

УТВЕРЖДАЮ
Директор
ГКП на ПХВ «Енбекшиказахская
многопрофильная центральная
районная больница»

« » 2023 г

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН
ГКП на ПХВ «ЕНБЕКШИКАЗАХСКАЯ МНОГОПРОФИЛЬНАЯ ЦЕНТРАЛЬНАЯ РАЙОННАЯ БОЛЬНИЦА»
Управление здравоохранения Алматинской области
2023 – 2027 гг

СОДЕРЖАНИЕ	Стр
Раздел 1. Введение	3
Раздел 2. Ценности и этические принципы	3
Раздел 3. Анализ текущей ситуации	4
3.1 Анализ факторов внешней среды	4
3.2 Анализ факторов внутренней среды	5
3.3 SWOT – анализ	6
3.4 Анализ управления рисками	10
Раздел 4. Приоритетные направления	13
4.1 Улучшение качества и доступности медицинских услуг	13
4.2 Повышение эффективности работы клиники	14
4.3 Развитие кадрового потенциала	15
Раздел 5. Стратегические направления, цели и целевые индикаторы	15
5.1 Стратегическое направление. Формирование пациент-ориентированной системы оказания качественной медицинской помощи	
5.2 Стратегическое направление. Развитие инновационной и научно-образовательной деятельности	
5.3 Стратегическое направление. Укрепление и развитие кадрового потенциала с формированием команды высококласных сотрудников	
5.4 Стратегическое направление. Совершенствование системы клиники. Обеспечение финансовой устойчивости клиники.	

1. ВВЕДЕНИЕ

- 1.1 **МИССИЯ** — достижение здоровья для всех, путем оказания качественной медико-социальной помощи, отзывчивой на потребности и нужды населения.
- 1.2 **ВИДЕНИЕ** — формирование эффективной системы оказания медицинских услуг, обеспечивающей качественное медицинское обслуживание с одновременным повышением доступности и экономической рентабельностью.
- 1.3 **ЦЕЛЬ** — оказание специализированной медицинской помощи населению с использованием диагностических и лечебных технологий в условиях многопрофильного стационара.

2. ЦЕННОСТИ И ЭТИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ

- 2.1 **ПАЦИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ** — главная ценность — это здоровье населения, одним из главных принципов является *ПАЦИЕНТ*, сохранение традиционных принципов врачебного милосердия, сострадания и желания помочь больному человеку;
- 2.2 **СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ПАРТНЕРСТВО** — ответственность за результат работы перед обществом, выстраивание диалога и партнерства в достижении основных целей;
- 2.3 **ПРОФЕССИОНАЛИЗМ** — работа по самоусовершенствованию и улучшению профессиональных знаний;
- 2.4 **ПРОЗРАЧНОСТЬ И ПОДОТЧЕТНОСТЬ** — доступная информация о деятельности медицинской организации для общества, коллектива, подотчётность местным и республиканским исполнительным органам.
- 2.5 **КОРПОРАТИВНОСТЬ** — умение работать в единой команде.

3. АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

3.1 Анализ факторов внешней среды

В долгосрочной Стратегии "Казахстан – 2050" была определена стратегическая цель войти в 30-ку самых развитых стран мира, что также подразумевает доведение ожидаемой продолжительности жизни (далее – ОПЖ) казахстанцев до среднего уровня развитых государств. В качестве одного из семи долгосрочных приоритетов определено обеспечение реализации новых принципов социальной политики – социальные гарантии и личная ответственность граждан.

Для улучшения системы здравоохранения, по инициативе Правительства Казахстана Организация экономического сотрудничества и развития (далее – ОЭСР) провела обзор системы здравоохранения Республики Казахстан, представив ряд рекомендаций, которые были учтены при разработке Государственной Программы развития здравоохранения на 2020 – 2025 годы.

Одним из главных акцентов Программы развития здравоохранения на 2020 – 2025 годы станет укрепление здоровья детей, подростков и молодежи путем предупреждения заболеваний, оказания своевременной помощи и полноценной реабилитации с учетом лучшей международной практики, в соответствии с подходами в Стратегии здоровья на 2016 – 2030 годы ЮНИСЕФ.

В ходе реализации предыдущих государственных программ был укреплен потенциал системы здравоохранения Казахстана. Внедрены элементы рыночных механизмов и осуществлен трансферт современных медицинских технологий.

В 2022 году Постановлением Правительства Республики Казахстан от 30 ноября 2022 г №962 был утвержден пилотный проект «Модернизация сельского здравоохранения», целью которого является - **Повышение уровня оказания медицинской помощи сельскому населению.**

Определены задачи, согласно которым в течении 2023 – 2024 годов будут построены и введены в эксплуатацию 655 объектов ПМСП (медицинские пункты, фельдшерско-акушерские пункты, врачебные амбулатории). Для оказания современной и своевременной медицинской помощи несколько многопрофильных больниц будут преобразованы МЦРБ, дополнительно будут оснащаться необходимым медицинским оборудованием, проводиться капитальный ремонт зданий, для открытия дополнительных отделений и центров. Одним из важных задач проекта является привлечение квалифицированных кадров, исходя из проведенного анализа потребность в профильных специалистах сельского здравоохранения составляет 307 шт.ед. Для привлечения специалистов в программе предусмотрено: своевременное обучение кадров, обеспечение жильем, поэтапное повышение заработной платы специалистам, внедрение "института наставничества", страхование профессиональной ответственности медицинских работников.

3.2 Анализ факторов внутренней среды

ГКП на ПХВ «Енбекшиказахская многопрофильная центральная районная больница» - подведомственна Управлению здравоохранения Алматинской области. Построена в 2010 году, здание типовое 3 этажное, поликлиника расположена совместно со стационаром на 500 посещений.

Енбекшиказахская ММБ обслуживает все население Енбекшиказахского района Алматинской области. Является современной многопрофильной межрайонной медицинской организацией, оказывающая экстренную и плановую стационарную, стационарозамещающую, первичную медико-санитарную и консультативно-диагностическую помощь взрослому и детскому населению.

Лечебная сеть района представлена 6 лечебно–профилактическими организациями, в том числе: ЕММБ, в структуру, которой входит стационар на 455 коек, поликлиника мощностью на 500 посещений в смену, 35 врачебными амбулаториями, 9 фельдшерско - акушерскими пунктами и 8 медицинскими пунктами.

3.2.1 Деятельность клиники за 2022 год

Показатели

№	Наименование	2021	2022
1	Число посещений всего	1 143 372	6,5
2	Число посещений на 1 жителя	1 237 111	7,0
3	Рождаемость	30,2	21,6
4	Смертность	9,4	5,5
5	Естественный прирост	24,70	15,60
6	Младенческая смертность	10,5	8,5
7	Материнская смертность	0	0
8	Онкологическая заболеваемость	112,9	117,2
9	Заболеваемость туберкулезом	36,7	35,0
10	Заболеваемость от БСК	2541,2	2270,1
11	Бруцеллез	4,2	10,3
12	Смертность от онкологических заболеваний	51,4	54,2
13	Смертность от туберкулеза	1	0,5
14	Пролечено больных	20362	18877
15	Проведено койко – дни	151900	119750
16	Обеспеченность врачами	283	324
17	Обеспеченность средним медперсоналом	1214	1226

3.2.2 Кадровый потенциал

Состав должностей и численный состав клиники определяется руководством в соответствии с объемом выполняемых работ и утверждается в штатном расписании.

Врачей - 278

Средний медицинский персонал - 1032

Младший медицинский персонал - 321

Прочий персонал – 322

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

Укомплектованность кадрами

Уровень регулярной постдипломной подготовки медицинских кадров составил в 2022 году 195, на 2023 г запланировано 180, Средний медицинский персонал 722. Обучение сотрудников проходит на базе КазНМУ им С.Д.Асфендиярова, КМУ ВШОЗ и др.

3.3 SWOT анализ КГП на ПХВ «ЕММБ»

Таблица 1. Матрица SWOT – анализа

	Сильные стороны	Слабые стороны
Финансы	1. Финансовая самостоятельность предприятия на праве хозяйственного ведения с Наблюдательным советом и возможностями корпоративного управления. 2. Стабильное и своевременное финансирование из республиканского и местного бюджета 3. Экономия средств за счет ресурсосберегающих технологий 4. Отсутствие долгосрочной кредиторской задолженности	1. Сильная зависимость финансовой устойчивости предприятия от доходов за выполнение госзаказа в рамках ОСМС 2. Ограничение финансовых поступление и штрафные санкции за превышение объема
Клиенты	1. Позитивный имидж клиники у пациентов 2. Высокий уровень удовлетворенности пациентов качеством медицинской помощи по результатам анкетирования	1. Низкая солидарная ответственность населения за свое здоровье

	3. Налаженное взаимодействие с пациентами через колл-центр, телефоны доверия, сайт клиники, социальные сети 4. Действует система поддержки пациентов и внутреннего аудита 5. Комфортные условия для пребывания пациентов, в том числе с ограниченными возможностями	
Обучение и производительность персонала	1. Внедрение корпоративной кадровой политики и Программы управления человеческими ресурсами 2. Высокий охват медицинских кадров регулярным постдипломным обучением 3. Практика обучения специалистов клиники по менеджменту и английскому языку.	1. Высокая текучесть клинических кадров 2. Несовершенство системы мотивации персонала 3. Отсутствие налаженной системы повышения квалификации медицинского персонала
Внутренние процессы	1. Удобное расположение клиники 2. Многолетний опыт работы на рынке по оказанию медицинских услуг 3. Наличие сертификата соответствия национальным стандартам аккредитации 4. Возможность предоставления многопрофильных медицинских услуг 5. Использование в клинической практике современных протоколов диагностики и лечения 6. Внедрение стандартов операционных процедур (СОП), регламентирующие процессы обследования и лечения 7. Система экспертной оценки качества помощи	1. Ограниченный спектр и объем ВТМУ 2. Низкая востребованность услуг клиники в рамках медицинского туризма
	Возможности	Угрозы
Финансы	1. Устойчивое и своевременное финансирование 2. Активная маркетинговая стратегия, поддержания бренда медицинской организации	1. Экономический кризис 2. Вхождение на рынок медицинских услуг известных иностранных медицинских клиник, усиливающих конкуренцию 3. Рост цен на коммунальные услуги
Клиенты	1. Востребованность врачебных кадров со стороны населения	1. Повышение обоснованных жалоб пациентов

	2. Разработка и внедрение современных новых технологий диагностики и лечения	
Обучение и производительность персонала	1. Адекватная кадровая политика 2. Обмен опытом и повышение квалификации специалистов в странах ближнего и дальнего зарубежья 3. Совершенствование системы развития человеческих ресурсов 4. Разработка системы мотивации персонала и ясной схемы оплаты труда	1. Недостаточная корпоративная культура 2. Отсутствие мотивации медицинского персонала 3. Отток кадров
Внутренние процессы	1. Расширение спектра профилей помощи 2. Увеличение доходов за счет увеличения спектра и объема платных услуг, внедрения новых технологий 3. Ведение альтернативной помощи, путем улучшения инвестиционной и ценовой программы.	1. Отсутствие капитального ремонта 2. Устаревшее здание клиники, в соответствии помещений современным стандартам помощи 3. Высокий уровень конкуренции на рынке медицинских услуг, появление новых конкурентов из числа частных клиник.

Таблица 2. Матрица возможностей

Вероятность использования возможностей	Влияние возможностей		
	Сильное (С)	Умеренное (У)	Малое (М)
Высокая (В)	Работа в рамках пакета ОСМС, гарантированное финансирование в рамках ГОБМП, спрос на медицинские услуги клиники	Наличие роста объема финансирования, мотивация персонала	Внедрение новых технологий
Средняя (С)	Проведение мастер классов, показательных операций с приглашением специалистов ближнего и дальнего зарубежья, внедрение новых проектов	Обучение за счет государственных программ, проведение онлайн консультаций	Расширение спектра оказываемых услуг
Низкая (Н)	Обучение в зарубежных клиниках	Экономические методы управления	Нематериальная мотивация персонала

Таблица 3. Матрица угроз

Вероятность реализации угроз	Влияние возможностей		
	Критическое	Сильное	Легкое
Высокая (В)	Дефицит финансирования	Появление на рынке новых поставщиков медицинских услуг	Негативные отзывы о клинике на сайтах, прессе, социальных сетях
Средняя (С)	Неисполнение поставщиками договорных обязательств	Рост цен на оборудование, расходные материалы, выход из строя медицинского оборудования	Высокая себестоимость оказываемых услуг
Низкая (Н)	Увеличение затрат с внедрением новых технологий, стандартов	Повышение требования к оказанию медицинской помощи, внедрение новых стандартов и протоколов требующих обновления процессов и оборудования	Низкая информированность и ответственность населения

Итоговый SWOT – анализ

	Описание	Сильные стороны			Слабые стороны		
Возможности	Развитие новых видов медицинской помощи	Расширение спектра оказываемых услуг	Повышение комплексности помощи	Повышение качества оказываемой медицинской помощи	Низкий уровень тарифов		
	Приобретение высокотехнологичного оборудования	Тематическая подготовка специалистов	Привлечение специалистов ведущих клиник и учебных	Развитие новых технологий	Увеличение расходов на обновление оборудования	Повышение расходов на соответствие стандартов по	Рост уровня конкуренции

			заведений для проведения мастер классов			безопасности пациентов	
	Устойчивое и своевременное финансирование	Обучение специалистов	Мотивация кадров	Повышение качества медицинской помощи	Зависимость от объема финансирования	Низкая стоимость медицинских услуг	Рост конкуренции
Угрозы	Сокращение объема финансирования				Штрафные санкции за перевыполнение объема	Низкие тарифы на услуги	Рост цен поставщиков на ИМН, расходные материалы и оборудование
	Развитие конкурентной среды				Отток врачебных кадров в частные клиники	Снижение спроса на платные услуги	Снижение доходов
	Поздняя обращаемость пациентов за медицинской помощью				Ухудшение исходов лечения	Рост заболеваемости, увеличение длительности пребывания в стационаре	Увеличение затрат на диагностику и лечение

3.4 Анализ управления рисками

В ходе своей деятельности предприятие может столкнуться с возникновением внешних и внутренних рисков, которые могут препятствовать достижению целей, целевых индикаторов, показателей результатов и в целом реализации плана.

Наименование возможного риска	Цель, на который может повлиять данный риск	Возможные последствия в случае неприятия мер по управлению рисками	Запланированные мероприятия по управлению рисками	Фактическое исполнение по управлению рисками	Причины неисполнения
Внешние риски					
Дефицит финансирования	Обеспечение финансовой стабильности и устойчивого роста медицинской организации	Снижение доступности и качества медицинской помощи; Снижение мотивации кадров;	1. Подготовка пакета документов для участия в открытых конкурсах на получение госзаказа; 2. Повышение конкурентоспособности предприятия за счет повышения уровня аккредитации; 3. Развитие ВТМУ 4. Восполнение объема за счет роста доходов от платных услуг		
Поздняя обращаемость пациентов за медицинской помощью	Обеспечение доступности и качества медицинских услуг	Снижение эффективности работы предприятия	1. Публикации в СМИ, социальных сетях, на сайте об успехах и возможности клиники по		

			раннему выявлению и лечению хронических заболеваний		
Внутренние риски					
Отсутствие необходимых профилей для оказания качественной медицинской помощи	Обеспечение доступности и качества медицинских услуг	Снижение доступности и качества помощи; Снижение эффективности работы предприятия	1. Открытие новых отделений 2. Открытие новых центров амбулаторной помощи 3. Внедрение новых проектов		
Снижение объема платных услуг	Обеспечение финансовой стабильности и устойчивого роста медицинской организации	Снижение эффективности работы предприятия	1. Популяризация в СМИ, социальных сетях, на сайте информации о конкурентоспособности клиники, более низких ценах на услуги, квалификации специалистов; 2. Введение новых пользующихся спросом видов платных услуг		
Технические неисправности оборудования, его дефицит	Обеспечение доступности и качества медицинских услуг	Снижение доступности и качества медицинской помощи	1. Контроль за техническим состоянием оборудования; 2. Оперативный ремонт техники 3. Своевременный закуп техники, исходя из потребностей и перспектив развития		
Дефицит кадров	Формирование и развитие команды	Снижение доступности и	1. Участие в ярмарках вакансий врачей резидентов		

	высококвалифицированных кадров	качества помощи Снижение эффективности работы предприятия	2. Материальная мотивация кадров и внедрение новых форм мотиваций кадров 3. Постоянное повышение квалификации 4. Выполнение плана уровня категорированности медицинских кадров 5. Обучение кадров за счет выделенных грантов зарубежом		
Недостаточная пациенториентированность медицинских кадров	Обеспечение доступности и качества медицинских услуг	Снижение удовлетворенности пациентов качеством услуг	1. Развитие наставничества (менторство) 2. Повышение уровня удовлетворенности пациентов		

4. Приоритетные направления.

4.1 Улучшение качества и доступности медицинских услуг

Цель: Совершенствование оказания медицинских услуг

Задачи:

1. Повсеместно внедрять ресурсосберегающие технологии: инициативы по улучшению качества ежедневной деятельности, открыть открытие новых СВА, ФАП.
2. Внедрить новую систему оплаты и премирования, создать основы для мотивации и использования знаний и умений сотрудников с пользой для организации.

С целью реализации указанного приоритетного направления необходимо, достижение качества и безопасности медицинской помощи путем стандартизации всех производственных процессов в медицинских организациях. Требуется дальнейшая разработка и

совершенствование клинических протоколов, стандартов профильных служб на основе внедрения наиболее эффективных и современных технологий и достижений медицинской науки.

Меры по реализации:

- Повышение качества медицинской помощи на основе системного контроля качества, доступа к передовым технологиям и разработкам, внедрение высококачественных и востребованных навыков;
- Использовать принципы триединства клинической практики, медицинского образования и научной деятельности для мотивирования лучших специалистов и эффективного управления процессом;
- Изменить организацию труда средних медицинских работников, создать условия для повышения мотивации и социального статуса специалистов сестринского дела, делегирование ряда функции, повышения уровня квалификации.

Цель: Совершенствование координационной работы

Задачи по дальнейшей реализации ПУЗ:

1. Снижение числа осложнений и смертности;
2. Снижение нагрузки и очередности в ПМСП;
3. Снижение потребности в стационарной и скорой медицинской помощи (финансовая эффективность);
4. Применение самопомощи/самоменеджмента и повышение солидарной ответственности пациентов;
5. Увеличение использования эффективных лекарственных препаратов на основе доказательной медицины.

Меры по реализации:

- Реализация политики Программы управления хроническими неинфекционными заболеваниями
- Организационно методологическая поддержка ПУЗ

4.2 Повышение эффективности работы клиники

Цель: Повысить эффективность деятельности клиники

Задачи:

1. Дальнейшее совершенствование качества оказания медицинской помощи населению в условиях ОСМС;
2. Разработка мер по соответствию производственных процессов международным стандартам.

Для достижения оптимальных результатов по качеству оказываемых услуг необходимо совершенствование системы управления организации. С этой целью будут внедрены управленческие технологии менеджмента для повышения эффективности использования производственных мощностей и приведения ключевых показателей к международным стандартам.

В целях достижения финансовой стабильности будет сделан упор на привлечение дополнительных источников финансирования и снижение себестоимости услуг за счет оптимизации процессов и использование аутсорсинга.

Планируется увеличение доли инвестиций из других различных источников: научные гранты, субдоговоры с национальными компаниями, страховыми фирмами и так далее.

Продолжится внедрение системы бережливого производства в процессы управления потоками пациентов, распределения потоков лекарственных средств, достижения оптимальной нагрузки медицинского оборудования.

Внедрение обязательного социального медицинского страхования, позволит установить принцип финансирования здравоохранения за счет средств государства, работодателя, гражданина и иных источников. Также повысит качество и доступность медицинских услуг за счет приоритетного развития ПМСП, частной медицины, повышения конкуренции между медицинскими организациями.

Меры по реализации:

- Совершенствование принципов корпоративного управления;
- Расширение эффективных информационных технологии и программ;
- Принятие системных мер, направленных на повышение эффективности рационального использования медицинского оборудования, лекарственных средств в рамках ОСМС, проекта Модернизации сельского здравоохранения;

4.3 Развитие кадрового потенциала

Цель: Совершенствование кадрового потенциала

Задачи:

1. Повышение профессионального роста сотрудников;
2. Дальнейшее развитие системы мотивации сотрудников

Повышение кадрового потенциала медицинского и административно-управленческого персонала является одним из ключевых элементов конкурентоспособности клиники и его стабильного экономического развития. Объем и структура инвестиций в данную область будет определять степень развития инновационного потенциала организации в целом. С целью удержания высококвалифицированного персонала планируется совершенствовать комплекс механизмов мотивации кадров.

Необходимо дальнейшее совершенствование мер по обеспечению благоприятных и безопасных условий труда работников.

Меры по реализации

- Совершенствование механизмов мотивации труда работников;
- Дальнейшее развитие системы непрерывного профессионального развития кадров;
- Внедрение механизмов по моделированию и совершенствованию корпоративной культуры.

Стратегическое направление 1. Формирование пациент-ориентированной системы оказания качественной медицинской помощи										
Цель 1.1. Обеспечить высокий уровень качества и безопасности медицинской помощи, ориентированной на пациента										
№	Целевой индикатор	Единица измерения		Отчет ный год	План текущего года	Плановый период				Ход исполнения
		Вес показателя	Единица измерения	2022	2023 г.	2024 г.	2025 г.	2026 г.	2027 г.	
1	*Индекс удовлетворенности пациентов		Расчетный показатель		0,8	0,8	0,8	1	1	
1.1	Удельный вес удовлетворенных качеством медицинской помощи, по прикрепленному контингенту	0,3	%	85%	75	77	80	85	90	
1.2	Удельный вес удовлетворенных качеством медицинской помощи, по платным пациентам	0,25	%	-	75	77	80	85	90	
1.3	Удельный вес удовлетворенных качеством медицинской помощи, по пациентам, пролеченным по госзаказу	0,25	%	87.3%	75	77	80	85	90	
Задача 1.1.1. Развитие системы менеджмента качества в соответствии с национальными и международными стандартами										
	Показатели прямых результатов (КПР)	Единица измерения			2023 г	2024 г	2025 г	2026г	2027г	
1.	Аккредитация по национальным и международным стандартам качества	Свидетельство об аккредитации			Высшая	Высшая	Высшая	Высшая	Высшая	

2.	Количество поступивших отчетов об инцидентах для принятия управленческих решений	Абс.число	19	65	70	75	80	85	
3.	Охват анкетированием пациентов на стационарном уровне оказания медицинской помощи	%	15	15	15	15	15	15	
4.	Охват анкетированием пациентов на амбулаторно-поликлиническом уровне оказания медицинской помощи	%	10	10	10	10	10	10	
5	Мероприятия для достижения показателей прямых результатов:	Ответ-ый							
1.	Подтверждение национальной аккредитации	СППиВК,		X			X		
2.	Подтверждение сертификата соответствия национальной аккредитацией	СППиВК,			X			X	
3.	Получение сертификата аккредитации JSI			X			X		
4.	Пересмотр и актуализация индикаторов деятельности СП (внедрение ССП)	СПП и ВК, заместитель директора по медицинской части		X	X	X	X	X	
5.	Проведение внутренних аудитов качества медицинских услуг (плановая экспертиза медкарт и инцидентов), деятельности СП (акты аудита: НУ, КД, ПД)	СППиВК		X	X	X	X	X	
6.	Разработка новых ПУР, мониторинг действующих	СППиВК, заместители директора, руководители структурных подразделений		X	X	X	X	X	

	ПУР по результатам реализации								
7.	Разработка протоколов диагностики, лечения и реабилитации (ПДЛ), в том числе в рамках стратегического партнерства	Заместитель директора по медицинской части, заведующие отделениями	3	10 (1)	10 (1)	5 (2)	5 (1)		
8.	Проведение анкетирование на всех уровнях оказания услуг	СППиВК	X	X	X	X	X		
9	Исполнение плана внутренних аудитов СП	СППиВК	X	X	X	X	X		
Задача 1.1.2. Внедрить мультидисциплинарный подход в оказании медицинской помощи пациентам									
	Показатели прямых результатов (КПР)	Единица измерения		2023 г	2024 г	2025 г	2026г.	2027г	
1.	Охват пациентов мультидисциплинарным подходом оказания медицинской помощью	%		10	20	30	40	50	
2.	Охват прикрепленного контингента КПМ	%		99	99	99	99	99	
3.	Доля штрафных санкций за некачественное оказание медицинской помощи	%	Менее 3%	Менее 3,0%	Менее 3,0%	Менее 2,5%	Менее 2,5%	Менее 2,0%	
	Показатели качества	Вес показателя	Единица измерения	Отчетный год	2023 г.	2024 г.	2025 г.	2026г.	2027г
1.	*Индекс достижения основных показателей качества стационарной медицинской помощи		Расчетный показатель		1	1	1	1	1
1.1 .	Удельный вес случаев умерших при плановой госпитализации	0,2	%	0,03	Значения показателя не превышает 0,2				

1.2	Удельный вес послеоперационных осложнений	0,2	%	0,6	Значения показателя не превышает 3%					
1.3	Показатель внутрибольничной инфекции	0,2	%	0,015	Значения показателя не превышает 0,4					
1.4	Случаи расхождения клинического и патологоанатомического диагнозов	0,2	%	0	Значения показателя не превышает 0,1					
2.	*Индекс достижения основных показателей качества амбулаторно-поликлинической медицинской помощи		Расчетный показатель		0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	
2.1	Показатель первичного выхода на инвалидность лиц трудоспособного возраста	0,2	%	6,6	6,5	6,4	6,3	6,2	6,0	
2.2	Удельный вес запущенных случаев среди впервые выявленных больных с туберкулезом легких	0,2	%	0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	
2.3	Удельный вес впервые выявленных случаев с диагнозом злокачественного новообразования локализации 3-4 стадии среди прикрепленного населения за отчетный период	0,2	%	9,6	9,0	8,5	8,0	8,0	8,0	
2.4	Удельный вес числа впервые выявленных больных злокачественными	0,2	%	90,4	91,0	91,5	92	92	92	

	новообразованиями 1-2 стадии за отчетный период									
2.5	Уровень госпитализации больных из числа прикрепленного населения госпитализированных с осложнениями заболеваний сердечно-сосудистой системы: артериальная гипертензия, инфаркт миокарда, инсульт	0,2	%	4,9	5,5	5,4	5,3	5,2	5,0	
	Мероприятия для достижения показателей прямых результатов:	Ответственный			2023 г.	2024 г.	2025 г.	2026г.	2027г	
1.	Оказание медицинской помощи на основе мультидисциплинарного подхода на всех уровнях (амбулаторном, стационарном)	Зам. директора по медицинской части, заместитель директора по ПМСП			X	X	X	X	X	
2.	Обеспечение КПОМО прикрепленного контингента	Заместитель директора по ПМСП			X	X	X	X	X	
Цель 1.2. Стать уникальной многопрофильной клиникой, активно применяющей высокотехнологичные методы диагностики, лечения и реабилитации.										
№	Целевой индикатор	Единица измерения	Отчетный год	План текущего года	Плановый период					
			2022	2023 г.	2024 г.	2025 г.	2026г.	2027г		
1.	Оборот койки	Расчетный показатель	40	40	42	42	42	43,2		
2.	Внедрить ВТМУ		0	1	2	3	4	5		
Задача 1.2.1. Развивать малоинвазивную хирургию, с внедрением новых эндо-, видеоскопических и интервенционных методов диагностики и лечения										
	Показатели прямых результатов (КПР)	Единица измерения		2023 г	2024 г	2025 г	2026г	2027г		

1.	Количество пролеченных пациентов, всего (в стационаре)	Кол-во	19506	18300	18300	18000	18000	17500	
2.	Средняя длительность пребывания в круглосуточном стационаре	К/дни	7,5	7,5	7,0	6,8	6,5	6,0	
3.	Удельный вес пациентов дневного стационара получивших услуги Хирургии 1 дня (ЦАХ)	%		15,0	15,5	16,0	16,5	17,0	
4.	Хирургическая активность	%		95,0	95,0	95,0	95,0	95,0	
	Мероприятия для достижения показателей прямых результатов:	Ответственный		2023 г.	2024 г.	2025 г.	2026г.	2027г	
1.	Обучение персонала	Служба управления человеческими ресурсами		1950	450	450	450	450	
2.	ЦАХ	Зам. директора по медицинской части		X	X	X	X	X	
3.	Внедрение эндопротезов мелких суставов кисти и стопы	Зам. директора по медицинской части		X	X	1	2	3	
4.	Развитие и внедрение металлоконструкции с сохранением памяти формы для переломов костей	Зам. директора по медицинской части		X		1	2	3	
Задача 1.2.2. Расширять спектр оказываемых медицинских услуг, в том числе высокотехнологичных									
	Показатели прямых результатов (КПР)	Единица измерения		2023 г.	2024 г.	2025 г.	2026г.	2027г	
1	Доля ВТМУ в структуре пролеченных случаев	%		0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	
	Мероприятия для достижения показателей прямых результатов:	Ответственный		2023 г.	2024 г.	2025 г.	2026г.	2027г	

1.	Внедрение лазерной хирургии в оториноларингологии для оказания ВТМУ	Зам. директора по медицинской части Зав хир отделением	1	1	1	1	1	
2	Эндоскопическое исследование тонкого кишечника	Зам. директора медицинской части Зав хир отделением	1	1	1	1	1	
3.	Внедрение исследования эндовидеокапсулой ЖКТ	Зам. директора по медицинской части Зав хир отделением	1	1	1	1	1	
4.	Расширение перечня реабилитационных услуг	Зам. директора по медицинской части	3	3	4	4	5	

Стратегическое направление 2. Развитие инновационной и научно-образовательной деятельности

Цель 2.1. Сформировать конкурентоспособный научно-инновационный потенциал (ресурс) Больницы

№	Целевой индикатор	Единица измерения	Отчетный год	План текущего года	Плановый период				
			2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.	2026г.	2027г	
1	Количество статей, опубликованных в специализированных медицинских изданиях/журналах с импакт-фактором	Кол-во		3	3	4	4	5	
2	Количество научных проектов	Кол-во		1	2	2	2	3	

Задача 2.1.1. Внедрить международные стандарты менеджмента

	Показатели прямых результатов (КПР)	Единица измерения	2023 г.	2024 г.	2025 г.	2026г	2027г	
1.	Аккредитация по Международным стандартам менеджмента ISO	Сертификат	Х	Х инспекционный аудит	Х инспекционный аудит	Х инспекционный аудит	Х инспекционный аудит	
	Мероприятия для достижения показателей прямых результатов:	Ответственный	2023 г.	2024 г.	2025 г.	2026г	2027г	

1	Проведение обучения сотрудников Больницы по протоколам исследований, клинической эпидемиологии, стандартам и этике научных исследований			X	X	X			
2	Обучение и содействие в публикации результатов научных исследований в рецензируемых журналах, получении международных патентов и их внедрении			X	X	X			
Задача 2.1.2. Расширить объемы международного сотрудничества в научно - исследовательских целях									
	Показатели прямых результатов (КПР)	Единица измерения		2023 г.	2024 г.	2025 г.	2026г.	2027г	
Цель 2.2. Стать уникальным центром, активно внедряющим инновационные технологии на всех уровнях									
№	Целевой индикатор	Единица измерения	Отчетный год	План текущего года	Плановый период				
			2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.	2026г.	2027г	
1	Количество внедренных технологий		Кол-во	X	1	2	3	4	
2	Количество обученных специалистов из других МО	Кол-во	242	258	280	290	300	315	
Задача 2.2.1. Обеспечить трансферт научных разработок и инноваций, в том числе собственных разработок, с коммерциализацией результатов научных исследований									
	Показатели прямых результатов (КПР)	Единица измерения		2023 г.	2024 г.	2025 г.	2026г	2027г	
1	Количество патентов на новые технологии	Кол-во		1	1	1	1	1	
	Мероприятия для достижения показателей прямых результатов:	Ответственный		2023 г.	2024 г.	2025 г.	2026г.	2027г	

1.	Создание Локальной комиссии по вопросам этики	Зам. директора по медицинской части	1	1	1	1	1	
3.	Внедрение инновационных технологий в больнице	Зам. директора по медицинской части		1	1	1	1	
4.	Работа по пересмотру тарифов по медицинским услугам с учетом международных стандартов и требований, в том числе учетом категории сложности хирургических операций, изменений стоимости на ИМН, ЛС.	Зам директора по экономическим вопросам, СПП и ВА, зам директора по ОМР и ЭС	X	X	X	X	X	
5.	Издание методических рекомендаций, руководств	Заместители директора и заведующие структурными подразделениями	1	2	3	4	5	
6.	Выпуск статей, монографий	Заместители директора и заведующие структурными подразделениями	1	2	2	3	4	
7.	Участие в работе международных форумов различного уровня	Заместители директора и заведующие структурными подразделениями	X	X	X	X	X	
Задача 2.2.2. Осуществлять трансферт образовательных услуг медицинским организациям страны								
	Показатели прямых результатов (КПР)	Единица измерения		2023 г.	2024 г.	2025 г.	2026г.	2027г
1.	Количество обученных врачей из других МО на базе УКЦ	Кол-во		270	250	250	250	250
2.	Количество обученных средних медицинских работников из других МО (на базе ШМС)	Кол-во		900	350	350	350	350

[illegible]

№	Целевой индикатор	Единица измерения	Отчетный год	План текущего года	Плановый период				
			2022	2023 г.	2024 г.	2025 г.	2026г.	2027г	
1.	Коэффициент текучести кадров, производственного персонала	Кол-во	17,6	17	16	15,5	15	14	
2.	Удельный вес врачей, повысивших свой уровень привилегий	%		54	60	65	70	75	
Задача 3.1.1. Внедрить и развивать методы современного управления персоналом в Больнице									
	Показатели прямых результатов (КПР)	Единица измерения		2023 г.	2024 г.	2025 г.	2026г	2027г	
1.	Удельный вес сотрудников руководящего звена, имеющих квалификацию в области управления	%		65	70	75	80	85	
2.	Удельный вес средних медицинских работников, повысивших свой уровень компетенций	%		55	60	65	70	75	
	Мероприятия для достижения показателей прямых результатов:	Ответственный		2023 г.	2024 г.	2025 г.	2026г	2027г	
1.	Внедрить Единую квалификационную систему сотрудников больницы с определением уровней допуска	СУП		X	X	X	X	X	
2.	Внедрение системы индивидуальных Дорожных	СУП			X	X	X	X	

	карт развития медицинского персонала								
	Задача 3.1.2. Совершенствовать систему непрерывного повышения профессионального уровня медицинских и немедицинских кадров								
	Показатели прямых результатов (КПР)	Единица измерения		2023 г.	2024 г.	2025 г.	2026г.	2027г	
1.	Уровень категорированности врачебного персонала	%		42	45	50	55	60	
2.	Уровень категорированности среднего медицинского персонала	%		35	55	65	75	80	
3.	Охват повышением квалификации/ обучением немедицинских сотрудников	%		10	10	10	10	10	
	Мероприятия для достижения показателей прямых результатов:	Ответственный		2023 г.	2024 г.	2025 г.	2026г.	2027г	
1.	Обучение специалистов на циклах повышение квалификации: всего	СУП		1420	300	300	300	300	
2.1	Обучение специалистов на циклах повышение квалификации: врачей	СУП		270	70	70	70	70	
2.2	Обучение специалистов на циклах повышение квалификации: среднего медицинского персонал	СУП		900	250	250	250	250	
2.3	Обучение на циклах повышение квалификации: немедицинского персонал	СУП		250	30	30	30	30	
3.	Обучение медицинского персонала в симуляционных центрах принципам командной работы	Заместитель директора по сестринскому делу		50	50	50	50	50	

	(коммуникативные и медицинские навыки)								
Цель 3.2. Формирование и развитие корпоративной культуры									
№	Целевой индикатор	Единица измерения	Отчетный год	План текущего года	Плановый период				
			2022 г	2023 г.	2024 г.	2025 г.	2026г.	2027г	
1	Уровень удовлетворенности персонала	%		70	75	80	85	85	
Задача 3.2.1. Совершенствовать методы мотивации сотрудников (социально-психологические, материальные) с учетом корпоративной культуры									
	Показатели прямых результатов (КПР)	Единица измерения		2023 г.	2024 г.	2025 г.	2026г	2027г	
1.	Охват медицинского персонала (врачи) системой дифференцированной оплаты труда	%		11	20	30	40	50	
	Мероприятия для достижения показателей прямых результатов:	Ответственный		2023 г.	2024 г.	2025 г.	2026г	2027г	
1.	Внедрение и развитие дифференцированной оплаты труда, основанной на конечных результатах деятельности	Заместитель директора по экономическим вопросам		X	X	X	X	X	
2.	Развитие культуры безопасности у персонала	СППиБК		X	X	X	X	X	
3.	Обеспечение благоприятных условий труда персонала (безопасность и эргономичность рабочих мест, пациент-ориентированная штатная численность, расписание согласно	КИК, ГЗ, СУП, ТБ		X	X	X	X	X	

	международным стандартам и т.д)								
4.	Разработка системы корпоративных ценностей Больницы и основных факторов интеграции сотрудников	СУП			X				
5.	Внедрение социального пакета для персонала (жилье, служебный автобус-развозка, санаторно-курортное лечение, фитнесзалы спортклубы, детский сад для детей сотрудников	Директор, профсоюз	10 1 20 1 1 1	10 1 20 1 1 1	10 1 20 1 1 1	10 1 20 1 1 1	10 1 20 1 1 1		
Стратегическое направление 4. Совершенствование системы управления Больницы. Обеспечение финансовой устойчивости Больницы									
Цель 4.1. Повысить эффективность системы управления Больницы									
			2022 г.		2023 г.	2024 г.	2025 г.	2026г.	2027г
1	Финансовый результат	Млн.тенге			0,1	0,15	0,2	0,25,	0,3
1	*Индекс функциональности операционного менеджмента		Расчетный показатель		0,9	0,9	0,9	0,9	
1.1	Время ожидания в приемном покое при плановой госпитализации	0,1	Мин		30	30	25	25	20
1.2	Своевременность выполнения договоров поставок ЛС, ИМН (контроль договоров/закуп)	0,25	%		95	95	95	95	95
1.3	Доля отклонений операций по немедицинским причинам	0,25	%		2,6	2,3	2,0	1,7	1,7
2.	Выполнение плана койко-дней, всего и в разрезе СП	%	91,6		95	95	95	98	98

	Мероприятия для достижения показателей прямых результатов:	Ответственный	2023 г.	2024 г.	2025 г.	2026г	2027г		
1.	Обучение менеджеров управления и финансовых работников	СУП	5	3	3	4	4		
2.	Маркетинговая и рекламная деятельность по привлечению клиентов	Заместитель директора по ОМР и ЭС	X	X	X	X	X		
Цель 4.2. Достижение высокой производительности за счет эффективного использования ресурсов и управления расходами.									
№	Целевой индикатор	Единица измерения	Отчетный год	План текущего года	Плановый период				
			2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.	2026г.	2027г	
1	Доход	Млн. тенге		4936,7	5282,3	5652,0	6047,7	6047,7	
2	Пополнение резервного фонда	Млн. тенге		2385,3	2385,4	2385,5	2385,6	2385,7	
Задача 4.2.1. Развивать ресурсосберегающие технологии на всех уровнях									
	Показатели прямых результатов (КПР)	Единица измерения		2023 г.	2024 г.	2025 г.	2026г	2027г	
1	Снижение потребления энергоресурсов (вода)	тыс.л		1300	2000	2500	3000	1700	
2.	Снижение потребления энергоресурсов (электроэнергия)	тыс.кВт/час	2230453	74000	85000	45000	37300	25000	
3.	Коэффициент обоснованного назначения дорогостоящих лекарственных средств	%		90	90	95	95	95	
4.	Коэффициент обоснованного назначения антибиотиков резервного ряда	%		90	90	95	95	95	

	Мероприятия для достижения показателей прямых результатов:	Ответственный	2023 г.	2024 г.	2025 г.	2026г	2027г	
1.	Совершенствования нормативов расхода товарно-материальных ценностей	Заместитель директора по экономическим вопросам	X	X	X	X	X	
2.	Оптимизации государственных закупок и процессов снабжения	Заместитель директора по экономическим вопросам	X	X	X	X	X	
3.	Развитие единого центра управления и контроля за безопасностью Больницы и информационного взаимодействия работающего оборудования и офисной техники	IT служба	X	X	X	X	X	
8.	Развитие системы электронного документооборота	IT служба, СУП		X				

Цель 4.3.3.Повысить доходность и обеспечить устойчивый экономический рост

№	Целевой индикатор	Единица измерения	Отчетный год	План текущего года	Плановый период				
			2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.	2026г.	2027г	
1	Доля внебюджетных услуг в структуре доходов	%		1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	
	Мероприятия для достижения показателей прямых результатов:	Ответственный		2023 г.	2024 г.	2025 г.	2026г	2027г	

1.	Внедрение персонифицированного учета фактических затрат по пролеченным случаям	Заместитель директора по медицинской части, заместитель директора по экономическим вопросам	X	X				
----	---	--	---	---	--	--	--	--