

МИНИСТЕРСТВО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ И СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ
РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

РГП на ПХВ «Республиканский центр развития здравоохранения»



Ж.М. Сарсенбеков, Н.М. Елисинова, Г. Сәрсембайқызы, А.С. Онербекова,
С.А. Тюлюбаева

**Методология разработки стратегического плана
государственных предприятий на праве хозяйственного ведения
в сфере здравоохранения**

Методические рекомендации



Астана, 2016

УДК 614.2

ББК 51.1

М 54

Рецензенты:

Ермекбаев К.К. - к.м.н., Советник Генерального директора РГП на ПХВ «РЦРЗ» МЗСР РК; Султангазиев Т.С. – магистр общественного здравоохранения, Директор департамента стандартизации медицинских услуг МЗСР РК; Айыпханова А.Т. – магистр управления здравоохранением, Заместитель Генерального директора РГП «РЦРЗ» МЗСР РК; Карабалин С.К. – д.м.н., президент Ассоциации врачей профпатологов, гигиенистов, эпидемиологов и медицинской экологии РК, профессор, академик МАН.

Авторы:

Сарсенбеков Ж.М. – PhD, руководитель центра менеджмента РГП на ПХВ «РЦРЗ» МЗСР РК, Елисинова Н.М. – PhD, начальник отдела развития менеджмента Центра менеджмента РГП на ПХВ «РЦРЗ» МЗСР РК, Сәрсембайқызы Г. – ведущий специалист отдела развития менеджмента Центра менеджмента РГП на ПХВ «РЦРЗ» МЗСР РК, Онербекова А.С. – ведущий специалист отдела развития менеджмента Центра менеджмента РГП на ПХВ «РЦРЗ» МЗСР РК, Тюлюбаева С.А. – главный специалист отдела развития менеджмента Центра менеджмента РГП на ПХВ «РЦРЗ» МЗСР РК.

М54 «Методология разработки стратегического плана государственных предприятий на праве хозяйственного ведения в сфере здравоохранения» / Ж.М. Сарсенбеков, Н.М. Елисинова, Г. Сәрсембайқызы и др. – Астана, 2016. - 37 с.

ISBN 978-601-7541-42-2

Методические рекомендации подготовлены с целью разъяснения процедуры разработки стратегического плана ГП на ПХВ в сфере здравоохранения с обеспечением единых подходов и предназначены для руководителей и других должностных лиц, задействованных в разработке стратегического плана.

УДК 614.2

ББК 51.1

Утверждено и разрешено к изданию типографским способом РГП на ПХВ «Республиканский центр развития здравоохранения» (протокол заседания Экспертного совета № 17 от «23» сентября 2016 года).

ISBN 978-601-7541-42-2

© Сарсенбеков Ж.М., Елисинова Н.М., Сәрсембайқызы Г., Онербекова А.С., Тюлюбаева С.А., 2016

Содержание

Нормативные правовые ссылки	4
Перечень сокращений, условных обозначений, символов	5
Глоссарий	6
Введение	8
I.Этапы разработки и структура стратегического плана ГП на ПХВ в сфере здравоохранения	10
1.1Определение миссии и видения ГП на ПХВ в сфере здравоохранения	12
1.2 Этап анализа текущей ситуации (внешние и внутренние факторы)	14
1.3Этап планирования	19
1.3.1 Определение целей и целевых индикаторов	21
1.3.2 Определение задач и показателей результатов	22
1.3.3 Характеристика ресурсов	23
II. Порядок согласования и утверждения стратегического плана	24
III.Порядок проведения мониторинга и оценки эффективности реализации стратегического плана	26
IV.Корректировка и внесение изменений в стратегический план	27
Заключение	28
Список использованной литературы	29
«Приложение 1 - форма стратегического плана»	31
Пояснения по заполнению формы стратегического плана	33
«Приложение 2 – пример заполнения формы стратегического плана»	35

Нормативные правовые ссылки

1. Кодекс Республики Казахстан № 193-IV «О здоровье народа и системе здравоохранения» от 18 сентября 2009 года;
2. Указ Президента Республики Казахстан № 827 «О Системе государственного планирования в Республике Казахстан» от 18 июня 2009 года;
3. Закон Республики Казахстан № 413-IV «О государственном имуществе» от 1 марта 2011 года;
4. Послание Президента Республики Казахстан - Лидера Нации Н.А. Назарбаева народу Казахстана «Стратегия "Казахстан-2050": новый политический курс состоявшегося государства» от 14 декабря 2012 года;
5. Программа Президента Республики Казахстан «План нации - 100 конкретных шагов» от 20 мая 2015 года;
6. Государственная программа развития здравоохранения Республики Казахстан "Денсаулық" на 2016-2019 годы;
7. Приказ и.о. Министра здравоохранения Республики Казахстан № 601 «Об утверждении Положения о наблюдательном совете, Правил созыва и проведения заседаний наблюдательного совета государственного предприятия на праве хозяйственного ведения в области здравоохранения» от 10 сентября 2011 года;
8. Приказ Министра здравоохранения Республики Казахстан № 676 «Об утверждении стандартов аккредитации медицинских организаций» от 2 октября 2012 года;
9. Приказ Министра национальной экономики Республики Казахстан № 16 «Об утверждении Правил разработки, реализации, проведения мониторинга и контроля за реализацией операционного плана» от 10 сентября 2014 года;
10. Приказ и.о Министра национальной экономики Республики Казахстан № 249 «Об утверждении Правил разработки, утверждения планов развития контролируемых государством акционерных обществ и товариществ с ограниченной ответственностью, государственных предприятий, а также мониторинга и оценки их реализации» от 27 марта 2015 года;
11. Приказ Министра национальной экономики Республики Казахстан года № 58 «О некоторых вопросах Системы государственного планирования в Республике Казахстан» от 4 февраля 2016 года.

Перечень сокращений, условных обозначений, символов

ГП на ПХВ – государственное предприятие на праве хозяйственного ведения

ССП – система сбалансированных показателей

НС – наблюдательный совет

МЗСР РК – министерство здравоохранения и социального развития Республики Казахстан

УЗ – управления здравоохранения

БП – бюджетная программа

ВС – высокое сильное

СС – среднее сильное

НС – низкое сильное

ВУ – высокое умеренное

СУ – среднее умеренное

НУ – низкое умеренное

ВМ – высокое малое

СМ – среднее малое

НМ – низкое малое

ВК – высокое критическое

СК – среднее критическое

НК – низкое критическое

ВТ – высокое тяжелое

СТ – среднее тяжелое

НТ – низкое тяжелое

ВЛ – высокое легкое

СЛ – среднее легкое

НЛ – низкое легкое

н.б. – не более

Глоссарий

Государственное предприятие на праве хозяйственного ведения - коммерческая организация, наделенная государством имуществом на праве хозяйственного ведения и отвечающая по своим обязательствам всем принадлежащим ей имуществом;

Декомпозиция – процесс разделения целей, целевых индикаторов, задач и показателей результатов вышестоящих документов Системы государственного планирования на составные цели, целевые индикаторы, задачи и показатели результатов, для отражения их в нижестоящих документах Системы государственного планирования.

Каскадирование – это метод, при котором цели, целевые индикаторы, задачи, показатели результатов верхних уровней иерархии документов Системы государственного планирования переходят в соответствующие цели, целевые индикаторы, задачи, показатели результатов нижних уровней иерархии документов Системы государственного планирования;

Корпоративное управление – это система взаимодействия, которая отражает интересы органов управления компании, акционеров, заинтересованных лиц, и направлена на получение максимальной прибыли от всех видов деятельности компании в соответствии с действующим законодательством с учетом международных стандартов;

Мониторинг – сбор, систематизация, анализ и обобщение отчетов и другой информации о ходе реализации стратегического плана.

Наблюдательный совет – орган государственного предприятия на праве хозяйственного ведения в сферах образования и здравоохранения с нечетным числом членов (не менее 5 человек) и наличием определенных полномочий на предприятии;

Показатель результата – количественно измеримый показатель, позволяющий определить уровень решения задач.

Система сбалансированных показателей – технология, переводящая миссию, видение и стратегию организации в набор целей, мероприятий, направленных на их достижение, и в набор показателей, определяющих степень достижения целей, отражающих, наряду с финансовыми, такие аспекты деятельности организации, как, например, взаимоотношения с заказчиками и организация бизнес – процессов, а также способность к накоплению знаний и развитию;

Стратегия – это определение основных долгосрочных целей и задач организации, выработка направления действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей;

Стратегический план – документ, выражающий миссию предприятия, его долгосрочные цели и задачи, стратегию их достижения с учётом внешней среды и внутренних особенностей предприятия;

Стратегическое планирование - это одна из функций управления, которая представляет собой набор действий и решений, направленных на выбор целей и путей их достижения;

Уполномоченный орган по руководству соответствующей отраслью (сферой) государственного управления – центральный исполнительный орган или ведомство центрального исполнительного органа, определенные Правительством Республики Казахстан, осуществляющие руководство соответствующей отраслью (сферой) государственного управления и обладающие правами в отношении республиканского имущества на условиях, предусмотренных настоящим Законом и иными законами Республики Казахстан;

Устав - свод правил, регулирующих деятельность организаций, учреждений, обществ, граждан, их взаимоотношения с другими организациями и гражданами, права и обязанности в разных сферах государственного управления, хозяйственной или иной деятельности;

Целевой индикатор - количественное значение цели, позволяющее измерять уровень ее достижения;

Этап анализа – проведение причинно-следственного анализа текущей ситуации, возможных сценариев развития страны (определенной сферы деятельности, соответствующей территории);

Этап планирования – определение целей и задач, основных направлений развития страны (определенной сферы деятельности, соответствующей территории).

Введение

Президентом Республики Казахстан в программе "План нации – 100 конкретных шагов" выделяется 81 шаг, который предполагает «Развитие частной медицины, внедрение корпоративного управления в медицинских организациях». В условиях социального медицинского страхования с целью повышения доступности и качества услуг за счет конкуренции осуществляется переход медицинских организаций на принципы корпоративного управления.

Государственная программа развития здравоохранения «Денсаулық» на 2016 – 2019 годы в Республике Казахстан предусматривает формирование конкурентной среды среди поставщиков частной и государственной форм собственности медицинских услуг с обеспечением равных условий при оказании гарантированного объема бесплатной медицинской помощи. Для расширения самостоятельности и повышения эффективности управления государственными медицинскими организациями продолжается их переход в статус государственного предприятия на праве хозяйственного ведения с наблюдательными советами.

С введением корпоративного управления ГП на ПХВ в сфере здравоохранения (далее – ГП на ПХВ) имеют следующие возможности:

1. Оказание платных услуг (определение цены на оказываемые услуги, кроме цен на услуги, охваченные государственным заказом).
2. Сдача в аренду свободных помещений.
3. Самостоятельное определение формы оплаты труда работников.
4. Способность администрации принимать управленческие решения.
5. Возможность перераспределять средства между бюджетными статьями.

Для развития конкурентоспособности и финансовой устойчивости медицинским организациям необходимо уделять большое внимание вопросам стратегии.

Согласно определению известного профессора истории бизнеса в Гарвардской Школе Бизнеса (Harvard Business School) Чандлера Альфреда Дюпон мл., стратегия – это определение основных долгосрочных целей и задач организации, которое предполагает выработку направления действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей [1].

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, направленных на выбор целей и путей их достижения [2].

Стратегический план ГП на ПХВ следует рассматривать как программу, направляющую деятельность организации на достижение намеченных целей [3, 4].

Стратегический план должен быть основан на государственных программах развития здравоохранения и других стратегических документах отрасли здравоохранения (стратегические планы МЗСР РК, УЗ, перспективные планы развития территории) и **базироваться на:**

- 1) правительственных стратегиях и приоритетах в здравоохранении;
- 2) целях и этических нормах организации;

3) принципе пациентоориентированности (потребность обслуживаемого населения);

4) анализа полученных отзывов от пациентов/ семей и общественности;

5) количественных и качественных показателях оказания медицинских услуг;

6) ожидаемых результатах достижения целей и задач организации (индикаторах оценки) [5].

Стратегический план должен разрабатываться таким образом, чтобы он оставался целостным в течение длительного времени, актуальным и реализуемым.

Настоящие методические рекомендации разъясняют подходы по разработке, согласованию и утверждению, проведению мониторинга и оценки эффективности реализации стратегического плана государственных предприятий на праве хозяйственного ведения в сфере здравоохранения.

I. Этапы разработки и структура стратегического плана ГП на ПХВ в сфере здравоохранения

Основная задача разработки стратегического плана - составить план перехода из текущего состояния в желаемое, т. е. найти ответ на вопрос «что нужно сделать и что изменить, чтобы добиться осуществления корпоративных целей?».

Разработка стратегического плана медицинской организации включает в себя процесс анализа, определение миссии, видения и приоритетов, стратегических целей, целевых индикаторов, задач и показателей результатов, которая состоит из двух основных этапов:

1. Этап анализа;
2. Этап планирования.

Разработка стратегического плана организации осуществляется с участием всего коллектива.

Схема процесса стратегического планирования ГП на ПХВ, приведена на рисунке 1.

Структура стратегического плана состоит из следующих разделов:

- Миссия и видение;
- Анализ текущей ситуации внешней и внутренней среды;
- Стратегические направления, цели, целевые индикаторы, задачи и показатели результатов;
- Ресурсы.

Форма стратегического плана предоставлена в приложении №1.

Стратегический план должен соответствовать следующим принципам и являться:

- ✓ инструментом установления, документального оформления и внедрения в повседневную деятельность стратегии организации;
- ✓ четким и ясным для восприятия;
- ✓ определенным по срокам, ориентированным на будущее;
- ✓ определенным по затратам;
- ✓ возможным для выполнения.

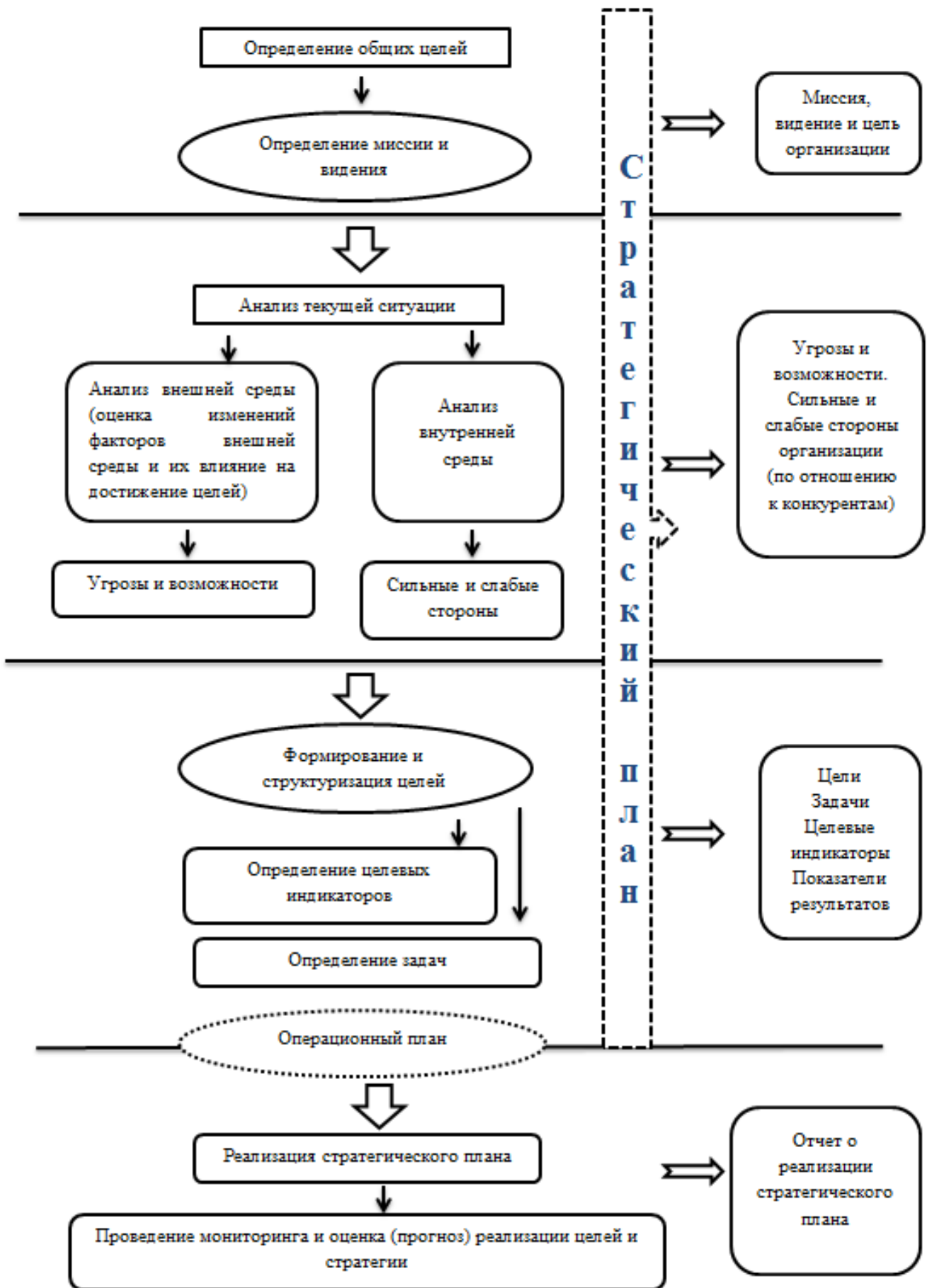


Рисунок 1 - Схема процесса стратегического планирования

1.1 Определение миссии и видения ГП на ПХВ в сфере здравоохранения

Главенствующей миссией всех организаций сферы здравоохранения является улучшение здоровья населения.

Субъекты, чьи интересы должна отражать миссия:

- ✓ Уполномоченный орган;
- ✓ Сотрудники организации;
- ✓ Обслуживаемое население;
- ✓ Деловые партнеры;
- ✓ Общество в целом;
- ✓ Власть [6].

Миссия ГП на ПХВ должна соответствовать его учредительному документу (устав), в котором прописана основная цель деятельности организации.

Миссия является ответом на вопрос, в чем состоит смысл деятельности организации, она определяет его основное предназначение и отличает эту организацию от остальных в этой отрасли. Формулировка миссия должна быть *ясной, понятной* всем заинтересованным субъектам, взаимодействующим с организацией, в особенности всем сотрудникам организации [7].

Характеристика **основных компонентов**, определяющих содержание миссии организации, приведена в таблице 1 [8].

Таблица 1 - Компоненты миссии организации

Компоненты	
Медицинские услуги	Какие медицинские услуги предоставляются Вашей организацией?
Категория целевых потребителей	Целевая группа услуг организации? Деятельность организации может быть ориентирована на население в целом или узкую прослойку населения с определенными потребностями, различным доходом
Технология	Ориентируется ли организация на использование новейших или традиционных технологий?
Конкурентные преимущества	В чем состоят отличительные особенности и стратегические преимущества организации по сравнению с конкурентами? Такие преимущества могут заключаться в уникальных услугах, технологиях, репутации среди населения, количестве обслуживаемого населения, наличии компонентов структуры корпоративного управления.
Кредо	Кредо организации может проявляться, например, в том, ставит ли она на первый план интересы своих сотрудников или обслуживаемого населения и др.

Миссия *может* пересматриваться в соответствии с циклом стратегического планирования организации. Фундаментальные ценности и основное

предназначение деятельности, отраженные в миссии, остаются неизменными, на основе неизменной части (например: улучшение здоровья населения) строится изменяемая часть, доопределяющая диапазон деятельности организации.

Пример – миссия республиканского ГП на ПХВ (кардиологический профиль): Улучшение здоровья населения путем предоставления высокотехнологичной медицинской помощи при патологиях сердечно-сосудистой системы.

Пример – миссия университетской клиники: Внедрение инноваций с непрерывным обновлением и улучшением качества медицинских услуг, ориентированных на благополучие пациентов, через обучение и совершенствование знаний сотрудников.

Пример – миссия АО «Национальный медицинский холдинг»: Улучшить здоровье населения с использованием достижений передовой медицинской науки, эффективного медицинского образования и принципов доказательной медицины [9].

Видение – это идеальная картина будущего, то состояние, которое может быть достигнуто при самых благоприятных условиях [5], оно отражает то, какой организация видит себя в перспективе.

Необходимо отметить, что видение развития организации формируется на этапе планирования после этапа анализа.

Сформулированное стратегическое видение значительно снижает риск случайных решений и обеспечивает согласованность политики организации с общей политикой здравоохранения.

При разработке видения коллектив организации должен определить:

- как они видят будущее своей организации через пять лет;
- в каком направлении она должна развиваться;
- какими станут в будущем используемые технологии;
- какое положение в отрасли организация должна занять в долгосрочной перспективе [10].

Пример – видение АО «Национальный медицинский холдинг»: Стать медицинским центром Назарбаев Университета – передовой моделью здравоохранения в Республике Казахстан, представленной всеми видами медицинской помощи на основе синергии клинической, научной и образовательной практики, эффективно функционирующей в конкурентной среде [9].

Ценностями/этическими принципами являются важные элементы, какими обладает организация, такие как профессионализм, креативность, пациентоориентированность и т.п. Все принципы необходимо не только учитывать, но и неукоснительно соблюдать.

1.2 Этап анализа текущей ситуации (внешние и внутренние факторы)

Анализ текущей ситуации необходим при осуществлении стратегического анализа, т.к. его результатом является получение информации, на основе которой делаются оценки относительно текущего положения предприятия. Анализ текущей ситуации предполагает изучение трех ее составляющих:

- внешней среды;
- непосредственного окружения;
- внутренней среды организации.

К **внешним факторам** развития относятся условия, не зависящие от действий организации и оказывающие существенное влияние на развитие сферы ее деятельности в настоящее время и в предстоящем плановом периоде.

Анализ внешней среды включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-техническое и технологическое развитие общества, инфраструктуры и т.п. Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для организации.

Анализ непосредственного окружения предполагает изучение показателей отрасли, в которой она работает. Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: услугополучатели (пациенты), поставщики услуг (оборудования, лекарственных средств, расходных материалов и т.п.), конкуренты [11].

К анализу **внутренней среды** относятся ресурсы и их потенциал, на базе которых формируется стратегия, с учетом различных изменений внешних факторов (например: персонал, их потенциал, финансы и маркетинг и т.д.)

Для проведения текущего анализа ГП на ПХВ осуществляет сбор и систематизацию доступной информации о ситуации в сфере своей деятельности. Рекомендуются использовать данные за последние три года, предшествующие текущему году. **Источниками информации для анализа могут служить:**

- официальная статистическая информация и ведомственное статистическое наблюдение;
- отчеты о реализации стратегических и программных документов, стратегических планов государственных органов и программ развития территорий за предыдущий период;
- отчет о реализации стратегического плана ГП на ПХВ за предыдущий год;
- интерактивные семинары, интервью;
- опрос (анкетирование) населения, персонала, использование интернет - технологий для выявления предпочтений населения;

Для анализа используются различные методы оценки ситуационных факторов, влияющих на дальнейшее развитие организации, в качестве которого применяется SWOT-анализ.

SWOT-анализ – это один из инструментов стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды и разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы) (рис.3).

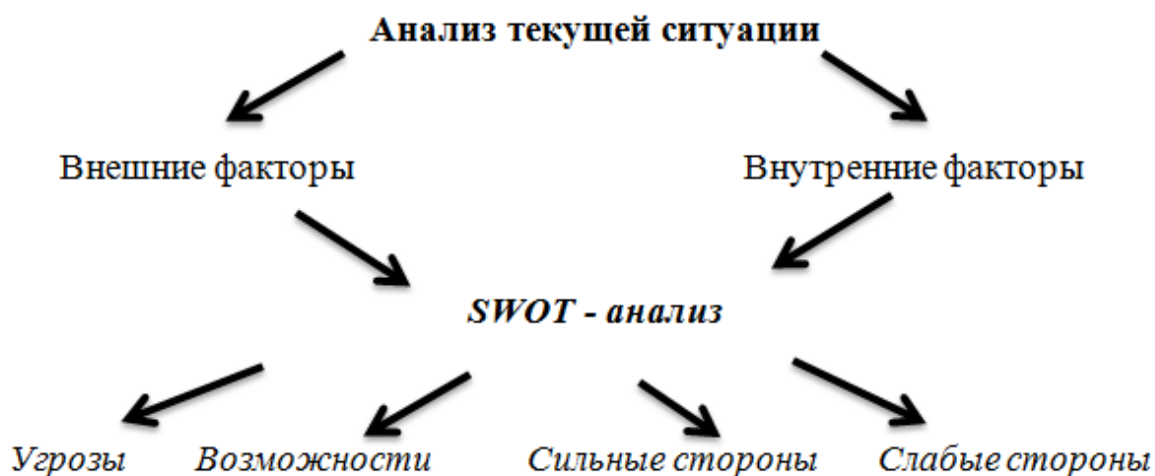


Рисунок 3 - Анализ текущей ситуации через SWOT-анализ

Сильные стороны – факторы, способствующие развитию организации.

Слабые стороны – факторы, сдерживающие и (или) негативно влияющие на ее развитие, являются внутренними аспектами развития организации, то есть подконтрольные.

Возможности - благоприятные обстоятельства, которые организация может использовать для получения преимущества.

Угрозы - события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на организацию.

Для объективизации данных SWOT-анализ (также как и разработка стратегического плана в целом) должен проводиться с участием всего коллектива.

При проведении SWOT-анализа необходимо полностью отказаться от собственных субъективных оценок и рассмотреть все возможные факторы, обязательно оценивая их как бы извне организации с позиций:

- *услугопользователя (целевой группы, пациенты);*
- *конкурентов;*
- *лидеров-организаций отрасли здравоохранения.*

Такой подход поможет выявить «негативные» стороны, на которые ранее, не осознанно, а иногда и сознательно, в организации не уделялось должное внимание.

Так как стратегические цели формируются по 4 ключевым направлениям ССП (клиенты; внутренние процессы; образование и обучение; финансы) перечень факторов необходимо формировать по каждому из этих направлений. Для максимального учета возможных факторов применяется метод «**МОЗГОВОГО штурма**», когда участники обсуждения высказывают как можно большее количество вариантов решения (факторов), в том числе самых фантастичных.

Все описанные параметры заносятся в матрицу SWOT-анализа (таблица 2) [12, 13].

Таблица 2 - Матрица SWOT – анализа

	Сильные стороны	Слабые стороны
Клиенты	1. 2. 3. ...	1.низкий потребительский спрос на косметологические услуги 2. 3. ...
Процессы	1.оперативное предоставление результатов исследований 2. 3. ...	1. 2. 3. ...
Обучение и развитие	1.владение хирургов инновационными технологиями по пересадке органов 2. 3. ...	1. 2. 3. ...
Финансы	1. 2. 3. ...	1. низкая добавленная стоимость на медицинские услуги 2. 3. ...
	Возможности	Угрозы
Клиенты	1.высокая потребность в специалистах-педиатрах 2. 3. ...	1. 2. 3. ...
Процессы	1. 2. 3. ...	1.появление новых конкурентов 2. 3. ...
Обучение и развитие	1.сотрудничество с ведущими учеными медицинских научных центров и клиник 2. 3. ...	1. 2. 3. ...
Финансы	1.устойчивое и своевременное финансирование из государственного бюджета 2. 3. ...	1.рост цен поставщиков оборудования и расходных материалов 2. 3. ...

На основе SWOT-анализа определяются сильные стороны, которые необходимо развивать с применением имеющихся возможностей, и слабые стороны, которые необходимо превратить в сильные также через имеющиеся возможности, чтобы избежать угроз.

Для выбора наиболее эффективной возможности и идентификации наиболее вероятной угрозы формируются матрица возможностей (таблица 3) и матрица угроз (таблица 4). Для возможностей и угроз определяется их значимость путем сопоставления вероятности их наступления и уровня оказываемого влияния. Возможности и угрозы разбиваются на три группы по приоритетности, необходимости концентрации усилий.

Таблица 3 - Матрица возможностей

Вероятность использования возможностей	Влияние возможностей		
	Сильное (С)	Умеренное (У)	Малое (М)
Высокая (В)	ВС (например: обучение за счет государственных программ)	ВУ	ВМ
Средняя (С)	СС (например: приобретение оборудования)	СУ	СМ
Низкая (Н)	НС (например: привлечение иностранных специалистов высшего уровня для обучения кадров на местах)	НУ	НМ

Матрица возможностей, показывает, что *наиболее благоприятные возможности размещены* в поле ячеек: ВС, ВУ, СС и СУ.

Таблица 4 - Матрица угроз

Вероятность реализации угроз	Влияние угроз		
	Критическое (К)	Тяжелое (Т)	Легкое (Л)
Высокая (В)	ВК	ВТ (например: появление конкурентов)	ВЛ
Средняя (С)	СК	СТ	СЛ
Низкая (Н)	НК	НТ	НЛ

Угрозы ячеек: ВКС, ВТ, СКС и СТ - *требуют немедленного реагирования*. Стратегические возможности и угрозы, которые требуют концентрации всех необходимых ресурсов для их реализации и соответствующие угрозы, требующие повышенного внимания и тщательного постоянного мониторинга, относятся к самой приоритетной части. Они должны находиться под постоянным контролем высшего руководства компании.

Особенно важным для выработки правильных стратегических действий является заключительный этап анализа, когда с учетом выявленных возможностей и угроз выделяются основные взаимовлияющие группы «Возможности – сильные/слабые стороны» и «Угрозы – сильные/слабые стороны» (таблица 5) [14].

Таблица 5 - Итоговый SWOT – анализ

	Описание	СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ			СЛАБЫЕ СТОРОНЫ		
		кадровый состав, готовый к обучению					
ВОЗМОЖНОСТИ	обучение за счет государственных программ	повышение уровня квалификации кадров					
УГРОЗЫ							

Это позволяет сделать стратегические выводы из проделанного анализа, точно структурировать проблемы и задачи, стоящие перед организацией и найти пути их решения с учетом имеющихся и предполагаемых ресурсов. Именно эта стадия анализа определяет стратегические цели развития организации.

Публичная доступность таблиц SWOT - анализа текущей ситуации организации не обязательна, так как в ней может отражаться конфиденциальная для конкурентов информация (например, слабые стороны и угрозы, и др.).

Важным итогом проведенного анализа является формулировка проблем, определение их причинно - следственных связей.

Проблемы должны соответствовать следующим требованиям:

- проблема должна быть текущей, т.е. существующей на момент разработки стратегического плана;
- формулировка проблемы должна быть реальной с возможностью донесения до заинтересованных сторон, почему сложившаяся ситуация неприемлема и что необходимо изменить;
- формулировка проблемы должна быть изложена кратко и лаконично, без лишних подробностей.

- проблемы не должны дублироваться. Если несколько проблем близки по смыслу, их необходимо объединить вместе либо уточнить формулировку с целью установления очевидного различия между проблемами.

1.3 Этап планирования

На этапе планирования разрабатываются целевые индикаторы деятельности организации с применением 4 направлений системы сбалансированных показателей (рис.4) [15, 16].

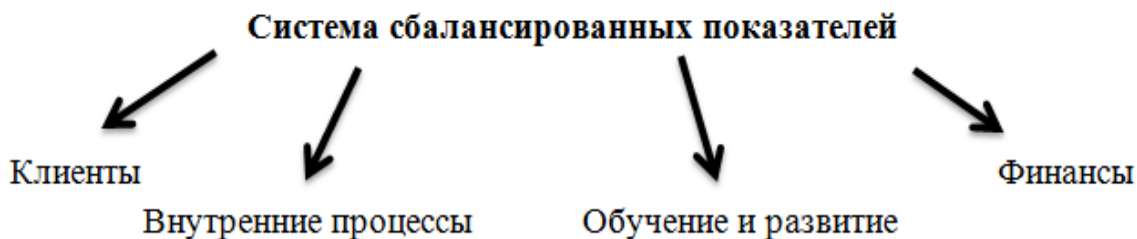


Рисунок 4 - Составляющие ССП

ССП позволяет отслеживать выполнение стратегии организации и выявлять наименее эффективные звенья в организации.

Направление «Клиенты»

Направление клиенты сконцентрировано на требованиях и желаниях потребителей услуг. Рассмотрение данного направления необходимо, т.к. достижение финансовых целей зависит от потребностей клиентов. Примерами данного направления являются удовлетворенность клиента, приверженность клиента к услугам организации, сеть контактов и т.д.

Направление «Внутренние процессы»

Данное направление определяет главные внутренние процессы, позволяющие разработать предложения потребителям, которые помогут создать и сохранить клиентскую базу. Центральное значение для анализа внутренних процессов имеет определение ценностной цепи организации, состоящей из трех главных процессов: инновации, производственные процессы, сервисное обслуживание клиентов. Соответственно, по каждому из внутренних процессов должны быть определены ключевые показатели их оценки. Важнейшие показатели для оценки основных внутренних процессов - себестоимость, качество продукции (услуг) и длительность временного цикла (производства, реализации продукции, обслуживания клиентов и т.д.).

Направление «Обучение и развитие»

Цели этого направления должны отражать желаемый потенциал, необходимый организации для достижения целей предыдущих направлений. Между желаемым и фактическим потенциалом организации очень часто есть большие расхождения. Чтобы преодолеть эти несоответствия необходимо идентифицировать слабые места и инвестировать в мероприятия, устраняющие эти пробелы в потенциале организации. Долгосрочное эффективное функционирование организации требует вложений как в развитие и обучение персонала, содействие его удовлетворенности и развитию способностей, через непрерывное обучение и повышение квалификации специалистов, мотивацию труда, так и в развитие инфраструктуры организации (внедрение инновационных технологий).

Направление «Финансы»

Улучшение показателей финансовой деятельности являются высшими целями организации [16]. Показатели финансово-экономического направления всегда связаны с рентабельностью (например: повысить доходность медицинских услуг). Финансовые показатели должны быть взаимосвязаны со стратегией и информировать, приводит ли стратегия к лучшим результатам. ССП способствует установлению взаимосвязи между стратегией организации и финансовыми целями, которые являются своеобразными ориентирами при определении задач и параметров других направлений [17].

1.3.1 Определение целей и целевых индикаторов



Разрабатываемый стратегический план должен быть направлен на решение проблем путем формирования целей организации, которые должны соответствовать его профилю (ПМСП, стационар и т.п.) и включать в себя реализацию целей стратегических документов сферы здравоохранения (например: ГПРЗ РК "Денсаулык" 2016 – 2019 годы).

Цель – конечный результат, который должен быть достигнут к концу планового периода, достижение цели обеспечивает реализацию стратегического плана.

Определение цели должно содержать измеримый показатель (*целевой индикатор*), который позволяет определить достигнута ли поставленная цель.

Основные требования к формулированию целей отражены в таблице 6.

Таблица 6 - Основные требования к формулированию целей

 Критерии определения целей:	 Цель не должна содержать:
1.Краткость и ясность; 2.Измеримость; 3.Релеватность (наличие связи целей с целями стратегических документов уполномоченного органа); 4.Достижимость; 5.Непротиворечивость (<i>действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других</i>); 6. Гибкость возможной корректировки стратегического плана.	1.Терминов, понятий и выражений, которые допускают произвольное или неоднозначное толкование; 2.Описание путей, средств и методов достижения цели.

Не рекомендуется большое количество целей [13], оптимальным является не более 4-5 целей для каждого направления ССП [18].

Для определения степени достижения цели должен соответствовать целевой индикатор (с промежуточными и конечными значениями).

Организации формируют целевые индикаторы своего уровня путем каскадирования или декомпозиции целевых индикаторов вышестоящих уровней сферы здравоохранения.

Целевые индикаторы рассматриваются на соответствие следующим критериям:

- давать возможность их сравнения в динамике за планируемый период;
- быть однозначно понятными для пользователей;
- наличие достаточных информационных и технических ресурсов для оценки их достижения;
- давать полную и адекватную характеристику в целом;
- быть достижимыми и измеримыми;

- обеспечивать наличие промежуточных значений для проведения мониторинга и оценки их достижения;
- обеспечивать комплексную характеристику сферы (отрасли).

Выбираются только те целевые индикаторы, которые несут в себе ключевые изменения, наилучшим образом характеризуют решение выявленных проблем и необходимы для оценки достижения целей. Для каждого целевого индикатора определяются источники информации и средства сбора данных. Целевые индикаторы, для которых не могут быть найдены подходящие источники проверки, или сбор информации по которым будет слишком трудоемким и затратным, заменяются другими. В случае невозможности определения иных целевых индикаторов, по выбранным целевым индикаторам необходимо указать методику (формулу) расчета и приложить оценочный (прогнозный) расчет такого целевого индикатора.

Установив цели стратегии, определяют задачи, являющиеся основными условиями достижения соответствующей цели.

1.3.2 Определение задач и показателей результатов

Цели достигаются через решение различных, иногда альтернативных задач.

Задачами являются основные условия, которые необходимо выполнить для достижения цели стратегического плана, формируемой на основе анализа текущей ситуации и позволяющие достичь ключевых изменений в сфере здравоохранения к концу планового периода.

Каждая задача соответствует лишь одной из целей. Для каждой из целей формулируется *необходимое количество* наиболее значимых задач, которые в совокупности охватывают все направления деятельности, необходимые для достижения соответствующей цели.

Совокупность задач по каждой цели соответствует принципам:

- необходимости – решение каждой задачи является необходимым условием достижения цели;
- достаточности – решение всех задач является достаточным условием достижения цели.

Каждая задача содержит показатель результата, т.е. количественно измеримый показатель, позволяющий определить уровень решения задач.

Показатели результатов рассматриваются на соответствие критериям:

- давать возможность их сравнения в динамике за планируемый период;
- быть однозначно понятными для пользователей;
- наличие достаточных информационных и технических ресурсов для оценки их достижения;
- давать полную и адекватную характеристику в целом;
- быть достижимы и измеримы;
- обеспечивать наличие промежуточных значений для проведения мониторинга и оценки их достижения;

- обеспечивать достижение вышестоящего целевого индикатора.

Сроки реализации каждой из задач не должны превышать срок достижения соответствующей цели.

Мероприятия, направленные на достижение цели, отражаются в операционном плане организации с указанием стратегической цели, на достижение которой они направлены [19].

1.3.3 Характеристика ресурсов

Ресурсы – это средства необходимые для достижения цели и решения стратегических вопросов в рамках реализации стратегического плана организации [12].

В разделе «Ресурсы» излагаются потребности в ресурсах для реализации целей, а также источники финансирования (таблица 7).

Основные ресурсы организации:

- финансовые;
- человеческие;
- материально – технические.

Таблица 7 – Ресурсы

№	Ресурсы	Ед. измерения	Факт тек. года	План (годы)					
				1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	Финансовые всего, в том числе:								
	Цель 1.1.....								
	БП...								
	БП...								
	Итого:								
	Цель n.1....								
	БП...								
	БП...								
	Итого:								
	2	Человеческие всего, в том числе:							
Цель 1.1.....									
Итого:									
Цель n.1....									
Итого:									
3		Материально - технические, в том числе:							
	Цель 1.1.....								
	Итого:								
	Цель n.1....								
	Итого:								

Финансовые ресурсы, как и структура, являются основой обеспечения стратегии организации. В этом контексте работа финансовых служб состоит из действий, связанных с финансированием организации и порядком использования этих средств.

Важнейшая задача деятельности в области человеческих ресурсов состоит в обеспечении того, чтобы организация располагала требуемым количеством персонала соответствующего уровня, необходимого для реализации целей [20].

В состав материально-технических ресурсов входят: помещение, материалы, комплектующие изделия, оборудование, новые транспортные средства, погрузочно-разгрузочное оборудование, вычислительная техника и другое оборудование.

Пример заполнения формы заполнения стратегического плана предоставлен в приложении №2.

II. Порядок согласования и утверждения стратегического плана

Для сбора предложений по разработке стратегического плана организации и его оформления рекомендуется *создание рабочей группы* по разработке стратегического плана ГП на ПХВ (далее – рабочая группа) [12], в состав которой должны войти руководитель организации и его заместители, руководители структурных подразделений (заведующие отделениями, начальник отдела кадров, главный бухгалтер, экономист, старшая медицинская сестра) и председатель профессионального комитета сотрудников организации. Стратегический план должен разрабатываться с общеорганизационных, а не с индивидуальных позиций [21].

Состав рабочей группы утверждается приказом первого руководителя организации. Председателем рабочей группы является первый руководитель либо иное должностное лицо, осуществляющее полномочия первого руководителя.

На разработку стратегического плана ГП на ПХВ в сфере здравоохранения рабочей группе выделяется не более 60 рабочих дней.

После разработки проекта стратегического плана (далее – Проект) председателем рабочей группы в течение 1 рабочего дня направляет его на рассмотрение коллективом в структурные подразделения организации. На согласование стратегического плана коллективом выделяется не более 3 рабочих дней. Руководители структурных подразделений обязаны ознакомить персонал подразделения с проектом и оформить «Лист согласования». С целью учета замечаний и предложений, сформированных после согласования, рабочей группой вносятся дополнения и изменения в проект в течение не более 3 рабочих дней.

Далее в течение 1 рабочего дня председатель рабочей группы (первый руководитель организации) направляет проект с внесенными изменениями и дополнениями на рассмотрение и утверждение в Наблюдательный совет (далее - НС), при его наличии; при отсутствии НС – в уполномоченный орган. На

рассмотрение и утверждение проекта на очном заседании НС (уполномоченным органом, при отсутствии НС) выделяется не более 10 рабочих дней (с предоставлением рекомендаций по внесению изменений и дополнений в проект, при их наличии), корректировка проекта выполняется рабочей группой ГП на ПХВ в течение выделенного на рассмотрение НС (уполномоченным органом, при отсутствии НС) времени.

Отметка об утверждении размещается в правом верхнем углу титульного листа стратегического плана с помощью реквизита "УТВЕРЖДЕН" с указанием номера и даты утверждения, заверяется подписью председателя НС (руководителя уполномоченного органа, при отсутствии НС) и печатью.

После утверждения стратегический план организации становится документом, имеющим юридическую силу, т.е. элементом административной, финансовой, хозяйственной, трудовой дисциплины [22]. Утвержденный стратегический план организации направляется первым руководителем во все структурные подразделения для его дальнейшей реализации.

Схематично последовательность согласования и утверждения стратегического плана представлена на рисунке 5.

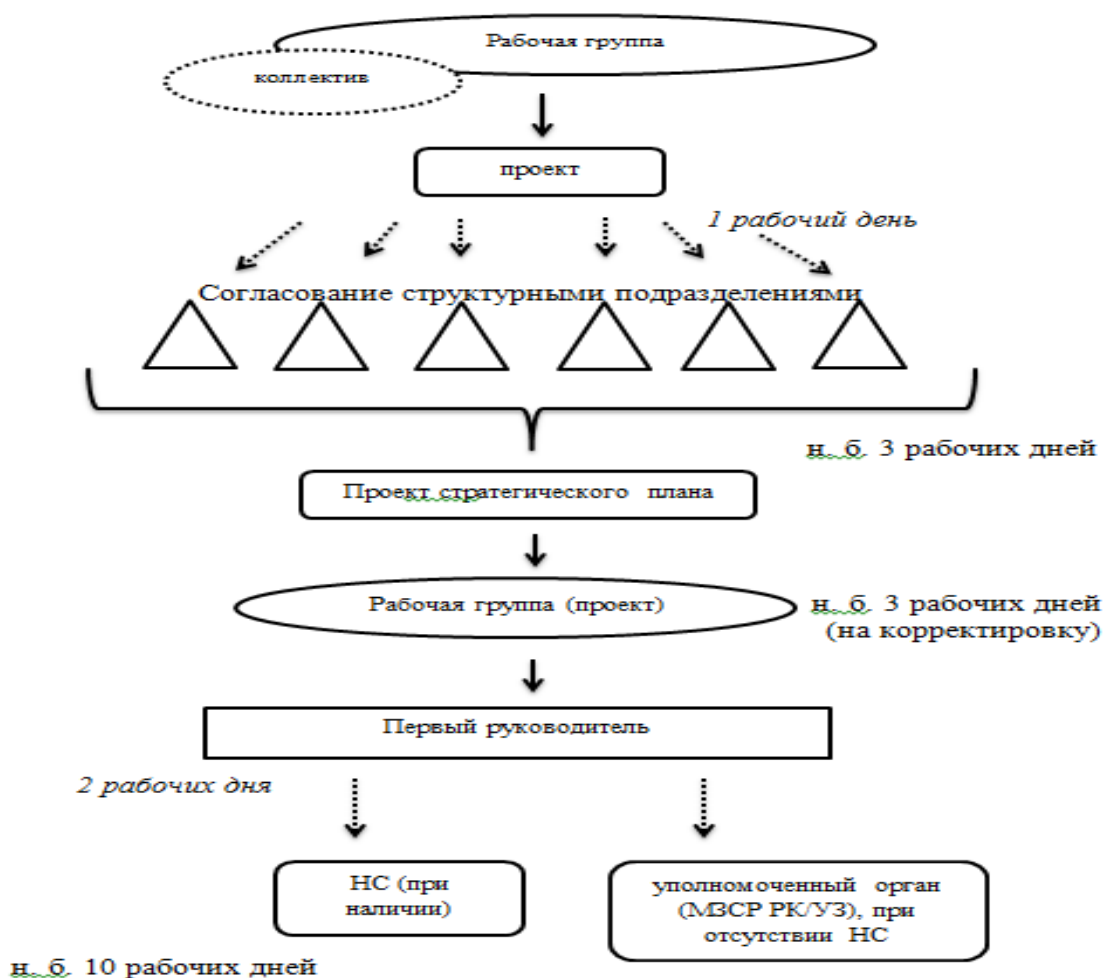


Рисунок 5 - Последовательность согласования и утверждения стратегического плана

III. Порядок проведения мониторинга и оценки эффективности реализации стратегического плана

Мониторинг и оценка эффективности реализации стратегического плана осуществляется первым руководителем организации. Мониторинг проводится один раз в год с выводами о степени достижения целей и необходимости корректировки стратегического плана.

Мониторинг стратегического плана ГП на ПХВ обеспечивает:

- регулярность получения информации о текущем состоянии реализации плана;
- согласованность действий структурных подразделений организации;
- своевременную актуализацию стратегического плана с учетом меняющихся условий.

Мониторинг осуществляется посредством регулярного сбора информации для изучения и анализа:

- использования ресурсов;
- выполнения запланированной деятельности;
- достижения запланированных целевых индикаторов и показателей результатов.

Источниками информации для проведения мониторинга являются:

- отчеты об исполнении бюджетов;
- расчеты и заключения экспертов;
- государственная и ведомственная статистика;
- другие источники.

Достоверность и полнота результатов проведенного мониторинга возлагается на разработчиков и соисполнителей документов.

Оценка эффективности реализации стратегического плана проводится на основании:

- отчетов о реализации стратегического плана за весь период оценки;
- статистической информации;
- контрольных проверок;
- государственного аудита и экспертно-аналитических мероприятий;
- оценок неправительственных организаций, научных институтов, международных экспертов и других.

Основной целью мониторинга является обеспечение реализации и постоянное поддержание актуальности стратегического плана организации.

В ходе мониторинга стратегического плана решаются следующие задачи:

- стимулировать реализацию плана в целом и отдельных мер;
- оценить степень достижения главной цели и целей стратегического плана;
- дать информацию для принятия решений о распределении ресурсов на достижение целей или о корректировке целей;
- поддержать в рабочем состоянии структуры стратегического планирования;
- оценить степень реализации мер, дать информацию для уточнения и корректировки мер.

По результатам мониторинга, в случае необходимости, осуществляться корректировка стратегического плана.

IV. Корректировка и внесение изменений в стратегический план

Основой для корректировки стратегического плана является:

- ✓ Послание Президента Республики Казахстан к народу Казахстана;
- ✓ Отдельные поручения Президента Республики Казахстан;
- ✓ Изменения, вносимые в стратегические и программные документы вышестоящего уровня, стратегические планы государственных органов;
- ✓ Изменения внутренней и внешней среды, имеющие существенный эффект на реализацию стратегического плана;
- ✓ Изменение объемов финансирования;
- ✓ Результаты проведенного мониторинга и оценки реализации стратегического плана.

При внесении изменений и дополнений в стратегические планы ГП на ПХВ, в случае превышения фактических данных целевых индикаторов и показателей результатов над плановыми значениями, плановые значения могут корректироваться в сторону увеличения. Исключения составляют: индикаторы международных рейтингов, случаи, когда превышение фактических данных целевых индикаторов и показателей результатов было обусловлено не зависящими от деятельности ГП на ПХВ факторами (например, климатические условия).

При не превышении фактических данных целевых индикаторов и показателей результатов над плановыми значениями значения планового периода не пересматриваются, за исключением случаев, связанных с уменьшением объема финансирования и других внешних факторов, не зависящих от деятельности ГП на ПХВ.

Не допускается снижение плановых значений целевых индикаторов и показателей результатов на соответствующий финансовый год, за исключением случаев невыполнения мероприятий и обязательств, обусловленных факторами, не зависящими от деятельности ГП на ПХВ.

В результате, корректировка документов приводит к пересмотру отдельных целей, задач, мероприятий, перераспределению ресурсов или изменению их объемов, изменению значений целевых индикаторов и показателей результатов, приостановке тех действий, которые оказываются неэффективными, разработке новых подходов к преодолению проблем и устранению слабых мест, выявленных в процессе реализации стратегического плана.

Изменение количественных значений целевых индикаторов и показателей результатов после истечения срока реализации не допускается. Плановый период по истечении срока реализации остается плановым.

При корректировке стратегических планов соблюдаются те же требования, что и при их разработке.

Заключение

Руководитель организации совместно с коллективом должны анализировать ситуацию внутри и вовне, разрабатывать стратегический план, планировать его реализацию, оценивать ожидаемый эффект. В этом случае стратегический план приведет к достижению поставленных целей и задач, значительному повышению конкурентоспособности медицинской организации, в противном случае процесс планирования станет бюрократической формальностью, а разработанные стратегии и планы в скором времени будут забыты.

Стратегический план не только помогает грамотно спланировать работу организации, что в будущем станет залогом продуктивности, но и нормирует работу всех подразделений, которые работают над реализацией планов [23, 24].

Стратегическое планирование дает основу для распределения ресурсов на уровне организации. Кроме того, сосредоточивает внимание на важнейших управленческих проблемах и обеспечивает основу для взаимодействия руководителей и сотрудников в процессе разработки и реализации стратегических планов.

Преимущества эффективно разработанного стратегического плана заключаются в возможности анализа потенциала организации, оценки потребности в ресурсах и четкого плана, который позволяет достигать целей для реализации миссии [25].

В процессе управления организацией ничто не может быть окончательным и все действия подвержены изменениям в зависимости от окружающей среды, возникших новых обстоятельств, которые требуют внесения корректировок в стратегию [26].

Список использованной литературы

1. Alfred D. Chandler, Jr. Strategy and Structure – Washington, D.C., 1969. – 464.
2. Н. Igor Ansoff. Strategic management - Palgrave Macmillan UK, 2009. – 342.
3. Маленков Ю.А., Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.А. Маленков - М.: ТК Велби, 2012. – 224 с.
4. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 236 с.
5. Методическое руководство по применению обновленных стандартов аккредитации медицинских организаций в Республике Казахстан: [текст], Ахметов В.И., Ахметниязова Л.М., Есимов Д.С., Исаханов М.А, Бейсенбекова Г.К., Терекулова А.К., Жамбаева А.С., Рахимжанова А.Т., Каупбаева Б.Т., Масимов А.Б., Шаймерденова А.А., Ислямгалиева З.Х., Жусупова Г.Д., Жабыхова С.К., Касымканова А.М., Касымбеков Р.К., Куандыкова Г.Е., Картаева Т.К., Астана, 2013. - 281 с.
6. Ключев А.К., Попова Л.М., учебно – методический комплекс // Стратегический менеджмент - 2012. [Электронный ресурс] <http://rpp.nashaucheba.ru/docs/index-8570.html?page=7>
7. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник/ О.С. Виханский. — М: Гардарики, 2010. — 296 с.
8. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] - <http://economlib.ru/2-11.php>
9. Стратегия развития АО «Национальный медицинский холдинг» на 2013 – 2020 годы [Электронный ресурс] - http://www.nmh.kz/about_holding/strategy/
10. И. Пашанин, Стратегическое видение и миссия компании [Электронный ресурс] - http://iteam.ru/publications/strategy/section_15/article_1636.
11. Петухов О.Н., Стратегическое планирование: лекционный материал, 280 с.
12. Arthur A. Thompson, Jr. A. J. Strickland III. Strategic Management Concepts and Cases - Boston, Mass.: McGraw Hill, 2009. – 928.
13. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций: Учебное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 288 с.
14. Григорьев Л.Ю., Горелик С.Л., SWOT-анализ как инструмент стратегического менеджмента [Электронный ресурс] - http://bigc.ru/publications/swot_analise.php
15. Применение системы сбалансированных показателей в управлении медицинской организацией: [текст] / Абуова Х.Ж., Ергалиев К.А., Астана, 2014. - 29 с.
16. Kaplan RS, Norton DP. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 2010.- 304.

17. Friedag, H.R, Schmidt, W. Balanced Scorecard. Mehr als ein Kennzahlensystem, 4. Aufl., Freiburg i. Br.2002.
18. Новоселов С.В., Маюрникова Л.А., Менеджмент научно – инновационной деятельности технико – технологического университета: проблемы и решения: монография [Текст], 2007. – 221 с.
19. С. Алиева, А. Садыкова, А. Бактыбаев, Современные подходы к государственному планированию // Экономика Финансы Исследования, Вып. 4 (40), 2015 (с. 33 -36).
20. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / А.Т. Зуб. - М.: Юрайт, 2013. - 375 с
21. Michael Meskon, Michael Albert, Franklin Hedouri. Management - Harpercollins College Div, 2009. – 672.
22. Тульчинский Г.Л., PR фирмы: технология и эффективность: монография [Текст], 2000. – 426 с.
23. Магданов П.В., Система плановой документации как результат стратегического планирования в корпорации // Вестник Пермского университета. Сер. Экономика. 2011. Вып. 3 (10) (с. 6-13)
24. Бажин А.С., Щуковский В.А., Варжин М. Р., Матвеев Д. М., Построение эффективной стратегии развития компании в современных экономических условиях // Экономика и социум, №3(16) 2015. (с 5).
25. Магданов П.В., Процесс стратегического планирования в корпорации // Вестник Пермского университета. Сер. Экономика. 2012. Вып. 1(12) (с. 48).
26. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак. - М.: Юрайт, 2013. - 507 с.

«Приложение 1 - форма стратегического плана»

«УТВЕРЖДЕН»
решением Наблюдательного Совета

(наименование организации)
№__ от «__» _____ 20__ года

Стратегический план

(наименование организации)

На _____ годы
(плановый период)

1. Миссия, видение, ценности и этические принципы

2. Анализ текущей ситуации (внешние и внутренние факторы)

3. Стратегические направления, цели и целевые индикаторы

Стратегическое направление 1

Цель 1.1...

№	Наименование целевого индикатора, показателей результатов	Ед. измерения	Источник информации	Ответственные	Факт тек. года	План (годы)				
						1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Целевые индикаторы									
1										
2										
Задачи										
	Показатели результатов									
1										
2										

Стратегическое направление п.1.

Цель п.1...

№	Наименование целевого индикатора, показателей результатов	Ед. измерения	Источник информации	Ответственные	Факт тек. года	План (годы)				
						1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Целевые индикаторы									
1										
2										
Задачи										
	Показатели результатов									
1										
2										

4.Ресурсы

№	Ресурсы	Ед. измерения	Факт тек. года	План (годы)				
				1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Финансовые всего, в том числе:							
Цель 1.1.....								
	БП...							
	БП...							
	Итого:							
Цель п.1....								
	БП...							
	БП...							
	Итого:							
2	Человеческие всего, в том числе:							
Цель 1.1.....								
	Итого:							
Цель п.1....								
	Итого:							
3	Материально - технические, в том числе:							
Цель 1.1.....								
	Итого:							
Цель п.1....								
	Итого:							

Пояснения по заполнению формы стратегического плана

1. По строке «Наименование организации» указывается полное наименование организации, разрабатывающей стратегический план.

2. По строке «Плановый период» указывается очередной пятилетний период, на который разрабатывается стратегический план.

3. Раздел 1 «Миссия и видение»:

В разделе излагаются миссия и видение организации.

4. Раздел 2 «Анализ текущей ситуации (внешние и внутренние факторы)»:

В разделе в разрезе стратегических направлений отражается информация, полученная в процессе проведения анализа

5. Раздел 3. «Стратегические направления, цели и целевые индикаторы» заполняется в следующем порядке:

1) по строке «Стратегическое направление» указываются стратегические направления организации;

2) по строке «Цель» указываются цели организации;

3) в графе 1 «№» указывается порядковый номер;

4) в графе 2 «Целевой индикатор» указываются наименования целевого индикатора, характеризующие уровень достижения соответствующей цели.

5) в графе 3 «Единица измерения» указываются единицы измерения целевого индикатора;

6) в графе 4 «Источник информации» указываются источники информации, позволяющие удостовериться в значениях целевого индикатора в отчетном периоде;

7) в графе 5 «Ответственные» указывается должность лица, ответственного за достижение целевого индикатора, на уровне заместителя руководителя организации;

8) в графах 6 «Факт текущего года» указываются значения целевого индикатора, достигнутые в отчетном периоде.

9) в графах 7-11 указываются прогнозные значения целевого индикатора, планируемые к достижению, в разрезе по годам;

10) по строке «Задача» указываются задачи, необходимые для реализации цели;

11) по строке «Показатели результатов» указываются наименования показателя результата, характеризующие уровень достижения соответствующей задачи.

6. Раздел 4. «Ресурсы»:

В разделе приводятся данные по финансовым и человеческим ресурсам, задействованные в реализации стратегического плана организации. При этом, финансовые ресурсы приводятся в разрезе целей организации.

Раздел «Ресурсы» заполняется в следующем порядке:

1) в графе 3 «Ресурсы» по строкам «Бюджетная программа» указываются код и наименование БП в соответствии с Единой бюджетной классификацией;

2) в графе 3 «Единица измерения» указываются единицы измерения ресурсов;

3) в графах 4-9:

по строке «Финансовые, всего» приводится общий свод бюджетных расходов организации в разбивке по годам;

по строке «Бюджетная программа» приводится общая сумма соответствующей БП в разбивке по годам;

по строке «Итого» приводится общий свод бюджетных расходов организации на достижение соответствующей цели в разбивке по годам;

по строке «Человеческие» указывается штатная численность организации, задействованная в реализации стратегического плана.

по строке «Материально – технические» указываются необходимые помещения, материалы, комплектующие изделия, оборудование, новые транспортные средства, погрузочно-разгрузочное оборудование, вычислительная техника и другое оборудование.

Стратегическое направление 1: Повышение кадрового потенциала
Цель 1.1: Формирование пула из высококвалифицированных кадров

№	Наименование целевого индикатора, показателей результатов	Ед. измерения	Источник информации	Ответственные	Факт тек. года	План (годы)				
						1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Целевые индикаторы									
1	Снижение текучести кадров	%	Стат. данные	Руководитель отдела кадров	5	4,7	4,5	4,3	4,0	3,8
2	Доля специалистов, обученных за рубежом	%	Стат. данные	Руководитель отдела кадров	2,6	2,8	2,9	3,0	3,1	3,2
Задача 1.1: Непрерывная профессиональная подготовка										
	Показатели результатов									
1	Увеличение удельного веса врачей, имеющих первую и высшую квалификационную категорию.	%	Стат. данные	Руководитель отдела кадров	32,2	34,5	37,2	40,0	42,5	45,0

Ресурсы

№	Ресурсы	Ед. измерения	Факт тек. года	План (годы)					
				1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	Финансовые всего, в том числе:								
	Цель 1.1 Формирование пула из высококвалифицированных кадров								
	БП...	тыг	150000	160000	170000	180000	190000	2000000	
	БП...								
	Итого:								
	Цель n.n....								
	БП...								
БП...									
Итого:									
2	Человеческие всего, в том числе:								
	Цель 1.1 Формирование пула из высококвалифицированных кадров								
	Привлечение специалистов детских кардиохирургов	Чел. (всего)	3	4	5	7	8	10	
	Итого:								
	Цель n.n....								
	Итого:								
3	Материально - технические, в том числе:								
	Цель 1.1								
	Итого:								
	Цель n.n....								
	Итого:								

**Методология разработки стратегического плана
государственных предприятий на праве хозяйственного ведения
в сфере здравоохранения**

Методические рекомендации

Авторы: Сарсенбеков Ж.М., Елисинова Н.М, Сәрсембайқызы Г.,
Онербекова А.С., Тюлюбаева С.А.

Подписано к печати 23.09.16. Формат 14,8x21 1/16. Бум. офсетная.

Усл. печ. л.2,1. Тираж 1000 экз. Заказ 126.

РГП на ПХВ «Республиканский центр развития здравоохранения»
Министерства здравоохранения и социального развития Республики Казахстан
010000, Астана, Орынбор 8.