МИНИСТЕРСТВО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ И СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ
РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН
РГП на ПХВ «Республиканский центр развития здравоохранения»

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

Разработка типовых операционных планов государственных предприятий на праве хозяйственного ведения в сфере здравоохранения

Методические рекомендации

Астана, 2016

УДК 614.2
ББК 51.1
Р 17

Рецензенты:

Ермекбаев К.К. – к.м.н., Советник Генерального директора РГП «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; Дубицкий А.А. – к.м.н., ассоциированный профессор, заведующий кафедрой Общественного здравоохранения № 2 АО «Медицинский университет Астана» МЗСР РК.

Авторы:

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

Р17 «Разработка типовых операционных планов государственных предприятий на праве хозяйственного ведения в сфере здравоохранения» / Ж.М. Сарсенбеков, Н.М. Елисинова, А.С. Онербекова и др. – Астана, 2016. - 25 с.

ISBN 978-601-7541-43-9

Методические рекомендации подготовлены с целью разъяснения процедуры разработки операционного плана ГП на ПХВ в сфере здравоохранения с обеспечением единых подходов и предназначены для руководителей и других должностных лиц, задействованных в разработке операционного 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 – 43 - 9

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

Содержание

Нормативные ссылки **4**

Перечень сокращений, условных обозначений, символов **5**

Глоссарий **6**

Введение **7**

I. Общие положения **9**

II. Этапы разработки операционного плана **10**

2.1 Проведение декомпозиции задач на мероприятия операционного плана и его структура 10

2.2 Планирование реализации мероприятий операционного плана 12

III. Утверждение, реализация, мониторинг реализации операционного плана **18**

IV. Корректировка и внесение изменений в операционный план **20**

Заключение **21**

Список использованной литературы **22**

Приложение - Форма типового операционного плана **25**

Пояснения по заполнению формы операционного плана **25**

Нормативные ссылки

1. Кодекс Республики Казахстан № 193-IV «О здоровье народа и системе здравоохранения» от 18 сентября 2009 года;
2. Закон Республики Казахстан № 413-IV «О государственном имуществе» от 1 марта 2011 года;
3. Послание Президента Республики Казахстан - Лидера Нации Н.А. Назарбаева народу Казахстана «Стратегия "Казахстан-2050": новый политический курс состоявшегося государства»;
4. Программа Президента Республики Казахстан «План нации - 100 конкретных шагов» от 20 мая 2015 года;
5. Государственная программа развития здравоохранения Республики Казахстан "Денсаулық" на 2016-2019 годы;
6. Приказ Министра здравоохранения Республики Казахстан № 676 «Об утверждении стандартов аккредитации медицинских организаций» от 2 октября 2012 года.
7. Приказ Министра национальной экономики Республики Казахстан от 10 сентября 2014 года № 16 «Об утверждении Правил разработки, реализации, проведения мониторинга и контроля за реализацией операционного плана»;
8. Приказ Министра национальной экономики Республики Казахстан от 04 февраля 2016 № 58 «О некоторых вопросах Системы государственного планирования в Республике Казахстан».

Перечень сокращений, условных обозначений, символов

ГП на ПХВ – государственное предприятие на праве хозяйственного ведения

НС – наблюдательный совет

ССП – система сбалансированных показателей

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;

График Ганта – это горизонтальная линейная диаграмма, на которой задания и работы мероприятия представляются протяженными во времени отрезками, характеризующимися датами начала и окончания, задержками и, возможно, другими параметрами;

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;

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

Операционный план – один из основных инструментов, применяемых для успешной реализации стратегического плана предприятия, представляет собой определяющие конкретные действия (мероприятия) и критерии эффективности их выполнения;

Плановый период – год, на который разрабатывается операционный план предприятия;

Показатель результата – количественно измеримый показатель, позволяющий определить уровень решения задачи;

Система сбалансированных показателей – технология, переводящая миссию, видение и стратегии предприятия в набор целей, мероприятий, направленных на их достижение, и в набор показателей, определяющих степень достижения целей, отражающих, наряду с финансовыми, такие аспекты деятельности предприятия, 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 предприятия и выработка направления действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей;

Стратегическое планирование – это мероприятие, направленное на достижение целей, обозначенных в отраслевых программах страны;

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

Введение

Государственной программой развития здравоохранения Республики Казахстан "Денсаулық" на 2016-2019 годы (далее - Государственная программа) предусмотрено расширение самостоятельности государственных медицинских организаций путем перехода в статус государственных предприятий на праве хозяйственного ведения с наблюдательными советами. Данный переход станет нормативной правовой основой дальнейшего повышения эффективности управления государственными организациями здравоохранения и позволит создать прогрессивные мотивации у руководства и работников медицинских организаций на стабильное повышение качества услуг. В целях устойчивого развития системы здравоохранения и достижения целей Государственной программы, руководители медицинских организаций должны обладать системным, стратегическим видением процессов и современными управленческими знаниями и навыками, необходимыми для повышения конкурентоспособности медицинских организаций.

Основу успешного менеджмента организации составляют эффективность и рациональность операционных процедур, являющиеся ключевыми для работников организации. Для формирования структурированного видения ключевых операционных процедур организации, руководство должно уделять повышенное внимание разработке, внедрению и исполнению стратегического и операционного планов [1].

Стратегическое планирование – это определение основных долгосрочных целей и задач организации, выработка направления действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей. Одним из основных инструментов, применяемых для успешной реализации стратегии организации является операционное планирование[2,3].

Операционное планирование - это процесс, определяющий порядок достижения задач, заявленных в стратегическом плане, осуществляется путем выполнения ряда пошаговых действий для выявления или конкретизации задач на каждом уровне в соответствии с задачами стратегического плана. Задачи затем могут быть организованы в виде планов мероприятий.

Связь между стратегическим и операционным планированием, приведенная на рисунке 1, представляет собой циклический процесс, когда стратегическое планирование определяет общее направление операционного планирования, затем опыт, полученный в результате операционного планирования, используется в качестве информирования стратегического планирования [4].

Рисунок 1. Взаимосвязь стратегии здравоохранения со стратегическим планом предприятия и операционным планом предприятия

Настоящие методические рекомендации разъясняют подходы по разработке операционного плана государственных предприятий на праве хозяйственного ведения в сфере здравоохранения.

I. Общие положения

Операционный план является одним из основных инструментов, применяемых для успешной реализации и достижения целей стратегического плана государственного предприятия на праве хозяйственного ведения в сфере здравоохранения (далее - предприятие), который разрабатывается на год и представляет собой систематизированную совокупность действий с критериями эффективности их выполнения. Реализация операционного плана осуществляется путем выполнения мероприятий, предусмотренных в операционном плане предприятия [5].

Целью операционного плана является обеспечение персонала предприятия четкой картиной путем определения последовательных действий и мероприятий в соответствии с целями и задачами, содержащихся в стратегическом плане.

Операционный план, в совокупности со стратегическим планом, охватывает весь спектр деятельности предприятия и предполагает процесс, призванный обеспечить предприятию возможность быстро реагировать на любые неизбежные изменения в будущем. Особенностью операционного плана является динамичность и высокая адаптивность к изменяющейся среде [6].

Операционный план должен соответствовать следующим принципам:

1) содержать мероприятия, необходимые для достижения целей, задач и целевых индикаторов, предусмотренных в стратегическом плане предприятия на текущий год;

2) охватывать всю сферу деятельности структурных подразделений предприятия;

3) соблюдать логическую взаимосвязь, последовательность и согласованность мероприятий, с целями, задачами и показателями результатов стратегического плана предприятия, а также со сроками их осуществления и ответственными исполнителями;

4) излагаться кратко и четко, в тезисном формате.

Операционное планирование выражается в принятии решений, связанных с разработкой операционного процесса и инфраструктуры, необходимой для его поддержания. Разработка процесса заключается в определении укомплектования штата, финансовых и материальных ресурсов для обеспечения выполнения запланированных действий [7]. Решения, связанные с инфраструктурой, касаются систем планирования и управления, способов обеспечения качества и контроля качества, структуры оплаты труда и организации операционной функции предприятия. Таким образом, операционное планирование заключается в разработке планов оптимального привлечения ресурсов предприятия, нацеленных на максимально эффективную поддержку стратегии [8].

II. Этапы разработки операционного плана

Операционный план разрабатывается ежегодно работниками предприятия на основе стратегического плана и утверждается первым руководителем, в течение 10 рабочих дней после утверждения стратегического плана предприятия. Для сбора предложений по разработке операционного плана предприятия и его оформления рекомендуется создание рабочей группы, в состав которой должны войти представители структурных подразделений предприятия. Каждое структурное подразделение разрабатывает собственный план мероприятий на год и направляет рабочей группе в течение 5 рабочих дней.

2.1 Проведение декомпозиции задач на мероприятия операционного плана и его структура

На этапе планирования стратегического плана разрабатываются целевые индикаторы деятельности предприятия с применением 4 направлений системы сбалансированных показателей (далее – ССП) и определяются задачи для достижения целей, которые затем декомпозируются в операционном плане на мероприятия. Достижение целей предприятия должно стать постоянным ориентиром для каждого работника (рисунок 2) [9,10].

Рисунок 2. Схема декомпозиции

По итогам декомпозиции формируется операционный план, который представляет собой документ, содержащий мероприятия в плановом году по достижению целей, целевых индикаторов и задач стратегического плана предприятия (таблица 1) [11].

Таблица 1. Форма операционного плана

№	Задачи	Мероприятия	Форма завершения мероприятия	Срок исполнения мероприятия	Фактический срок исполнения мероприятия	Причины неисполнения мероприятия	Ответственные исполнители	Промежуточные значения показателей результатов достижения задач				Конечные значения показателя результата	Ед. изм.
								План					
								1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Стратегическое направление 1:													
Цель 1.1													
Целевой индикатор 1.1.1													
1	Задача	1. мероприятие											
		2. мероприятие											
2	Задача	1. мероприятие											
		2. мероприятие											

Источником Стратегических направлений, Целей, Целевых индикаторов, Задач и Конечных показателей результатов является стратегический план предприятия.

Мероприятия операционного плана являются «результатами прямого действия», т.е. основными действиями на плановый год. Текущая деятельность в операционный план не включается. Наименования мероприятий формулируются таким образом, чтобы они отражали суть осуществляемых действий. Не допускается приведение наименований, представляющих собой слишком общие формулировки, которые могут привести к неоднозначному толкованию сути мероприятий. Мероприятия операционного плана детализируются и адаптируются в структурных подразделениях и согласуются с индивидуальными планами работников, которые ориентируются на достижение реальных результатов в соответствии с занимаемой должностью и функциональными обязанностями.

Формой завершения мероприятия могут указываться такие виды завершения как отчеты, сертификаты, протоколы, решения, приказы, договоры и т.д. Ответственными исполнителями мероприятий являются должностные лица, на которых возлагается выполнение соответствующего мероприятия.

Срок исполнения представляет собой конкретную дату, месяц или квартал, до завершения которого соответствующее мероприятие должно будет выполнено. Для мероприятий, предусматривающих выполнение определенных действий с регулярным интервалом, следует указывать периодичность повторения соответствующих действий (например, «еженедельно», «ежемесячно», «ежеквартально», «в течение года») и период осуществления мероприятия (например, «II – IV квартал»). По завершению мероприятия указывается фактический срок исполнения [12].

В операционном плане показатели результата достижения задач распределяются на промежуточные показатели результатов в разрезе по кварталам.

2.2 Планирование реализации мероприятий операционного плана

Планирование реализации мероприятий сводится к разработке графика заданий с учетом их последовательности, взаимозависимости и доступности ресурсов. При разработке плана исполнения мероприятия рекомендуется использовать проектный подход. В процессе выполнения мероприятия задача ответственного исполнителя – обеспечить выполнение мероприятия в соответствии с временным планом в рамках выделенных средств [13].

Последовательность действий для построения графика заданий по исполнению мероприятия:

1) Декомпозиция мероприятия на выполнимые задания.
2) Определение последовательности и взаимозависимости результатов, мероприятий и заданий.
3) Оценка начала, продолжительности и завершения мероприятий и заданий.
4) Определение элементов контроля исполнения заданий мероприятия, по которым может проводиться оценка выполнения.
5) Распределение заданий ответственным лицам.
6) Формирование графика заданий по исполнению мероприятия.
7) Распределение ресурсов мероприятия [14,15].

Декомпозиция мероприятия на выполнимые задания

Целью декомпозиции мероприятий является получение перечня заданий, которые могут легко управляться и контролироваться. Уровень детализации зависит от масштаба и структуры мероприятия. Для исполнителя мероприятия уровень детализации должен позволять распределять и контролировать выполнение заданий. Исполнители должны иметь более детальный план для выполнения порученных заданий.

К примеру, для профилактики инфекционных осложнений, проводятся: контрольно-учебные занятия с медицинским персоналом; оптимизация использования дезинфекционных средств; оптимизация стерилизационных мероприятий: введение в эксплуатацию низкотемпературного стерилизатора; разработка детальных инструкций по соблюдению изоляционно-ограничительных мероприятий при выявлении различных нозологических форм внутрибольничной инфекции в отделениях и т.д.

Определение последовательности и взаимозависимости результатов, мероприятий и заданий

После того, как произведена разбивка мероприятий на достаточное количество заданий, они должны быть соотнесены друг с другом, для того чтобы установить: последовательность (в каком порядке должны

предприниматься действия?) и зависимость (зависит ли действие от начала или завершения какого-либо из других действий?).

Некоторые задания могут выполняться только после выполнения другой, некоторые должны выполняться параллельно, третьи должны быть выполнены к определенному сроку в связи с определенной технологией работ и т.д. Нарушения этих зависимостей приведет к тому, что результат не будет получен или его качество будет не удовлетворительным.

Оценка начала, продолжительности и завершения мероприятий и заданий

Определение сроков означает проведение реалистичной оценки продолжительности каждого задания, и затем внесение его в график исполнения мероприятия с целью установления реальных дат начала и завершения.

Недооценка требующегося времени может быть результатом следующих причин: упущение включения в план существенных заданий; недостаточного учета взаимозависимости действий; недостаточного учета необходимых ресурсов (например, занесение в график одного и того же лица или оборудования для выполнения одновременно двух или более заданий); желание произвести впечатление обещанием быстрых результатов.

Следствием недооценки необходимого времени является снижение качества результатов и перерасход ресурсов при выполнении мероприятия, так как три основные характеристики мероприятия: качество, время и ресурсы связаны между собой. Если какие-либо этапы мероприятия запаздывают, чтобы не снизить качество, следует увеличить сроки выполнения или добавить ресурсы для ускорения заданий. Опыт показывает, что сроки – это характеристика, которая корректируется (в сторону увеличения) наиболее часто. Т.е. на практике для руководства лучше получить результат хорошего качества позже, чем получить его в соответствии с первоначальным планом, но не удовлетворительного качества, которым нельзя будет пользоваться [16].

Определение элементов контроля исполнения заданий мероприятия, по которым может проводиться оценка выполнения

Для мониторинга исполнения мероприятий и их составляющих используются элементы контроля, которые включаются в график исполнения мероприятия. Простейшими элементами контроля являются даты, определенные для получения каждого результата и формы завершения задания [17].

Распределение заданий ответственным лицам

Далее следует распределить задания между ответственными лицами по исполнению мероприятия. Это нечто большее, чем просто сказать, кто, что будет делать. С получением задания связана ответственность за достижение цели мероприятия. Поэтому при распределении заданий должны приниматься во внимание способности, квалификация и опыт каждого члена коллектива.

Давая задания членам коллектива, следует удостовериться в том, что они понимают, что от них требуется. Если это не так, можно повысить уровень детализации в определении соответствующих заданий [18].

Формирование графика заданий по исполнению мероприятия

График заданий отображается в виде таблицы и иллюстрируется в форме графика Ганта. Для примера представлен график заданий по проведению скрининга на раннее выявление рака шейки матки в амбулаторных условиях в течение одного квартала (таблица 2) [19].

Таблица 2. График заданий по проведению скрининга на раннее выявление рака шейки матки

№	Наименование задания	Форма завершения	Срок исполнения
1	Формирование целевой группы лиц, подлежащей скрининговым осмотрам	Список лиц целевой группы	15.01.2016
2	Обеспечение преемственности с профильными медицинскими организациями для проведения осмотра	Договор	18.01.2016-22.01.2016
3	Информирование населения о необходимости прохождения скрининговых осмотров	Публикации, информационные листовки, интервью и т.д.	11.01.2016-13.03.2016
4	Заполнение учетных форм с внесением результатов осмотров в медицинскую карту амбулаторного пациента	Заполненные учетные формы	По явке пациентов
5	Анализ проведенных скрининговых осмотров с разработкой мероприятий по укреплению здоровья прикрепленного населения	Отчет о проведенных скрининговых осмотрах	Ежемесячно
6	Формирование электронной базы скрининговых осмотров и направление в территориальный медицинский информационно-аналитический центр.	Электронная база	Ежемесячно

Одним из примеров оформления плана по исполнению мероприятия может послужить **график Ганта**.

График Ганта – это горизонтальная линейная диаграмма, на которой задания мероприятия представляются протяженными во времени отрезками, характеризующимися датами начала и окончания, задержками и, возможно, другими параметрами.

Формат графика Ганта может быть адаптирован к ожидаемой продолжительности мероприятия. Общий график мероприятия может определять действия только по кварталам или месяцам, в то время как в индивидуальных рабочих планах может использоваться недельный формат. Удобство графика Ганта заключается в том, что он наглядно представляет план выполнения мероприятия и получения результатов. На стадии реализации

график может использоваться для контроля хода выполнения мероприятий – временного мониторинга.

Приведенный ниже пример представляет собой таблицу (таблица 3). Однако существуют специальные компьютерные программы, например, MS Project, где имеется инструментарий для составления диаграммы Ганта. Весь процесс создания графика автоматизирован. Однако до начала ввода данных в компьютер пользователь должен разработать иерархическую структуру заданий, которая является основой для создания графика Ганта. Также пользователь должен определить последовательности и взаимозависимости, даты и сроки выполнения мероприятий, и элементы контроля для мониторинга. Программа MS Project также представляет удобный инструмент для мониторинга выполнения мероприятий [20].

Таблица 3 Отображение мероприятий в графике Ганта для проведения скрининга на раннее выявление рака шейки матки

Наименование задания	**Месяцы**											
	Январь				Февраль				Март			
	Недели											
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Формирование целевой группы лиц, подлежащей скрининговым осмотрам												
Обеспечение преемственности с профильными медицинскими организациями для проведения осмотра												
Информирование населения о необходимости прохождения скрининговых осмотров												
Заполнение учетных форм с внесением результатов осмотров в медицинскую карту амбулаторного пациента												
Ежемесячный анализ проведенных скрининговых осмотров с разработкой мероприятий по укреплению здоровья прикрепленного населения												
Формирование электронной базы скрининговых осмотров и ежемесячное направление в территориальный медицинский информационно-аналитический центр.												

Распределение ресурсов мероприятия

После составления графика заданий мероприятия можно начинать работу по распределению ресурсов и составлению сметы расходов на выполнение мероприятия. Для каждого задания должны быть определены ресурсы, необходимые для их выполнения: человеческие, материально-технические и финансовые.

Человеческие ресурсы – это специалисты с определенными профессиональными знаниями и навыками, а также рабочее время, в течение которого они вовлечены в процесс выполнения заданий.

Материально-технические ресурсы – это материалы, помещения, комплектующие изделия, оборудование, новые транспортные средства, погрузочно-разгрузочное оборудование, вычислительная техника и т.п.

Финансовые ресурсы – выделенные денежные средства, необходимые для выполнения мероприятия [21].

Смета мероприятия – это обоснование и расчет стоимости мероприятия на основе перечня ресурсов, необходимых для проведения каждого задания, их объема (количества) и стоимости.

III. Утверждение, реализация, мониторинг реализации операционного плана

Операционный план утверждается первым руководителем организации, оформляется реквизитом "УТВЕРЖДАЮ" с указанием названия должности и фамилии ответственного лица, а также даты утверждения. Реквизит "УТВЕРЖДАЮ" размещается в правом верхнем углу титульного листа документа, заверяется подписью первого руководителя и гербовой печатью предприятия.

После утверждения операционный план организации становится документом, имеющим юридическую силу, т.е. элементом административной, финансовой, хозяйственной, трудовой дисциплины.

Руководители структурных подразделений обязуются ознакомить персонал организации с утвержденным операционным планом для его дальнейшей реализации.

Реализация операционного плана осуществляется путем выполнения мероприятий, предусмотренных в операционном плане.

Контроль за реализацией операционного плана осуществляется ежеквартально на основе мониторинга путем анализа мероприятий для выявления, устранения и недопущения нарушений. Контроль за реализацией операционного плана осуществляется руководителем предприятия, либо уполномоченным лицом, назначенным руководителем предприятия и, при наличии в предприятии, службой внутреннего аудита [22].

Мониторинг - непрерывный процесс сбора, систематизации и анализа информации о реализации операционного плана Целью мониторинга операционного плана является улучшение хода его реализации для обеспечения надлежащего и своевременного достижения показателей результатов, задач, целей и целевых индикаторов стратегического плана [23].

Информация, представляемая структурными подразделениями, содержит в себе сведения об исполненных и неисполненных запланированных мероприятиях (с указанием причин неисполнения) в разрезе показателей результатов. Руководитель структурного подразделения обеспечивает достоверность, полноту и своевременность предоставляемой информации.

По результатам мониторинга руководство предприятия выносит решения, нацеленные на:

- повышение эффективности реализации запланированных мероприятий (определению иных мероприятий) в целях достижения стратегических целей предприятия;
- принятие мер по выявленным проблемным вопросам.

На основе информации, представляемой структурными подразделениями ответственными должностными лицами (исполнителями, указанными в плане, и их руководителями) подготавливается отчет о реализации операционного плана. Отчет о реализации операционного плана должен содержать в себе:

1) итоги анализа хода реализации операционного плана;

2) рекомендации по принятию должностными лицами необходимых мер, нацеленных на улучшение системы управления, принятию мер по обеспечению своевременной реализации ответственными исполнителями запланированных мероприятий, повышение эффективности реализации запланированных мероприятий и достижение целей и другие рекомендации;

3) при необходимости предложения по внесению изменений в операционный план [24].

IV. Корректировка и внесение изменений в операционный план

Корректировка и внесение изменений в операционный план осуществляется в случае корректировки и изменений в стратегическом плане, а также по итогам мониторинга операционного плана. Решение о внесении изменений и дополнений в операционный план, а также перенос сроков исполнения и исключения из операционного плана запланированных мероприятий может производиться только по решению руководителя на основании служебных писем заинтересованных структурных подразделений.

При корректировке и внесении изменений в операционных планах предприятия, в случае превышения фактических значений показателей результатов над плановыми, плановые значения могут корректироваться в сторону увеличения.

Не допускается снижение плановых значений показателей результатов на соответствующий год, за исключением случаев невыполнения мероприятий и обязательств, обусловленных факторами, не зависящими от деятельности предприятия. Также не допускается изменение количественных значений показателей результатов после истечения срока реализации.

В результате, корректировка операционного плана приводит к пересмотру мероприятий, перераспределению ресурсов или изменению их объемов, приостановке тех действий, которые оказываются неэффективными, разработке новых подходов к преодолению проблем и устранению слабых мест, выявленных в процессе реализации операционного плана.

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

Заключение

Разработка операционного плана в государственных предприятиях на праве хозяйственного ведения в сфере здравоохранения способствует своевременному выполнению поставленных стратегических целей предприятия.

Немаловажную роль в реализации поставленных задач играет руководство государственных предприятий, которому необходимо обеспечить представление персоналу четкой картины о направлениях, задачах и обязанностях, требующихся для исполнения целей и задач, содержащихся в стратегическом плане.

Цель операционного планирования заключается в обеспечении ритмичной, бесперебойной работы предприятия и эффективного использования производственных и трудовых ресурсов. При формировании операционного плана необходимо учесть наличие мероприятий, требующих затрат. Для этого возможные затраты должны быть учтены в бюджете государственных предприятий [25].

Таким образом, следует отметить, что соблюдение этапности разработки операционного плана и использования рекомендуемых технологий и методов исполнения мероприятий дает возможность контроля над работой персонала, управления их результатами и повышения эффективности деятельности предприятия в целом.

Список использованной литературы

1. Пивоваров С., Максимцев И., Операционный менеджмент. - СПб.: Питер, 2011. - 544 с.
2. Alfred D., Chandler Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise: The MIT Press, 1969. - 464p.
3. Чернышев М.А. и др., Стратегический менеджмент. Основы стратегического управления: учебное пособие для студентов по направлению "Менеджмент". - Ростов-на-Дону : Феникс, 2009. - 506 с.
4. Международная Федерация общества Красного Креста и Красного Полумесяца, Руководство по планированию проектов/программ. Окончательная версия, 2010. – 55 с.
5. Чейз. Г. и др., 8-ое издание/Пер. с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2001 - 704 стр.
6. Лапыгин Ю.Н., Стратегический менеджмент: Учебное пособие. ИНФРА-М, 2011. – 236с.
7. Друкер П.Ф. Энциклопедия менеджмента: Пер. с англ. - М.: Издательский дом "Вильямс", 2004. - 432 с.
8. Meskon M., Albert M., Hedouri F. Management, 2009. - 672 p.
9. Kaplan R.S, Norton D.P. The Balanced Scorecard. Measures that drive performance. Harvard Business Review 1992. - 71p.
10. Абуова Х.Ж., Ергалиев К.А Применение системы сбалансированных показателей в управлении медицинской организацией»: Методические рекомендации. – Астана, – 2014. – 29 с.
11. Friedag, H.R., Balanced Scorecard. Mehr als ein Kenn zahlensystem, 4. Aufl,. 2002. – 294 p.
12. Алиева С. и др., Современные подходы к государственному планированию. Ежеквартальный экономический журнал «Экономика, Финансы, Исследования», Вып. 4 (40), 2015. - 36 с.
13. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник. - М.: Инфра, 2002. - 392 с.
14. The Logical Framework Approach (LFA).Fourth Edition. Handbook for Objective- Oriented Planning. NORAD, 1999. – 104 с.
15. Project Cycle Management. Training Courses Handbook. – European Commission, 2001.
16. Baum W.C. The Project Cycle. – Washington: World Bank, 1994. - 603 p.
17. Baker S., Project management. – Indianapolis: Alpha Books, 2000.
18. Зуб А. Т., Теория и практика: Учебное пособие для вузов. - М.: Аспект Пресс, 2002. – 261 с.
19. Ранняя диагностика рака шейки матки на уровне первичной медико-санитарной помощи. Цитологический скрининг. Методические рекомендации. – Под редакцией д.м.н. Нургазиева К.Ш. – Алматы, 2012. - 28 с.
20. Кларк У., Графики Ганта: Учет и планирование работ / Пер. с англ. -М.: Техника управления, 1931. - 124 с.

21. К.Э. Узакбаев, Управление проектами развития: Учебное пособие/ Академия государственного управления при Президенте КР. – Бишкек: 2012. - 92 с. (Издание 2-е, исправленное и дополненное).
22. Ахметов В.И. и др., Методическое руководство по применению обновленных стандартов аккредитации медицинских организаций в Республике Казахстан, Астана, 2013. - 281 с.
23. Магданов П.В., Система плановой документации как результат стратегического планирования в корпорации // Журнал «Вестник Пермского университета. Серия «Экономика», 2011, вып. 3 (10) (с. 6-13).
24. Performance Monitoring Indicators. A Handbook for Task Managers. - Washington: World Bank, 1996. - 60 с.
25. Раздорожный А. А. Организация производства и управление предприятием. – М.: Экзамен, 2009. - 877 с.

Приложение

УТВЕРЖДАЮ
_____ФИО руководителя ГП на ПХВ
«___» _____20__год

Форма типового операционного плана

_____

(наименование ГП на ПХВ)
На_____год
(плановый период)

№	Задачи	Мероприятия	Форма завершения мероприятия	Срок исполнения мероприятия	Фактический срок исполнения мероприятия	Причины неисполнения мероприятия	Ответственные исполнители	Промежуточные значения показателей результатов достижения задач				Конечные значения показателя результата	Ед. изм.
								План					
								1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Стратегическое направление 1:													
Цель 1.1													
Целевой индикатор 1.1.1													
1	Задача	1. мероприятие											
		2. мероприятие											
2	Задача	1. мероприятие											
		2. мероприятие											

Пояснения по заполнению формы операционного плана

1. По строке «Наименование ГП на ПХВ» указывается полное наименование предприятия, разрабатывающей операционный план.

2. По строке «Плановый период» указывается очередной годовой период, на который разрабатывается операционный план.

3. Раздел 1. «Операционный план» заполняется в следующем порядке:

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

2) по строке «Цель» указываются цели предприятия;

3) по строке «Целевой индикатор» указываются наименования целевого индикатора, характеризующие уровень достижения соответствующей цели;

4) в графе 1 «№» указывается сквозной порядковый номер;

5) в графе 2 «Задачи» указываются наименования задач, которые необходимо выполнить для достижения соответствующей цели;

6) в графе 3 «Мероприятия» указываются наименования мероприятий, действия, которые необходимо выполнить для достижения соответствующей задачи;

7) в графе 4 «Форма завершения» указываются документационное свидетельство проведения мероприятия или состоявшийся факт, например, протокол, программа конференции, отчет, акт и т.п.;

8) в графе 5 «Срок исполнения мероприятия» указываются плановая дата исполнения мероприятия, либо периодичность (ежегодно, ежеквартально и т.д.);

9) в графе 6 «Фактический срок исполнения» указывается дата исполнения мероприятия по истечении срока реализации плана;

10) в графе 7 «Причины неисполнения» указываются причины неисполнения или превышения срока исполнения по истечении срока реализации мероприятия;

«Показатель результата» указываются конечные значения показателей результатов (количественно измеримые), характеризующие степень решения задач программы;

11) в графе 8 «Ответственные исполнители» указывается структурное подразделение, должность лица, ответственного за исполнение мероприятия;

12) в графах 9-12 «Промежуточные значения показателей результата достижения задач» указываются промежуточные значения показателей результатов по кварталам;

13) в графе 13 «Конечные значения показателей результата» указываются показатели результата стратегического плана;

14) в графе 14 «Единица измерения» указываются единица измерения показателя результата.

Разработка типовых операционных планов государственных предприятий на праве хозяйственного ведения в сфере здравоохранения

Методические рекомендации

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

Подписано к печати 23.09.16. Формат 60х84/16. Бум. офсетная.
Усл. печ. л.1,4. Тираж 1000 экз. Заказ 127.
РГП на ПХВ «Республиканский центр развития здравоохранения»
Министерства здравоохранения и социального развития Республики Казахстан
010000, Астана, Орынбор 8.