####

«УТВЕРЖДЕН»

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

№\_\_ от «\_\_»\_\_\_\_\_\_20\_\_года

Типовая форма

Стратегический план

(наименование организации)

На \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ годы

(плановый период)

**Содержание**

|  |
| --- |
| **ЧАСТЬ 1. ВВЕДЕНИЕ......................................................................................................................................** **1.1 Миссия................................................................................................................................... .................** **1.2 Видение.......................................................................... .................... ....................................................** **1.3 Ценности и этические принципы........................................................................................................****ЧАСТЬ 2. Анализ текущей ситуации «Наименование организации».....................................** **2.1 Анализ факторов внешней среды.........................................................................................................**  **2.2 Анализ факторов непосредственного окружения............................................................................**  **2.3 Анализ факторов внутренней среды..................................................................................................**  **2.4 SWOT-анализ............................................................................................................................................** **2.5 Анализ управления рисками..................................................................................................................** **ЧАСТЬ 3. Стратегические направления, цели и целевые индикаторы................** **3.1. Стратегическое направление 1 (финансы)........................................................................................** **3.2. Стратегическое направление 2 (клиенты).........................................................................................****3.3. Стратегическое направление 3 (обучение и развитие персонала)................................................****3.4. Стратегическое направление 4 (внутренние процессы)..................................................................****ЧАСТЬ 4. Необходимые ресурсы......................................................................................................** |

**1.Введение**

**Миссия**

*(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 организаци.)*

**Видение**

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

**Ценности и этические принципы**

*(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.)*

**2.Анализ текущей ситуации (внешние и внутренние факторы)**

*(Анализ текущей ситуации предполагает изучение трех ее составляющих:*

*•внешней среды;*

*•непосредственного окружения;*

*•внутренней среды организации);*

*•* *рисков;*

**2.1 Анализ факторов внешней среды**

*(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.)*

**2.2 Анализ факторов непосредственного окружения**

*(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.)*

**2.3 Анализ факторов внутренней среды**

*(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.)*

**2.4 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).*

*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.)*

**2.5 Анализ управления рисками**

 *(Основная цель процесса управления рисками при принятии управленческих решений – увеличение вероятности успешного достижения целей, целевых индикаторов и показателей результатов, в целом реализации стратегического плана через снижение степени воздействия рисков до приемлемого уровня.*

*Анализ и управление рисками выполняются на протяжении всего планового периода реализации стратегического плана.* *Стратегия управления рисками должна быть реальной и содержать действия, который предпримет организация в случае их возникновения.)*

**Таблица - Анализ управления рисками**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование возможного риска | Цель, на которую может повлиять данный риск | Возможные последствия в случае непринятия мер по управлению рисками | Запланированные мероприятия по управлению рисками | Фактическое исполнение мероприятий по управлению рисками | Причины неисполнения |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Внешние риски |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| Внутренние риски |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

      1) в графе 1 граф " Наименование возможного риска" приводятся возможные риски, которые могут повлиять на ход реализации стратегического плана и воспрепятствовать достижению запланированных целей.

      2) в графе 2 " Цель, на которую может повлиять данный риск" указывается цель, на которую может повлиять данный риск.

      3) в графе 3 " Возможные последствия в случае непринятия мер по управлению рисками" приводятся предполагаемые последствия, которые могут возникнуть в случае неприятия мер по управлению рисками.

      4) в графе 4 " Запланированные мероприятия по управлению рисками " приводятся альтернативные мероприятия государственного органа, которые планирует предпринять государственный орган в случае возникновения риска.

      5) в графе 5 "Фактическое исполнение мероприятий по управлению рисками" приводятся фактическое исполнение мероприятий по управлению рисками;

      6) в графе 6 "Причины неисполнения" в случае невыполнения планового значения указываются причины неисполнения, осуществляемые организацией по достижению целей, показателей результатов.

**3.Стратегические направления, цели и целевые индикаторы**

*(На этапе планирования разрабатываются целевые индикаторы деятельности организации с применением 4 направлений системы сбалансированных показателей.)*

**Стратегическое направление 1 (финансы)**

*(Улучшение показателей финансовой деятельности являются высшими целями организации. 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.)*

**Цель 1.1...**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование целевого индикатора | 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 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Цель** **1.n...**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование целевого индикатора | 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 2 (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.)*

**Цель 2.1...**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование целевого индикатора | 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 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Цель** **2.n...**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование целевого индикатора | 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 3 (обучение и развитие персонала)**

*(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).*

**Цель 3.1...**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование целевого индикатора | 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 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Цель 3.n...**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование целевого индикатора | 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 4 (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.)*

**Цель 4.1...**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование целевого индикатора | 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 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Цель 4.n...**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование целевого индикатора | 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 – это средства необходимые для достижения цели и решения стратегических вопросов в рамках реализации стратегического плана организации. В разделе «Ресурсы» излагаются потребности в ресурсах для реализации целей, а также источники финансирования.*

*Основные ресурсы организации:*

* финансовые;*

* человеческие;*

* материально – технические.*

***Финансовые ресурсы*** *- потребность в финансовых средствах для реализации стратегического плана организации.*

***Человеческие ресурсы*** *- потребность в персонале соответствующего уровня, необходимого для реализации целей.*

***Материально-технические ресурсы*** *- это помещение, материалы, комплектующие изделия, оборудование, новые транспортные средства, погрузочно-разгрузочное оборудование, вычислительная техника и другое оборудование, необходимые для обеспечения достижения целей.)*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | 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….. |
| БП... |  |  |  |  |  |  |  |
| БП... |  |  |  |  |  |  |  |
| Итого: |  |  |  |  |  |  |  |
| Цель n.1…. |
| БП... |  |  |  |  |  |  |  |
| БП... |  |  |  |  |  |  |  |
| Итого: |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 | Материально-технические всего, в том числе: |  |  |  |  |  |  |  |
| Цель 1.1….. |
| БП... |  |  |  |  |  |  |  |
| БП... |  |  |  |  |  |  |  |
| Итого: |  |  |  |  |  |  |  |
| Цель n.1…. |
| БП... |  |  |  |  |  |  |  |
| БП... |  |  |  |  |  |  |  |
| 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.

####  **Приложение 2 –Пример заполнения формы стратегического плана**

«УТВЕРЖДЕН»

решением Наблюдательного Совета

ГП на ПХВ «Кардиологический центр»

№\_\_ от «\_\_»\_\_\_\_\_\_2016 года

**Стратегический план**

ГП на ПХВ «Кардиологический центр»

**на 2017-2021годы**

**1. Миссия:** Улучшение здоровья населения путем предоставления высокотехнологичной медицинской помощи при патологиях сердечно-сосудистой системы.

**Видение:** Стать ведущим кардиологическим центром Республики Казахстан,соответствующим международным стандартам оказания пациенториентированной медицинской помощи, на основе постоянного развития и улучшения качества услуг.

**Ценности / этические принципы:**

1. Компетентность;
2. Ответственность;
3. Пациентоориентированность;
4. Коллегиальность;
5. Конкурентоспособность.

**Анализ текущей ситуации (внешние и внутренние факторы)**

Таблица 1 - Матрица SWOT – анализа

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Сильные стороны** | **Слабые стороны** |
| Клиенты | 1.2.3.... | 1.низкий спрос на платные консультативные услуги2.3.... |
| Процессы | 1.оперативное предоставление результатов диагностических исследований2.3.... | 1. 2.3.... |
| Обучение и развитие | 1.владение хирургов инновационными технологиями по пересадке органов2.3.... | 1.2.3.... |
| Финансы | 1.2.3.... | 1. низкая добавленная стоимость на медицинские услуги2.3.... |
|  | **Возможности** | **Угрозы** |
| Клиенты | 1.высокая потребность в специалистах-детских кардиохирургах2. 3.... | 1.2.3.... |
| Процессы | 1.2.3.... | 1.появление новых конкурентов из числа частных клиник2.3.... |
| 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 бюджета2.3.... | 1.рост цен поставщиков оборудования и расходных материалов2.3.... |

Таблица 2 - 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 |

Таблица 2 - 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 |

Таблица 3 - Итоговый SWOT – анализ

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

**Стратегическое направление 1:** Повышение кадрового потенциала

**Цель 1.1:** Формирование пула из высококвалифицированных кадров

****

**Ресурсы**

****