

Согласовано

Зам руководитель

УЗ г.Алматы

 Кенжебаева Ж.Б.

от «__» ____ 20__ года

Утверждаю
Главный врач
ГКП на ПХВ «Городская поликлиника №22»
Айткенова С.Н.

от «11» ____ 2017 года



СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН

ГКП на ПХВ «Городская поликлиника № 22» УЗ г.Алматы

на 2018-2022 годы

Содержание

ЧАСТЬ 1.

ВВЕДЕНИЕ.....

1.1. Миссия.....

1.2. Видение.....

1.3. Ценности и этические принципы.....

ЧАСТЬ 2.

АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ «ГП № 22» УЗ г.Алматы

2.1. Матрица SWOT-анализ.....

2.2. Стратегии, разработанные на основе данных SWOT-анализ

2.3. Пути достижения цели и перспективы развития поликлиники.....

2.4. Анализ управления рисками.....

ЧАСТЬ 3.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ, ЦЕЛИ И ЦЕЛЕВЫЕ ИНДИКАТОРЫ.....

3.1. Стратегическое направление 1 – Повысить доходность медицинских услуг (финансы).....

3.2. Стратегическое направление 2 – Повысить имидж поликлиники (клиенты).....

3.3. Стратегическое направление 3 – Развитие кадрового потенциала поликлиники (обучение и развитие персонала).....

3.4. Стратегическое направление 4 – Построить эффективную систему управления поликлиникой (внутренние процессы).....

ЧАСТЬ 4. НЕОБХОДИМЫЕ РЕСУРСЫ.....

1. Введение

Миссия

Сохранение и укрепление здоровья прикрепленного населения, удовлетворение его потребности в амбулаторно-поликлинической помощи.

Цель: Удовлетворение потребностей пациентов в качественной медицинской, социально-ориентированной помощи.

Видение: Быть ведущей пациентоориентированной организацией ПМСП для оказания квалифицированной и специализированной медицинской помощи, на основе постоянного развития и улучшения качества услуг. Работа поликлиники направлена на повышение качества, общедоступность медицинской помощи обслуживаемого населения, ведение новейших лечебно - диагностических методик.

Ценности и этические принципы

Качество – удовлетворение потребностей прикрепленного населения в оказании доступной медицинской помощи, соответствующей стандартам качества и безопасности.

Милосердие – квалифицированный, отзывчивый и чуткий персонал, способный сопереживать пациентам.

Уважение – корпоративная культура, способствующая постоянному профессиональному росту и самореализации личности.

Профессионализм – внедрение инновационных технологий, обеспечивающих высокую результативность и эффективность процессов деятельности поликлиники.

Партнерство – доверительное и уважительное сотрудничество с партнерами по вопросам оказания населению амбулаторно-поликлинической помощи.

Коллегиальность – благоприятный социально-психологический климат в коллективе на основе корпоративной культуры и этики, соблюдение принципов честности и порядочности в личностных и коллективных действиях.

Лидерство – стремление каждого сотрудника к росту качеству оказываемой им медицинской помощи, повышению показателей своей работы.

2. Анализ текущей ситуации (внешние и внутренние факторы)

2.1. Матрица SWOT – анализа (Таблица 1)

	Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
Клиенты	Отсутствуют	<p>W1. Низкий спрос на платные консультативные и диагностические услуги.</p> <p>W2. Проживание населения мрк. Шанырак на съемной квартире (арендное жилье)</p> <p>W3. Низкий уровень понимания пациентами солидарной ответственности за здоровье</p>
Процессы	<p>S1. Корпоративная культура основанная на взаимоуважении, открытости и достижении единых целей</p> <p>S2. Ведение самостоятельного приема средним медицинским персоналом вести самостоятельный прием.</p> <p>S3. Структурное разделение участков обслуживания по принципу семейной практики.</p> <p>S4. Сформирована четкая система преемственности работы ПМСП с социально-психологической службой, Молодежным центром здоровья Орлеу, клубом пожилых Парасат, со школами по укреплению здоровья.</p>	<p>W4. Недостаточность площади для развития и модернизации поликлиники;</p>
Обучение и развитие	<p>S5. Профессиональное управленческое звено</p> <p>S6. Укомплектованность высококвалифицированными кадрами</p> <p>S7. Наличие кадровой политики с акцентом на качественный подбор, постоянное обучение и мотивацию персонала</p>	<p>W5. Низкая категорийность врачебного персонала, преобладание врачей с опытом работы менее 3 лет (до 65% от общего количества врачей)</p>
Финансы	<p>S8. ПХВ – свобода и независимость в решении хозяйственных вопросов</p>	<p>W6. Низкая добавленная стоимость на медицинские услуги</p> <p>W7. Несовершенная система прогнозирования</p> <p>W8. Отсутствие отработанной системы сбора и анализа информации о конкурентах, рынке и т.д.</p> <p>W9. Отсутствие долгосрочной единой маркетинговой</p>

		стратегии по увеличению внебюджетных доходов;
	Возможности (О)	Угрозы (Т)
Клиенты	<p>О1. Наличие прикрепленного населения</p>	<p>Т1. Распространенность среди населения социально опасных болезней (алкоголизма, наркомании и др.), психопатологических состояний, асоциальных устремлений</p> <p>Т2. Отсутствие солидарной ответственности населения за свое здоровье, недостаточная информированность.</p> <p>Т3. Низкий культурный, образовательный уровень, низкая мотивация населения в вопросах ведения здорового образа жизни и профилактики болезней.</p> <p>Т4. Высокий процент приезжего часто мигрирующего населения.</p> <p>Т5. Сложная адаптация населения к общей врачебной практике, сомнения в профессиональных компетенциях среднего медицинского персонала в условиях семейной практики, риск возникновения конфликтов.</p> <p>Т6. Высокая потребность в специалистах.</p> <p>Т7. Отток прикрепленного населения в конкурентную среду.</p>
Процессы	<p>О2. Дальнейшее совершенствование автоматизации процессов</p> <p>О3. Запуск новых хозрасчетных услуг</p> <p>О4. Строительство нового здания (пристройки) на территории поликлиники</p> <p>О5. Повышение эффективности межсекторального и межведомственного взаимодействия по вопросам охраны общественного здоровья, согласованность усилий всего общества, и, в первую очередь государственных, общественных и бизнес-структур.</p>	<p>Т8. Увеличение конкуренции среди поставщиков медицинских услуг - появление новых конкурентов из числа частных клиник.</p> <p>Т9. Отсутствие четко прописанных алгоритмов в движении пациентов, недостаточность в стандартах операционных процедур.</p>

Обучение и развитие	O6. Сотрудничество с ведущими учеными медицинских научных центров и клиник	T10. Недостаток навыков и знаний у медицинского персонала в области менеджмента и медицинского маркетинга
Финансы	O7. Развитие государственно-частного партнерства O8. Развитие страховой медицины O9. Повышение финансовой заинтересованности в результатах труда за счет введения дифференцированной оплаты труда и СКПН. O10. Возможности самостоятельного закупа медицинских оборудования и аппаратуры.	T11. Девальвация тенге (валютный риск), инфляция T12. Дальнейшее повышение тарифов на коммунальные услуги T13. Сокращение бюджетных расходов T14. Рост цен поставщиков оборудования и расходных материалов

2.2. Стратегии, разработанные на основе данных SWOT-анализа (Таблица 2)

	СИЛЫ КОМПАНИИ (S)	СЛАБОСТИ КОМПАНИИ (W)
ВОЗМОЖНОСТИ СРЕДЫ (O)	SO-стратегии <i>Стратегии, которые используют силы компании, чтобы реализовать возможности внешней среды</i>	WO-стратегии <i>Стратегии, которые используют возможности среды, преодолевая внутренние слабости</i>
	<p>S1S2S4O2O5 – расширение масштабов работы с клиентами, дальнейшее внедрение инновационных методов предоставления качественных медицинских услуг.</p> <p>S3S8O3O4O8 – активный поиск дополнительных источников укрепления материально-технической базы и возможностей расширения услуг.</p> <p>S5S6S7O1O6O9 – в целях привлечения коллектива в процесс постоянного улучшения деятельности организации внедрить принципы Кайдзен.</p>	<p>W1W2W3O5 – внедрить технологию проведения постоянной диагностики как внутренних ресурсов и возможностей организации, так и внешней среды</p> <p>W4O4O7 – реализовать план строительства нового здания для улучшения инфраструктуры и расширения возможностей</p> <p>W6W7W8W9O7O8 – через повышение доходности организации выделять средства на подготовку специалистов с использованием внутренних кадровых ресурсов.</p>

УГРОЗЫ СРЕДЫ (Т)	ST-стратегии	WT-стратегии
	<i>Стратегии, которые используют силы компании, чтобы избежать угроз среды</i>	<i>Стратегии, которые минимизируют слабости и помогают избежать угроз (стратегия оборонительного типа)</i>
	<p>S4S7T2T3T7 – дальнейшее наращивание кадрового потенциала.</p> <p>S8T10T11 – решение хозяйственных вопросов для применения установки надбавки специалистам</p>	<p>W4T6T11 – Строительство нового здания с учетом угрозы сейсмической активности и применением новейших строительных технологий.</p> <p>W8T7T5 – совершенствование системы управления, ее динамичности и гибкости, сохраняя при этом возможность снижения рисков за счет масштабных ресурсов</p>

2.3. Пути достижения цели и перспективы развития поликлиники:

1. Ежегодное выполнение государственного заказа по оказанию медицинских услуг по гарантированному объему бесплатной медицинской помощи.
2. Модернизация предприятия на основе внедрения инновационных технологий и оснащения современным оборудованием.
3. Развитие стационарозамещающей помощи в зависимости от потребностей населения.
4. Ориентирование хозяйственной деятельности на эффективное использование финансовых средств и ресурсосбережение.
5. Использование принципов приоритетных направлений программы «Денсаулык» в практической медицине.
6. Увеличение доходов от платных медицинских услуг за счет расширения перечня оказываемых услуг, привлечения страховых компаний и населения путем предоставления обслуживания высокого качества медицинской помощи.
7. Мотивация сотрудников с использованием методики дифференцированной оплаты труда, систематическим обучением и повышением квалификации сотрудников поликлиники, формированием в коллективе корпоративной культуры, как важного стратегического инструмента, позволяющего ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели.

8. Внедрение кадровой политики для повышения эффективности лечебно-диагностической деятельности организации и конкурентоспособности на рынке медицинских услуг;

9. Укрепление материально-технической базы.

2.4. Анализ управления рисками

Управление рисками - процесс, при котором осуществляется эффективное управление и контроль потенциальными опасностями.

В ГП № 22 разработана Программа управления рисками, которая является детально разработанной системой, с помощью которой осуществляется идентификация, классификация, оценка и контроль рисков с целью предупреждения, ограничения и снижения будущих опасностей и потерь.

Программа является неотъемлемой частью политики предоставления медицинской помощи высокого качества.

Таблица 3 - 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
1	2	3	4	5	6
Внешние риски					
Дальнейшее повышение тарифов на коммунальные услуги	показатели финансовой деятельности	Невозможность экономии средств, выделенные на коммунальные расходы	Своевременно учесть и внести в план развития коэффициент по повышению тарифов на комм.услуги	Разработанный план развития	выполнено
Девальвация тенге (валютный риск),	показатели финансовой деятельности	Невозможность экономии средств.	Своевременно учесть и внести в план развития коэффициент инфляции	Разработанный план развития	выполнено

инфляция					
Сокращение бюджетных расходов	показатели финансовой деятельности	Невозможность экономии средств	Своевременно учесть и внести в план развития коэффициент по возможному сокращению	Разработанный план развития	выполнено
Увеличение конкуренции среди поставщиков медицинских услуг	показатели финансовой деятельности	Низкое выполнение средств внебюджета	Своевременно провести маркетинговое исследование, учесть конкурентов	Маркетинговое исследование	Выполняется, нет специалиста по маркетингу в мед.организации
Внутренние риски					
Отсутствие солидарной ответственности населения за свое здоровье, недостаточная информированность	показатели финансовой деятельности	Недовыполнение гос.заказа	Правильное планирование госзаказа. Своевременно информировать население через сайт поликлиники, СМИ и т.д.	План гос.услуг	Выполняется
Низкий культурный, образовательный уровень, низкая мотивация населения в вопросах ведения здорового образа жизни и профилактики	показатели финансовой деятельности	Недовыполнение гос.заказа	Правильное планирование госзаказа. Своевременно информировать население через сайт поликлиники, СМИ и т.д. Усиление работы Школ здоровья	План гос.услуг	Выполняется

болезней.					
Высокий процент приезжего, часто мигрирующего населения.	показатели финансовой деятельности	Недовыполнение гос.заказа	Правильное планирование госзаказа. Своевременно информировать население через сайт поликлиники, СМИ и т.д. Усиление работы Школ здоровья	План гос.услуг	Выполняется
Сложная адаптация населения к общей врачебной практике, сомнения в профессиональных компетенциях среднего медицинского персонала в условиях семейной практики, риск возникновения конфликтов.	показатели финансовой деятельности	Недовыполнение гос.заказа	Правильное планирование госзаказа. Своевременно информировать население через сайт поликлиники, СМИ и т.д. Усиление работы Школ здоровья	План гос.услуг	Выполняется
Недостаток навыков и знаний у медицинского персонала в области менеджмента и	показатели финансовой деятельности	Недовыполнение гос.заказа	Обучение сотрудников принципам менеджмента и мед.маркетинга	План Повышения квалификации	Выполнено

медицинского
маркетинга

3. Стратегические направления, цели и целевые индикаторы

3.1. Стратегическое направление 1 – Повысить доходность медицинских услуг (финансы)

Цель 1.1. Финансовая эффективность поликлиники

№	Наименование целевого индикатора	Ед. измерения	Источник информации	Ответственные	Факт тек.года 2017	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	%	План развития	Гл. бух.	1,58	1,69	1,81	1,94	2,08	2,23
Задачи										
Показатели результатов										
1	Кредиторская задолженность, долгосрочная	%	Акт сверки	Гл. Бух.	-	0	0	0	0	0

Цель 1.2. Улучшение показателей финансовой деятельности ГП № 22

№	Наименование целевого индикатора	Ед. измерения	Источник информации	Ответственные	Факт тек.года 2017	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	Внедрение диф. оплаты труда	Тыс.тг	Отчет о	Гл.	7 077,0	7572,39	8102,46	8669,63	9276,50	9925,86

			диф.оплате	Бух.						
2	Снизить издержки производства мед.услуг КДУ	Тыс.тг	Акт сверки	Гл. Бух.	29990,27	28990,00	27990,00	25000,00	23000,00	21000,00
Задачи										
	Показатели результатов									
1	Доля финансовых средств, снятых за некачественное оказание мед.помощи в%	%	Акт вып.работ	Гл. Бух.	0,05	0,04	0,03	0,02	0,01	0,00

3.2. Стратегическое направление 2 – Повысить имидж поликлиники (клиенты)

Цель 2.1. Удовлетворенность потребителей

№	Наименование целевого индикатора	Ед. измерения	Источник информации	Ответственные	Факт тек.года 2017	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	Удовлетворенность потребителей	%	Отчеты об осн деят-ти	Зам. гл. врача	70%	75%	80%	85%	90%	95%
2	Информированность населения	%	Отчет ОПиСПП	Зам. Гл. врача	65%	70%	75%	80%	85%	90%
Задачи										
	Показатели результатов									
1	Укомплектованность мед. работниками	%	Шт.расписание	ОК	98,75	98,5	99,75	99	99	99
2	Охват населения скрининговыми	%	План ОПиСПП	Зам. Гл.	100	100	100	100	100	100

	программами			врача						
3	Охват диспансеризации лиц выявленных при скрининговых осмотрах	%	Отчет по скринингам	Зам гл врача	100	100	100	100	100	100

Цель 2.2. Приверженность потребителей к услугам организации

№	Наименование целевого индикатора	Ед. измерения	Источник информации	Ответственные	Факт тек.года 2017	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	Расширение спектра мед.услуг	Ед. услуга	Оперативный план	Зам. Гл. врача		На 2 ед.	На 5 ед.	На 7 ед.	На 8 ед.	На 10 ед.
Задачи										
Показатели результатов										
1	Запуск новых хозрасчетных услуг	Ед. услуга	Оперативный план	Зам. Гл. врача	-	На 2 ед.	На 5 ед.	На 7 ед.	На 8 ед.	На 10 ед.

3.3. Стратегическое направление 3 – Развитие кадрового потенциала поликлиники (обучение и развитие персонала)

Цель 3.1. Развитие непрерывного обучения и повышения квалификации специалистов

№	Наименование целевого индикатора	Ед. измерения	Источник информации	Ответственные	Факт тек.года 2017	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	Снижение текучести	%	Отчетные	Инспектор	4,5	4	3	2,5	2	1,5

	кадров		данные по кадрам - врачи	по кадрам						
			Отчетные данные по кадрам - СМП		5	4,5	4	3	2,5	2
2	Снижение дефицита во врачебных кадрах	%	Отчет по кадрам	ОК	1,75	1,5	1,25	1,0	1,0	1,0
Задачи										
	Показатели результатов									
1	Повышение квалификации и переподготовка	%	План обучения	ОК	48,5	49,5	50	50,0	60	60,5
2	Увеличение уд.веса врачей, имеющих первую и высшую квал. категорию	%	Отчетные данные по кадрам	Инспектор по кадрам	30,6	40	40,5	45	45,5	50

Цель 3.2. Мотивация труда специалистов

№	Наименование целевого индикатора	Ед. измерени я	Источник информации	Ответствен ные	Факт тек.года 2017	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	Внедрение диф.оплаты	Тыс. тг	Отчет о диф.оплате	Гл. Бух.	7 077,0	7572,39	8102,46	8669,63	9276,50	9925,86
Задачи										
	Показатели результатов									
1	Обучение за рубежом	Чел. %	План обучения	ОК	2%	2,5%	3%	3,5%	4%	4,5%

3.4. Стратегическое направление 4 - Построить эффективную систему управления поликлиникой (внутренние процессы)

Цель 4.1. Внедрение инновационных методов управления

№	Наименование целевого индикатора	Ед. измерения	Источник информации	Ответственные	Факт тек.года 2017	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	Вовлечение персонала	%	Страт.план	Зам. Гл. врача	5%	6%	7%	8%	9%	10%
2	Индекс удовлетворенности сотрудников	%	Отчет об осн деят-ти	Зам. Гл. врача	55%	60%	65%	70%	75%	80%

Цель 4.2. – Внедрение системы менеджмента качества

№	Наименование целевого индикатора	Ед. измерения	Источник информации	Ответственные	Факт тек.года 2017	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	Повысить квалификацию административно корпоративного управления	%	План обучения	ОК	100	100	100	100	100	100
Задачи										
	Показатели результатов									
1	Обучить персонал к	%	План	ОК	100	100	100	100	100	100

	бережливому отношению к ресурсам и имиджу поликлиники		обучения							
2	Внедрение системы менеджмента качества (внедрение системного и процессного подхода)	%	Программа повышения качества, план повышения качества	Зам. гл. врача по леч.	100	100	100	100	100	100

4. Ресурсы

№	Ресурсы	Ед.измерения	Факт тек.года 2017	План (годы)				
				2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год
	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Финансовые всего, в том числе:		508403,4	519203,24	532104,81	545176,18	559533,08	574097,37
Цель: 1.1 Повышение эффективности финансового менеджмента и повышение доходности								
	239 052 102 159 Программа 239 052 – «Обеспечение населения медицинской помощью в рамках Единой национальной системы здравоохранения» Подпрограмма 102 – «Оказание специализированной медицинской помощи»	Тыс. тенге	19 358,8	21 400,0	22 898,0	24 500,8	26 215,9	28 051,0
	239 052 114 159 Программа 052 – «Обеспечение населения медицинской помощью в рамках Единой национальной системы здравоохранения» Подпрограмма 114 – «Оказание медицинской помощи населению субъектами здравоохранения»	Тыс. тенге	407 769,8	411 180,0	416 520,0	421 860,0	427 200,0	432 540,0

	районного значения и села и амбулаторно-поликлинической помощи»							
	353 039 000 159 353 – Управление здравоохранения города республиканского значения, столицы 039 000 – «Оказание амбулаторно – поликлинических услуг и медицинских услуг субъектами сельского здравоохранения, за исключением оказываемой за счет средств республиканского бюджета и оказание услуг Call – центрами	Тыс. тенге	6 072,9	6 498,0	6 952,8	7 439,5	7 960,3	8 517,5
	Итого:	Тыс. тенге	433 520,0	439 078,0	446 370,8	453 808,3	461 376,2	469108,5
2	Человеческие всего, в том числе:	Шт.ед.	252	255	260	265	270	275
Цель 1.1. - Непрерывное обучение и повышение квалификации								
	Средняя стоимость повышения квалификации и переподготовки	Тыс.тенге	3 500,0	4 200,0	4700,0	5000,0	5200,0	5400,0
	Итого:	Тыс.тенге	3 500,0	3745,0	4007,15	4287,65	4587,79	4908,94
3	Материально-технические всего, в том числе:	Тыс.тенге	71383,4	76380,24	81726,86	87080,23	93569,09	100078,93
Цель 1.1. - Улучшение показателей финансовой деятельности ГП № 22								
	Доходы	Тыс.тенге	496229,8	528 873,00	538 117,00	625 892,99	637 427,50	655418
	Гос. Заказ.	Тыс.тенге	433201,5	463525,6	495972,4	530690,4	567838,8	607587,52
	рентабельность	%	1,58	5%	5%	5%	5%	5%
	Запасы	Тыс.тенге	66 502,4	71 157,57	76 138,60	81 468,30	87 171,08	93 237,06
	Основные средства	Тыс.тенге	4581,0	4901,67	5244,79	5611,93	6004,77	6421,10
	Нематериальные активы	Тыс.тенге	300,0	321,0	343,47	367,51	393,24	420,77