019	2020	2021	2022
	<b>Целевые индикаторы</b>									
1.	Наличие аккредитации на соответствие Национальным стандартам	Факт	Сертификат	Заместители директора	Сертификат без категории	1 катего рия на 4 года	1 катего рия	1 катего рия	1 катего рия	Высшая категория (подготовка к международной аккредитации)

### **Задача 1: Функционирование call-центра, официального сайта, страниц и групп специалистов в социальных сетях**

	Показатели результатов									
1.	Рост обращаемости населения в call-центр	Ед.	Учётные данные	Руководитель call-центра	31094	32000	33000	34000	35000	36000
2.	Снижение доли обращений в call-центр по негативным поводам	%	Учётные данные	Руководитель call-центра	0,3	0,27	0,25	0,23	0,2	0,2
3.	Рост числа посещений сайта предприятия	Ед.	Счётчик сайта	Руководитель СППВА	10 000	25 000	30 000	35 000	40 000	45 000
4.	Рост популярности страниц предприятия в соцсетях (число подписчиков)	Ед.	Facebook, <u>Instagram</u>	Руководитель СППВА	100 публикаций и 1200 подписчиков	200/ 1400	300/ 1600	400/ 1800	500/ 2000	600/ 2200
5.	Создание профильных групп специалистов, публикация материалов	Ед.	<u>Facebook</u> , Instagram	Заместители директора	Эндоваскулярная хирургия, 227 уч.	3	4	5	6	7

## Стратегический план ГКП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» на 2018-2022 годы

	об их достижениях, советы пациентам									
<b>Задача 2: Формирование и продвижение бренда предприятия, улучшение репутации</b>										
Показатели результатов										
1.	Разработка и утверждение эмблемы, слогана или девиза предприятия, бейджей сотрудников, единой формы	Меро прияти я	Информация	Заместители директора	1	2	3	4	4	4
2.	Высокий рейтинг предприятия по оценкам МЗ РК, УЗ, СМИ	Место, % КР	Данные с сайтов	Заместители директора	МЗ -12 место по РК, УЗ – 79%	10/ 80%	8/ 85%	6/ 90%	5/ 90%	3/ 90%

### 4.3. Стратегическое направление «КАДРЫ (обучение и развитие персонала)»

#### Цель 3. Формирование и развитие команды высококвалифицированных кадров

№	Наименование целевого индикатора	Ед. измерения	Источник информации	Ответственные	Факт 2017 года	План (годы)				
						2018	2019	2020	2021	2022
	<b>Целевые индикаторы</b>									
1.	Текущесть производственного персонала (работники, за исключением среднего и младшего медицинского, а	%	Статистические данные	Начальник отдела кадров	25,3	20	15	10	5	5

## Стратегический план ГКП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» на 2018-2022 годы

---

	также технического и административно-управленческого персонала) <i>Не более 5%</i>										
2.	Доля клинических специалистов, владеющих английским языком на уровне Intermediate <i>Не менее 10%</i>	%	Статистические данные	Начальник отдела кадров	7,1	9	10	11	12	13	
3.	Уровень удовлетворенности медицинского персонала <i>Не менее 70%</i>	%	Результаты анкетирования (2 раза в год)	Начальник отдела кадров	80,5	81	82	83	84	85	
4.	Соотношение средней заработной платы врача к средней заработной плате в экономике <i>Не менее – 1,5</i>	Ед.	Финансовая отчётность	Главный бухгалтер	0,98	0,98	0,99	1,0	1,2	1,5	

### Задача 1: Обучение кадров

Показатели результатов											
1.	Доля медицинских кадров (врачи+м/с), прошедших в данном году повышение квалификации,	%	Статистические данные	Начальник отдела кадров	60,1	40	25	25	25	25	

## Стратегический план ГКП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» на 2018-2022 годы

---

	переподготовку <i>Не менее 25%</i>										
2.	Доля медицинских работников (врачи+м/с), имеющих квалификационную категорию <i>Не менее 70%</i>	%	Статистические данные	Начальник отдела кадров	56,5 (без мол. спец.)	70	70	70	70	70	70
3.	Доля врачей, обученных за рубежом	%	Статистические данные	Начальник отдела кадров	2,5	5	10	15	20	20	

### Задача 2: Мотивация кадров

	<b>Показатели результатов</b>										
1.	Укомплектованность кадрами <i>Не менее 85%</i>	%	Статистические данные	Начальник отдела кадров	98,9	99,3	99,5	99,7	99,9	99,9	
2.	Снижение дефицита врачей	Ед.	Статистические данные	Начальник отдела кадров	11	4	3	3	2	2	
3.	Снижение дефицита медсестер	Ед.	Статистические данные	Начальник отдела кадров	4	3	2	1	1	1	

### Задача 3: Воспитание кадров

	<b>Показатели результатов</b>										
1.	Количество официальных наставников молодых специалистов	Ед.	Договора	Начальник отдела кадров Заместители директора	0	5	10	15	20	25	
2.	Участие медицинских	Чел.	Приказ	Заместители	0	1	2	2	2	2	

## Стратегический план ГКП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» на 2018-2022 годы

кадров в районных и городских профессиональных конкурсах			директора						
--	--	--	-----------	--	--	--	--	--	--

### 3.4. Стратегическое направление «ВНУТРЕННИЕ ПРОЦЕССЫ»

#### Цель 1.: Обеспечение эффективного менеджмента

№	Наименование целевого индикатора	Ед. измерения	Источник информации	Ответственные	Факт 2017 года	План (годы)				
						2018	2019	2020	2021	2022
	<b>Целевые индикаторы</b>									
1.	Пропускная способность стационара <i>Не менее 100%</i>	%	Статистические данные	Заместитель директора по ОМР	113	≥100	≥100	≥100	≥100	≥100
2.	Доля независимых членов в Наблюдательном совете из числа общественности (специалисты из сферы экономической, образовательной, правовой деятельности, СМИ и НПО)	%	Состав НС	Юрист	60	80	80	80	80	80

#### Задача 1: Совершенствование структуры многопрофильной клиники

Показатели результатов									
1.	Создание новых	Меропр	Факт	Заместители					

## Стратегический план ГКП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» на 2018-2022 годы

---

	профильных отделений и организация их работы	иятие		директора						
	– Нейрохирургическое отделение				0	+				
	– Отделение интервенционной кардиологии				0	+				
	– Инфекционное отделение				0		+			
	– Дерматологическое отделение				0			+		
2.	Расширение профилей коек дневного стационара	Ед.	Статистические данные	Заместители директора	2	3	4	5	5	5

### Задача 2: Повышение эффективности использования коечного фонда, ресурсосбережение

Показатели результатов										
1.	Стабилизация и сокращение средней длительности пребывания больного на койке	Дней	Статистические данные	Заведующие отделений	7,5	7,5	7,4	7,3	7,2	7,0
2.	Удельный вес эндоскопических операций	%	Статистические данные	Заведующие отделений	16	17	20	25	30	35
3.	Больничная летальность при плановой	%	Статистические данные	Заведующие отделений	0,58	До 1,0				

## Стратегический план ГКП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» на 2018-2022 годы

	госпитализации									
4.	Снижение больничной летальности от БСК	%	Статистические данные	Заведующие отделений	3,9	3,8	3,7	3,6	3,5	3,4
5.	Снижение больничной летальности от несчастных случаев, травм и отравлений	%	Статистические данные	Заведующие отделений	2,6	2,5	2,3	2,1	2,0	2,0
6.	Снижение больничной летальности от ДТП	%	Статистические данные	Заведующие отделений	5	4,5	4,3	4,2	4,1	4,0
7.	Удельный вес плановой госпитализации	%	Статистические данные	Заведующие отделений	20,2	22	23	24	25	25
8.	Развитие стационарно замещающей помощи (число случаев)	Ед.	Статистические данные	Заведующие отделений	1747	1800	1900	2000	2100	2200
9.	Случаев расхождения основного клинического и патологоанатомического диагнозов	Ед.	Статистические данные	Заведующие отделений	7	0	0	0	0	0

### Цель 2.: Инновационное развитие

№	Наименование целевого индикатора	Ед. измерения	Источник информации	Ответственные	Факт 2017 года	План (годы)				
						2018	2019	2020	2021	2022
	<b>Целевые индикаторы</b>									
1.	Медицинский туризм (случаев плановой	Случаев	Статистические данные	Заместитель директора по	12	15	20	30	40	50

## Стратегический план ГКП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» на 2018-2022 годы

	госпитализации иностранных граждан)			OMP							
<b>Задача 1: Внедрение ВТМУ</b>											
	<b>Показатели результатов</b>										
1.	Удельный вес внедренных видов ВТМУ от числа разрешенных к применению в РК	%	Статистические данные	Заместитель директора по хирургии	11	12	13	14	15	15	
2.	Выполнение плана госзаказа по ВТМУ	%	Статистические данные	Заместитель директора по хирургии	99,4	100	100	100	100	100	
<b>Задача 2: Популяризация высокотехнологических услуг</b>											
	<b>Показатели результатов</b>										
1.	Вступление в Международную Ассоциацию медицинского туризма	Мероприятие	Меморандум (договор)	Заместители директора	0	0	+	+	+	+	
<b>Задача 3.: Цифровизация деятельности предприятия</b>											
	<b>Показатели результатов</b>										
1.	Обеспеченность персональными компьютерами рабочих мест медицинских работников	%	Отчёт из 1С	Заместитель директора по АХЧ	100	100	100	100	100	100	
2.	Охват рабочих мест	%	Отчёт	Заместитель	0	100	100	100	100	100	

## Стратегический план ГКП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» на 2018-2022 годы

	локальной сетью			директора по АХЧ						
3.	Внедрение комплексных медицинских информационных систем	Ед.	Отчёт	Заместитель директора по ОМР	0	КМИС «Даму мед»				
4.	Обеспечение высокоскоростным интернетом	МБит/сек.	Отчёт	Заместитель директора по АХЧ	20	500	500	500	1024	1024

### 5. КЛЮЧЕВЫЕ ИНДИКАТОРЫ (КРИ)

№ п/п	Индикатор	Единица измерения	Источник информации	Алгоритм расчета индикаторов	Рекомендуемое пороговое значение
<b>1. Направление «Финансы»</b>					
1.1	Рентабельность активов (ROA)	%		= Чистая прибыль×100 % / Активы	≥5 (не менее 5)
1.2	Пр просроченная кредиторская задолженность	%		Показатель просроченной кредиторской задолженности	Не более 12 месяцев
<b>2. Направление «Клиенты»</b>					
2.1	Уровень удовлетворенности клиентов качеством медицинских услуг	%		Клиенты, удовлетворенные качеством медицинской помощи ×100 / общее количество опрошенных клиентов	Не менее 46%
2.2	Отсутствие обоснованных жалоб	кол-во		-	Отсутствие

## Стратегический план ГКП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» на 2018-2022 годы

2.3	Наличие аккредитации медицинской организации	да/нет		-	Наличие
<b>3. Направление «Кадры»</b>					
3.1	Соотношение средней заработной платы на 1 ставку врача к средней заработной плате в экономике	соотношениe		Среднемесячная заработная плата на 1 ставку врача / среднемесячная номинальная заработная плата 1 работника в экономике	Не менее 1,5
3.2	Текущесть производственного персонала	%		Число уволенных (все причины) производственного персонала* за год × 100 / Общее число производственного персонала на конец года	Не более 5%
3.3	Уровень удовлетворенности медицинского персонала	%		Медицинский персонал**, удовлетворенный условиями работы × 100 / общее количество медицинского персонала	Не менее 70%
3.4	Доля сотрудников, прошедших повышение квалификации, переподготовку	%		Общее число сотрудников, прошедших повышение квалификации, переподготовку × 100 / запланированное число сотрудников на повышение квалификации, переподготовку	Не менее 25%
3.5	Укомплектованность кадрами: общая (по всем категориям работников)	%		Число занятых позиций (ставок) по всем категориям работников на последнюю дату указанного отчетного периода × 100 / общее число позиций по всем категориям работников на последнюю дату указанного отчетного периода	Не менее 85%
<b>4. Руководство (при наличии корпоративного управления)</b>					
4.1	Наличие пакета типовых корпоративных документов	да/нет		13 документов для АО, 4 для ГП на ПХВ	Не менее 100%

## Стратегический план ГКП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» на 2018-2022 годы

5. Показатели развития МО, оказывающих стационарную помощь					
5.1	Пропускная способность стационара	%		Койко-дни× 100/количество сметных коек×320	Не менее 100%
5.2	Доля клинических специалистов, владеющих английским языком на уровне Intermediate	%		Количество медицинского персонала, владеющего английским языком на уровне Intermediate×100/общее количество медицинского персонала	Не менее 10%

Примечание: \* производственный персонал – работники организации, за исключением среднего и младшего медицинского, а также технического и административно-управленческого персонала;

\*\* медицинский персонал – врачи, средние медработники, профессорско-преподавательский состав;

## 6. НЕОБХОДИМЫЕ РЕСУРСЫ

Для достижения целей и решения стратегических вопросов в рамках реализации Стратегического плана предприятию понадобятся следующие ресурсы:

№ п/п	Ресурсы	Ед. измерения	Факт 2017 года	План (годы)				
				2018	2019	2020	2021	2022
1.	<b>Финансовые всего, в том числе:</b>							
	<b>Цель 1. Обеспечение финансовой стабильности и устойчивого роста предприятия</b>							
	Платные медицинские услуги	тыс. тенге	947375,0	1315542,7	1414644	1514644	1614644	1714644
	Прочие доходы	тыс. тенге	53467,0	55368	55368	55368	55368	55368
	<b>Итого:</b>	<b>тыс. тенге</b>	<b>1000842</b>	<b>1370910,7</b>	<b>1470012</b>	<b>1570012</b>	<b>1670012</b>	<b>1770012</b>
<b>Цель 2. Обеспечение доступности и качества медицинских услуг</b>								

## Стратегический план ГКП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» на 2018-2022 годы

	БП 239-052-102 (Обеспечение населения медицинской помощью в рамках Единой национальной системы здравоохранения)	тыс. тенге	2150075,0					
	БП - 067-100(Обеспечение гарантированного объема бесплатной медицинской помощи)	тыс. тенге		1291546,9	2059000,4	2059000,4	2059000,4	2059000,4
	БП - (Обеспечение гарантированного объема бесплатной медицинской помощи, (КТ, МРТ, травматологический пункт))	тыс. тенге		49564,4	49564,4	49564,4	49564,4	49564,4
	<b>Итого:</b>		<b>1341111,3</b>	<b>2059000,4</b>	<b>2059000,4</b>	<b>2059000,4</b>	<b>2059000,4</b>	<b>2059000,4</b>
2.	<b>Человеческие всего, в том числе:</b>	штат. ед.	<b>1290,75</b>	<b>1304,0</b>	<b>1304,0</b>	<b>1304,0</b>	<b>1304,0</b>	<b>1304,0</b>
	Врачебный персонал	штат. ед.	272,0	274,0	274,0	274,0	274,0	274,0
	Средний медицинский персонал	штат. ед.	425,5	429,75	429,75	429,75	429,75	429,75
	Младший персонал	штат. ед.	336,75	340,75	340,75	340,75	340,75	340,75
	Прочий персонал	штат. ед.	256,5	259,5	259,5	259,5	259,5	259,5
	<b>Цель 3. Формирование и развитие команды высококвалифицированных кадров</b>							
	Мотивация по БП 239-052-102 («Обеспечение населения медицинской помощью в рамках Единой национальной системы здравоохранения»)	тыс. тенге	131277,3					

## Стратегический план ГКП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» на 2018-2022 годы

	Мотивация за счет собственных средств (платные услуги)	тыс. тенге	184 519,4	139 392,2	139 392,2	139 392,2	139 392,2	139 392,2
	Мотивация по БП -067-100 («Обеспечение гарантированного объема бесплатной медицинской помощи» + КТ, МРТ, травматологический пункт)	тыс. тенге		197 854,8	197 854,8	197 854,8	197 854,8	197 854,8
	Повышение квалификации за счет собственных средств	тыс. тенге	9812,6	6 355,0	6 355,0	6 355,0	6 355,0	6 355,0
	Повышение квалификации по БП - 067-100 Обеспечение гарантированного объема бесплатной медицинской помощи + КТ, МРТ, травматологический пункт	тыс. тенге	1664,9					
	<b>Итого:</b>		<b>327274,2</b>	<b>343 602,0</b>				
3.	<b>Материально-технические всего, в том числе:</b>	тыс. тенге	<b>1351435,8</b>	<b>88305,2</b>	<b>45796,0</b>	<b>49001,72</b>	<b>52431,84</b>	<b>52431,84</b>
	За счет собственных средств	тыс. тенге	<b>39045,1</b>	<b>88305,2</b>	<b>45796,0</b>	<b>49001,72</b>	<b>52431,84</b>	<b>52431,84</b>
	Оборудование	тыс. тенге	<b>28295,1</b>	<b>88305,2</b>	<b>45796,0</b>	<b>49001,72</b>	<b>52431,84</b>	<b>52431,84</b>
	Электротовары	тыс. тенге	<b>7311,4</b>					
	Мебель	тыс. тенге	<b>463,7</b>					
	Компьютеры		<b>2974,9</b>					
	<b>Итого:</b>							
	Централизованный закуп	тыс. тенге	<b>1312390,7</b>					

## Стратегический план ГКП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» на 2018-2022 годы

<i>(за счет средств управления здравоохранения)</i>							
Оборудование	тыс. тенге	1312390,7					
<b>Цель 5. Инновационное развитие</b>							
Услуги с применением ВТМУ БП - 067-100 (Обеспечение гарантированного объема бесплатной медицинской помощи)	тыс. тенге	336 612,8	104 114,8	111 371,8	119 576,0	127947,1	127947,1
<b>Итого:</b>		<b>336 612,8</b>	<b>104 114,8</b>	<b>111 371,8</b>	<b>119 576,0</b>	<b>127 947,1</b>	<b>127 947,1</b>

**Директор ГКП на ПХВ «ЦГКБ»**

**Турдалин Н.Б.**

**Заместитель директора по лечебной работе**

**Куттыгожин Е.Ж.**

**И.о. заместителя директора по хирургии**

**Каратаев Е.К.**

**И.о. заместителя директора по ОМР**

**Кунаева Г.Д.**

**Главный бухгалтер**

**Кыстаубекова У.С.**

**Заместитель директора по экономическим вопросам**

**Кубенова Д.Ж.**

**Начальник отдела кадров**

**Амиржанова А.Р.**