

	ГКП на ПХВ «Городская больница №2» Управления здравоохранения г. Шымкент	Система менеджмента качества	Стр. 1 из 41
<i>Стратегический план ГКП на ПХВ «Городская больница №2» на 2023-2027 годы</i>			

Утвержден
решением Наблюдательного совета
ГКП на ПХВ «Городская больница №2»
управления здравоохранения города Шымкент
от 17 ноября 2023 года за №03/23

Главный врач
ГКП на ПХВ «Городская больница №2»
управления здравоохранения города Шымкент
Позиллов Б.Д. _____

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН ГКП на ПХВ "ГОРОДСКАЯ БОЛЬНИЦА № 2" НА 2023 – 2027 ГОДЫ

	ГКП на ПХВ «Городская больница №2» Управления здравоохранения г. Шымкент	Система менеджмента качества	Стр. 2 из 41
<i>Стратегический план ГКП на ПХВ «Городская больница №2» на 2023-2027 годы</i>			

Содержание

- 1. Миссия, видение и этические принципы**
- 2. Анализ текущей ситуации**
- 3. Возможные риски (выводы и SWOT-анализ).**
- 4. Стратегические направления деятельности, цели развития и ключевые индикаторы**
- 5. Структура доходов по бюджетным программам и программам развития и динамика экономических показателей**

	ГКП на ПХВ «Городская больница №2» Управления здравоохранения г. Шымкент	Система менеджмента качества	Стр. 3 из 41
<i>Стратегический план ГКП на ПХВ «Городская больница №2» на 2023-2027 годы</i>			

1. Миссия, видение и этические принципы

Миссия:

Мультидисциплинарный подход при оказании медицинской помощи с целью укрепления здоровья населения, повышения доступности и качества медицинской помощи.

Видение:

Конкурентоспособная лечебно-профилактическая медицинская организация, укомплектованная квалифицированными специалистами, использующими современные инновации и технологии, обеспечивающие гражданам Республики Казахстан высокое качество медицинских услуг.

Ценности/этические принципы:

Принципы деятельности организации станут неотъемлемой частью становления клиники передовой моделью здравоохранения в Республике Казахстан. Принципы будут надежной основой в поддержании миссии по улучшению здоровья населения.

1. **Компетентность и профессионализм** – наличие соответствующего образования, работа по самосовершенствованию и улучшению профессиональных знаний.
2. **Пациентоориентированность** – ориентация на потребителя медицинских услуг.
3. **Сочувствие и уважение** - отражают проявление сочувствия и уважение к физическому, эмоциональному, психологическому состоянию пациентов и их семей, уважение в отношении работников и должностных лиц.
4. **Честность и порядочность** – не допускать фактов проявления коррупции, а также конфликтов между личными интересами и должностными обязанностями.
5. **Ответственность и надежность** – организация ответственна к взятым обязательствам, морально – нравственным принципам, осознает свою ответственность перед государством.
6. **Наставничество и креативность** – передача опыта и прививание культуры труда и корпоративных ценностей, применение новых прорывных идей во всех аспектах деятельности.

	ГКП на ПХВ «Городская больница №2» Управления здравоохранения г. Шымкент	Система менеджмента качества	Стр. 4 из 41
<i>Стратегический план ГКП на ПХВ «Городская больница №2» на 2023-2027 годы</i>			

2. Анализ текущей ситуации (внешние и внутренние факторы)

ГКП на ПХВ «Городская больница № 2 УЗ г Шымкент Министерства здравоохранения Республики Казахстан»- это многопрофильная лечебно-профилактическая организация, оснащенная современным диагностическим и лечебным оборудованием, аппаратурой, оказывающая практически все виды специализированной медицинской помощи, необходимой для своевременной постановки диагноза и проведения лечения в стационарных условиях и организации консультативной помощи больным городских и областных лечебно-профилактических учреждений. Предприятие осуществляет свою деятельность в соответствии с Конституцией и законами Республики Казахстан, актами Президента, Правительства Республики Казахстан, Министерства Здравоохранения, иными нормативными правовыми актами.

2.1. Анализ факторов внешней среды

Шымкент – город на юге Казахстана, один из трёх городов страны, имеющих статус республиканского значения; является отдельной административно-территориальной единицей. Шымкент один из крупнейших промышленных, торговых и культурных центров, образует вторую по численности населения агломерацию страны. 19 июня 2018 года указом Президента Республики Казахстан городу Шымкент был придан статус города республиканского значения. В настоящее время Шымкент состоит из пяти административных районов – Абайский, Аль-Фарабийский, Енбекшинский, Каратауский и Туранский.

2.2 Анализ факторов непосредственного окружения

В связи с внедрением единой национальной системы здравоохранения, создается конкурентная среда между медицинскими организациями, внедряется принцип свободного выбора врача, медицинской организации.

В городе действует 36 объектов здравоохранения, из них 6 – больничные, 55 – амбулаторно-поликлинические, 8 – прочие организации.

Населению города медицинские услуги оказывают 3,5 тыс. врачей, 8,6 тыс. среднего медицинского персонала.

Для обеспечения амбулаторно-поликлинической помощи населению функционируют 709 участков, в том числе 543 врача общей практики (ВОП), 33 терапевтических, 133 педиатрических зоны. Для снижения нагрузки на одного врача с

	ГКП на ПХВ «Городская больница №2» Управления здравоохранения г. Шымкент	Система менеджмента качества	Стр. 5 из 41
Стратегический план ГКП на ПХВ «Городская больница №2» на 2023-2027 годы			

1905 до 1631 человека с начала года открыто 203 участка ВОП. Показатель оснащенности медицинской техникой составил 70,5%.

Наблюдается дефицит обеспеченности населения амбулаторно-поликлиническими организациями – 13,2 тыс. посещений в смену. Недостаточно развита сеть организаций, оказывающих медико-санитарную помощь. Обеспеченность населения больничными койками в городе не достигает нормативного уровня 50,0 на 10 тыс. населения.

ГКП на ПХВ «Городская больница №2» являясь многопрофильной, имеет большое преимущество перед другими медицинскими организациями, так как предлагает комплексную диагностику и лечение. При наличии собственной диагностической базы и специалистов в нашей больнице отсутствует необходимость обращаться в другие медицинские учреждения для дополнительного обследования пациентов, проведения анализов и т. п., что снижает сроки пребывания в стационаре, обеспечивает возможность получения комплексной услуги под наблюдением одного лечащего врача, что, в конечном счете, повышает уровень сервиса, воспринимаемый клиентом.

Ключевыми материальными ресурсами являются наличие диагностической базы и здания в хорошем состоянии, что позволяет повысить комфортность пребывания в стационаре.

Больница расположена в центре города Шымкенте, с хорошими подъездными путями, имеется парковка для санитарного и личного автотранспорта.

На базе ГКП на ПХВ «Городская больница №2» открыты и успешно функционируют специализированные отделения такие, как: аллерго-пульмонологическое, ревматологическое, кардиологическое, хирургическое, гинекологическое, гематологическое, неврологическое, инсультное, гастроэнтерологическое, где больным оказывается необходимая медицинская помощь обученными высококвалифицированными специалистами.

Исходя из вышеизложенного, можно выделить наши конкурентные преимущества:

- высокая репутация медицинского учреждения,
- высокий уровень технического (диагностического) оснащения,
- высокое качество оказываемых медицинских услуг,

	ГКП на ПХВ «Городская больница №2» Управления здравоохранения г. Шымкент	Система менеджмента качества	Стр. 6 из 41
<i>Стратегический план ГКП на ПХВ «Городская больница №2» на 2023-2027 годы</i>			

- новые технологии,
- новое оборудование,
- наличие высококвалифицированных специалистов,
- возможность стационара быстро реагировать на изменение потребности (перепрофилирование коек),
- ориентация на пациента, его запросы и пожелания.

МСБ «Фосфор» был открыт в феврале 1976 года, Больница занимала три корпуса, которые были разделены по профилю терапевтический и хирургический, коечная мощность – 320 коек.

В 1983 г. Открыт родильное отделение нового типа на 120 коек.

10 июля 1996 года решением акима города № 1029 городская клиническая больница «Фосфор» была передана в ведение Казахско-Турецкого международного университета имени К.А.Ясауи.

13.03.2017 г. на основании решения акима ЮКО № 39 Казахско-Турецкий международный университет имени К.А.Ясауи реорганизован, «Шымкентская городская многопрофильная больница» реорганизована и передана в состав Департамента здравоохранения ЮКО.

На основании постановления № 128 акима города Шымкент от 29.08.2018 г. Шымкентская городская больница стала ГКП на ПХВ «Городской больницей №2».

Юридический адрес: 160060, Республика Казахстан, город Шымкент, улица С.Жандосова, 92.

Стационар больницы представлен 13 отделениями на 390 коек (3 отделений хирургического профиля, 7 отделений терапевтического профиля) и отделением анестезиологии и реанимации на 25 коек.

Телефон: 8-7252-49-01-67

E-mail: shgmb17@mail.ru **официальный сайт:**

	ГКП на ПХВ «Городская больница №2» Управления здравоохранения г. Шымкент	Система менеджмента качества	Стр. 7 из 41
<i>Стратегический план ГКП на ПХВ «Городская больница №2» на 2023-2027 годы</i>			

Главный врач –Позилев Бакытжан Джолдасбекович, врач I категории по специальности общественное здравоохранение.

На сегодняшний день – это современная многопрофильная больница, который оснащен уникальным оборудованием и оказывает высокоспециализированную медицинскую помощь в экстренном и плановом порядке. В стенах больницы круглосуточно трудится команда профессионалов, прошедших обучение в ведущих клиниках мира. Мощность больницы составляет: круглосуточный стационар 250 коек, родильное отделение 140 коек, дневной стационар 43 коек, платные койки 30;



решением Наблюдательного совета
ГКП на ПХВ «Городская больница 2» УЗ
города Шымкент

Протокол № 1
к протоколу очного заседания
Наблюдательного совета
от «16» ноября 2022 года 05/22



Организационная структура ГКП на ПХВ «Городская больница 2» УЗ города Шымкент



	ГКП на ПХВ «Городская больница №2» Управления здравоохранения г. Шымкент	Система менеджмента качества	Стр. 9 из 41
<i>Стратегический план ГКП на ПХВ «Городская больница №2» на 2023-2027 годы</i>			

Штатная и фактическая численность работников медицинской организации

Укомплектованность кадрами (повсем категориям работников)					
Категория работников	Штатные единицы	Фактическая численность работников	Численность работников, находящихся в декретном отпуске	Общая численность работников	% укомплектованности
ВМП	347	297	31	328	91,5%
СМП	600,75	489	141	630	96,1%
ММП	285	211	16	227	95,8%
ПП	138,5	98	9	107	93,2%
ИТОГО	1371,25	1095	197	1292	94,6%

Коечная мощность больницы за 2021-2023гг.

Наименование отделения	Года					
	2021		2022		2023	
	КС	ДС	КС	ДС	КС	ДС
Отделение аллерго-пульмонологии	38	6	35	6	35	6
Пульмонология	20		17		17	
Аллергология	18		18		18	
Отделение неврологии	41	8	37	8	34	8
Для восстановительного лечения и медицинской реабилитации: неврологические для взрослых	15		15		15	
Отделение Нефрологии и гастроэнтерологии	40	10	40	10	35	10
Нефрология	15		15		15	
Гастроэнтерология	15		15		15	

	ГКП на ПХВ «Городская больница №2» Управления здравоохранения г. Шымкент	Система менеджмента качества	Стр. 10 из 41
<i>Стратегический план ГКП на ПХВ «Городская больница №2» на 2023-2027 годы</i>			

Гематология	10		10		5	
Отделение ревматологии	25	2	23	2	23	2
Отделение кардиологии	20	2	20	2	20	2
Отделение хирургии	13	3	13	3	30	3
Реанимация -1	6		6		9	
Инсультный центр	33		30		33	
Реанимация	6		6		6	
Нейрохирургия	3		12		3	
Родильное отделение						
Отделение физиологии	100		100		100	
Отделение новорожденных	100		100		100	
Отделение гинекологии	25	2	25	2	25	2
Отделение патологии беременных	20		20		20	
Отделение патологии новорожденных	20		20		20	
Реанимация - 2	6		6		6	
Реанимация для новорожденных	4		4		4	
Поликлиника		10		10		10
Всего:	390	43	390	43	390	43

По центру диагностики и развития:

- клинико-диагностическая лаборатория;
- отделение лучевой диагностики;

	ГКП на ПХВ «Городская больница №2» Управления здравоохранения г. Шымкент	Система менеджмента качества	Стр. 11 из 41
<i>Стратегический план ГКП на ПХВ «Городская больница №2» на 2023-2027 годы</i>			

- отделение функциональной диагностики;
- физиотерапевтическое отделение;

Поликлиника;

- терапевтический участок
- ВОП
- педиатрия
- отделение узких специалистов
- амбулаторная служба материнства и детства
- отделение профилактики и социально-психологической помощи
- Дневной стационар
- травматологический пункт;
- рабиология;
- противотуберкулезный кабинет
- фильтр кабинет

	ГКП на ПХВ «Городская больница №2» Управления здравоохранения г. Шымкент	Система менеджмента качества	Стр. 12 из 41
<i>Стратегический план ГКП на ПХВ «Городская больница №2» на 2023-2027 годы</i>			

- аптека;
- хозяйственный персонал.
- административный персонал;

Основные показатели

	Показатели		
	2021г.	2022 г.	2023г. 10 мес.
Всего коек	390	390	390
Койко- дни	96 091	124 362	117 621
Оборот койки	46,6	55,0	50,3
Работа койки	246	319	301,6

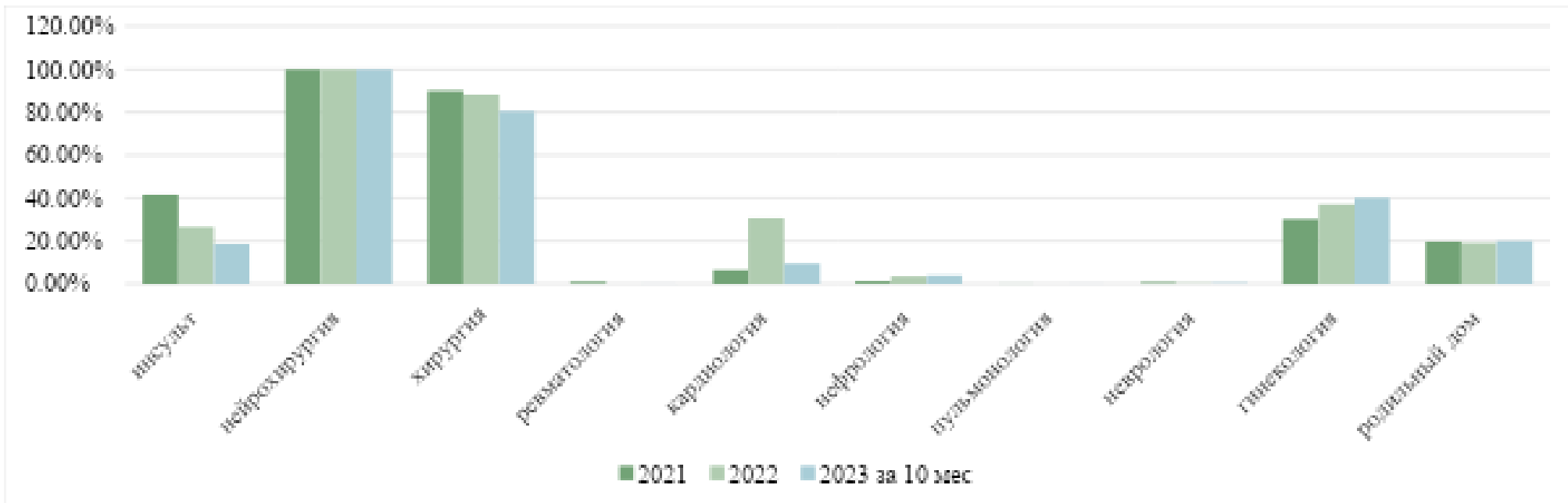
	ГКП на ПХВ «Городская больница №2» Управления здравоохранения г. Шымкент	Система менеджмента качества	Стр. 13 из 41
<i>Стратегический план ГКП на ПХВ «Городская больница №2» на 2023-2027 годы</i>			

Среднее пребывание пациента	5,3	5,8	6,0
Всего пролечено	18 193	21 433	19 803
Всего выписано	18 048	21 220	19 626
Экстренные пациенты	9022	14158	13 923
Плановые пациенты	9171	7275	5 880
Хирургическая активность	19,0%	22,0%	20,3%
Всего операций	3 147	4 138	3 692
Летальность	145	213	177
Отказы в госпитализации (Плановые по порталу БГ)	17 269	28 422	24 598

Из таблицы видно, среднее число дней работы койки в году в 2023 г за 10 месяцев на 113,4% уменьшилась на 99,9% по сравнению с 2022 г. (с 124 362 до 117 621), а средняя длительность пребывания больного на койке уменьшилась с 6,0 в 2023 г. Уменьшилось число пролеченных пациентов в 2023 г. на 19 803 в сравнении с 2022 г. Показатель хирургической активности за период 2022-2023г. остается на уровне 20,3%.

Хирургический активность показатели по стационару

	ГКП на ПХВ «Городская больница №2» Управления здравоохранения г. Шымкент	Система менеджмента качества	Стр. 14 из 41
<i>Стратегический план ГКП на ПХВ «Городская больница №2» на 2023-2027 годы</i>			



Количество выполненных технологий ВТМУ

№	Код по МКБ-9	Наименование ВТМУ	2022 год	2023год
1	00.51	Имплантация бивентрикулярного дефибриллятора, системы в целом (CRT-D)	0	2
2	00.65	ЧРЕЗКОЖНАЯ ИМПЛАНТАЦИЯ СТЕНТОВ ВО ВНУТРИЧЕРЕПНЫЕ АРТЕРИИ	3	5

	ГКП на ПХВ «Городская больница №2» Управления здравоохранения г. Шымкент	Система менеджмента качества	Стр. 15 из 41
Стратегический план ГКП на ПХВ «Городская больница №2» на 2023-2027 годы			

3	37.94	Имплантация автоматического кардиовертера/дефибриллятора	0	3
4	39.72	ЭНДОВАСКУЛЯРНАЯ (ТОТАЛЬНАЯ) ЭМБОЛИЗАЦИИ ИЛИ ОККЛЮЗИЯ СОСУДОВ ГОЛОВЫ И ШЕИ	2	2
5	38.12	ЭНДАРТЕРИОЭКТОМИЯ ДРУГИХ АРТЕРИЙ ГОЛОВЫ И ШЕИ	1	
			6	12

Дневной стационар

При больнице функционирует Дневной стационар – это лечение для пациентов, которым не требуется круглосуточное наблюдение врача, назначенные процедуры провести в домашних условиях невозможно. Пациенты приходят днем, получают необходимые процедуры, отдыхают, возвращаются домой. Лечение в условиях дневного стационара дает возможность вести активный образ жизни, сохраняя привычный распорядок дня.

	Показатели		
	2021г.	2022 г.	2023г. 10 мес.
Всего коек	43	43	43
Койко- дни	2064	7682	5273
Оборот койки	8,5	29,7	19,2
Среднее пребывание пациента	5,7	6,0	6,4
Поступило	375	1275	825
Выписано	364	1275	824

По итогам 2023 г. на уровне дневного стационара пролечено 824 пациентов.

	ГКП на ПХВ «Городская больница №2» Управления здравоохранения г. Шымкент	Система менеджмента качества	Стр. 16 из 41
<i>Стратегический план ГКП на ПХВ «Городская больница №2» на 2023-2027 годы</i>			

Количество пролеченных пациентов по профилям на дневном стационаре



	ГКП на ПХВ «Городская больница №2» Управления здравоохранения г. Шымкент	Система менеджмента качества	Стр. 17 из 41
<i>Стратегический план ГКП на ПХВ «Городская больница №2» на 2023-2027 годы</i>			



Качественные показатели по поликлинике за 2022 год

Всего прикрепленные население по поликлинике – 33 935

Общий 17 ВОП учатков, нагрузка 1 ВОП врача – 1 646

Общий 1 терапевтический участок, нагрузка 1 врача – 1 508

Общий педиатрических участков – 8, нагрузка 1 педиатрического врача - 557

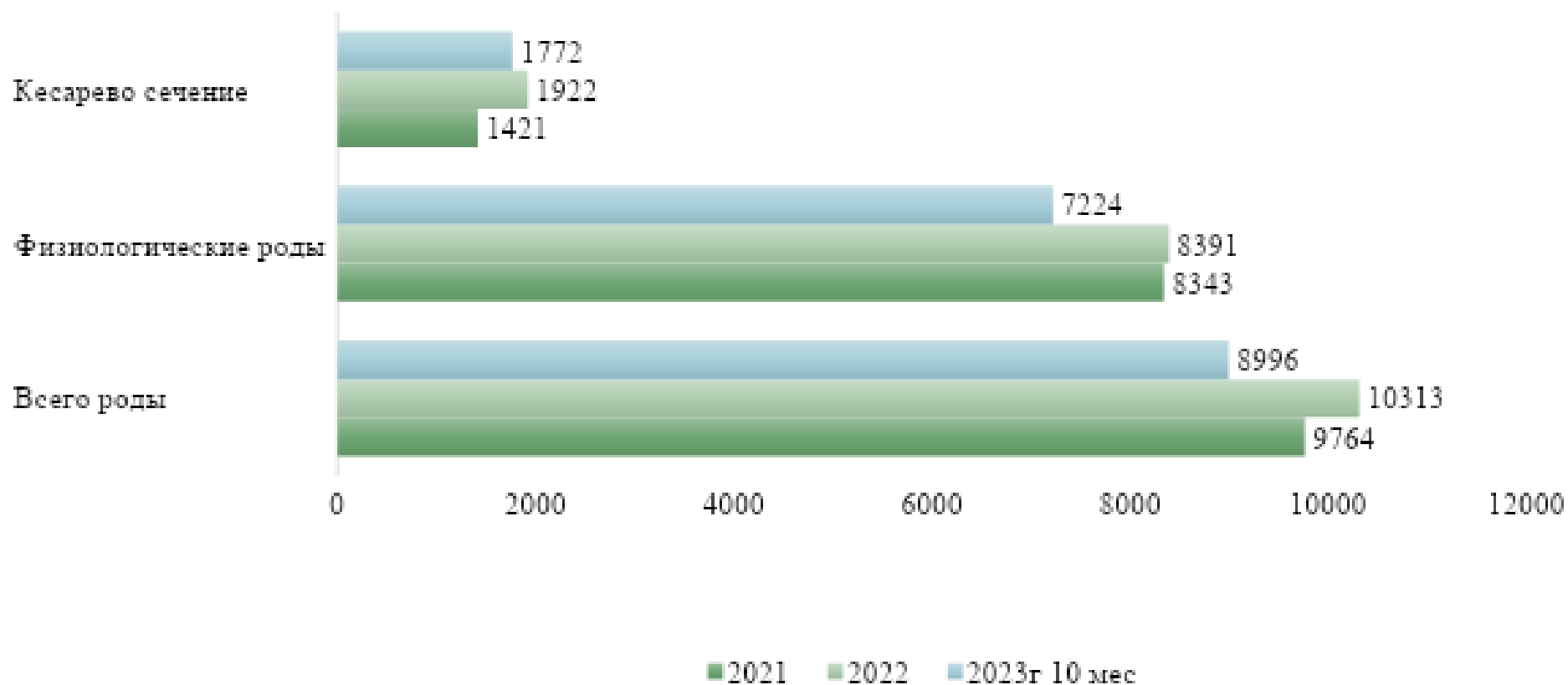
	Наименование показатели	2021г.	2022г.	2023 за 10м
1	Общие посещение (вкл. стоматолог, психолог, соц.раб, фтизиатр)	291 710	257 192	174 007
2	Общая заболеваемость	50 493	51 078	27 106
3	Первичная заболеваемость	27 343	18 608	88 98
4	Женщины фертильного возраста	12 623	8 667	7902

	ГКП на ПХВ «Городская больница №2» Управления здравоохранения г. Шымкент	Система менеджмента качества	Стр. 18 из 41
<i>Стратегический план ГКП на ПХВ «Городская больница №2» на 2023-2027 годы</i>			

5	Всего взято на учет по беременным женщин	1190	905	576
6	Рождаемость по месту жительства (абс.числ. новорожденных)	1020	965	712
-	Младенческая смертность по месту жительства (от 0 до 1 года)	8	8	7
-	Младенческая смертность по месту жительства (от 0 до 5 года)	10	11	8



Родильный дом



	ГКП на ПХВ «Городская больница №2» Управления здравоохранения г. Шымкент	Система менеджмента качества	Стр. 20 из 41
<i>Стратегический план ГКП на ПХВ «Городская больница №2» на 2023-2027 годы</i>			

Основным преимуществом ГКП на ПХВ «Городская больница №2» является возможность оказания полного цикла высокоспециализированной диагностики, благодаря наличию современного медицинского оборудования ведущих мировых производителей, а также наличию госпитальных отделений, позволяющих оказать весь спектр лечебной помощи при любой экстренной ситуации населению, беременным, роженицам, родильницам и новорожденным.

Цифровизация здравоохранения, внедрение IT-технологий

С февраля 2017г. внедрена комплексная медицинская информационная система (КМИС), которая позволяет формировать формы первичной медицинской документации, автоматизировать сбор актуальной, точной и полной информации для обеспечения безопасной, справедливой, высококачественной и устойчивой системы здравоохранения, ориентированной на потребности пациентов. Благодаря КМИС минимизирован бумажный документооборот в клинике, обеспечена возможность свободного доступа, формирования и ведения электронного паспорта здоровья каждого гражданина Казахстана, обеспечена интеграция информационных систем здравоохранения на всех уровнях.

С 2017 г. диагностические оборудования (рентген, КТ) клиники подключены к PACS, которая в свою очередь интегрирована с КМИС. Посредством PACS осуществляется передачи изображений по сети, как внутри ЛПУ, так и между разными ЛПУ ведомства. Например, снимок, сделанный в каком-либо региональном ЛПУ, может быть быстро передан по сети для консультации в центральное ЛПУ, где присутствуют специалисты.

На сегодняшний день в ИС «КМИС» интегрированы следующие информационные системы «Портал бюро госпитализации», «ЭРСБ», «РПН».

	ГКП на ПХВ «Городская больница №2» Управления здравоохранения г. Шымкент	Система менеджмента качества	Стр. 21 из 41
<i>Стратегический план ГКП на ПХВ «Городская больница №2» на 2023-2027 годы</i>			

3. Возможные риски (выводы и SWOT-анализ).

В ходе своей деятельности больница может столкнуться с возникновением ряда рисков или внешних факторов, не поддающихся контролю, которые могут препятствовать достижению целей Стратегического плана. Для анализа ситуации проведен SWOT анализ, где определены сильные стороны, которые необходимо развивать с применением имеющихся возможностей и слабые стороны, которые необходимо превратить в сильные через имеющиеся возможности, чтобы избежать угроз.

	Сильные стороны	Слабые стороны
Клиенты	1. Оказание специализированной помощи населению района с использованием современного оборудования	1. Наличие больших очередей из-за загруженности медицинского персонала. 2. Отсутствие дорогостоящего медицинского оборудования
Процессы	1. Имеет квалифицированный кадровый потенциал 2. Располагает материально-технической базой, оснащен лечебно-диагностической аппаратурой и оборудованием	1. Быстрое моральное и физическое устаревание материально-технического оборудования 2. Несовершенная система дифференцированной оплаты труда 3. Недостаточно эффективная система финансирования – проверка контрольных органов не всегда обоснованно снимает средства 4. Отсутствие сильных мотивационных факторов 5. Уровень оплаты труда медицинских работников остается низким, отсутствует дифференцированный подход

	ГКП на ПХВ «Городская больница №2» Управления здравоохранения г. Шымкент	Система менеджмента качества	Стр. 22 из 41
<i>Стратегический план ГКП на ПХВ «Городская больница №2» на 2023-2027 годы</i>			

		к оплате труда, основанный на конечных результатах их работы 6. Отсутствие заинтересованности молодых специалистов в дальнейшем профессиональном росте 7. Недостаточное внедрение научных разработок в практическое здравоохранение.
Обучение и развитие	1. Непрерывное повышение образования сотрудников	1. Отсутствие службы развития человеческих ресурсов – отдел кадров работает лишь на регистрацию кадровых процессов и не обеспечивает планирование, развитие, оценку персонала
Финансы	1. Наличие стабильного бюджетного финансирования по работам и услугам, востребованным отраслевым уполномоченным органом; 2. Преимущество юридического статуса Предприятия на праве хозяйственного ведения; 3. Стабильное поступление финансовых средств от всех источников финансирования.	1. Несвоевременность выделения бюджетных денежных средств (особенно в начале года) 2. Несовершенная методика тарификации на услуги, финансируемые из государственного бюджета (КЗГ) 3. Низкий уровень внебюджетного финансирования и реализации проектов; 4. Несвоевременное заключение договоров по основным направлениям деятельности, что затягивает процесс планирования и реализации мероприятий.
	Возможности	Угрозы

	ГКП на ПХВ «Городская больница №2» Управления здравоохранения г. Шымкент	Система менеджмента качества	Стр. 23 из 41
<i>Стратегический план ГКП на ПХВ «Городская больница №2» на 2023-2027 годы</i>			

Клиенты	1. Увеличение перечня и объёмов предоставляемых услуг.	Изменения в законодательстве (нормативно-правовых актах) Финансовый кризис
Процессы	1. Расширение профильности больницы (путем оптимизации коечного фонда, подготовки соответствующих специалистов)	Ошибка при выборе модели менеджмента
Обучение и развитие	1. Обучение персонала Внедрение новых методов финансового, управленческого и внутрибольничного менеджмента	1. Недостаточность квалифицированных работников в отдельных подразделениях 2. Высокий удельный вес молодых специалистов с недостаточным опытом работы в сфере здравоохранения 3. Несоответствие уровня обеспеченности кадрами к проводимому объему работы 4. Высокий уровень текучести кадров
Финансы	1. Устойчивое и своевременное финансирование из государственного бюджета	Рост цен поставщиков оборудования и расходных материалов

Матрица возможностей

Вероятность использования возможностей	Влияние возможностей		
	Сильное (С)	Умеренное (У)	Малое (М)

	ГКП на ПХВ «Городская больница №2» Управления здравоохранения г. Шымкент	Система менеджмента качества	Стр. 24 из 41
<i>Стратегический план ГКП на ПХВ «Городская больница №2» на 2023-2027 годы</i>			

Высокая (В)	Обучение и повышение уровня квалификации	Улучшение системы подготовки и переподготовки высококвалифицированных кадров.	Информирование населения
	Усиление материально-технической базы	Миграция населения в городе.	
	Достаточное финансирование ежегодного обучения персонала.	Оказание качественных медицинских услуг	
Средняя (С)	Трансферт технологий, знаний и лучшей практики через интенсивное сотрудничество с международными партнерами.		Увеличение заработной платы
Низкая (Н)	Уровень дохода населения на возможность получения платных видов услуг		

Матрица угроз

Вероятность реализации угроз	Влияние возможностей		
	Критическое (К)	Тяжелое (Т)	Легкое (Л)
Высокая (В)		Относительно молодой состав Появление конкурентов	Ошибки планирования деятельности

	ГКП на ПХВ «Городская больница №2» Управления здравоохранения г. Шымкент	Система менеджмента качества	Стр. 25 из 41
<i>Стратегический план ГКП на ПХВ «Городская больница №2» на 2023-2027 годы</i>			

Средняя (С)	Невыполнение плана госзаказа, финансирование не производится или в неполном объеме	Выявление заболеваний на поздней стадии Высокий уровень больничной летальности	
			Растущая стоимость оборудования, современных лекарственных препаратов и изделий медицинского назначения.
Низкая (Н)	Своевременное финансирование с государственного бюджета		Вынужденный прием на работу неопытных специалистов и дальнейшее их обучение.

Управление 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
Низкий социальный статус и недостаточный престиж медицинского работника	Развитие системы кадровых ресурсов	Дефицит медицинских кадров	Улучшение системы подготовки и переподготовки высоко-квалифицированных кадров
Недостаточное финансирование поликлиники в связи с сложной финансовой	Повышение финансовой устойчивости	Снижение конкурентоспособности больницы. Отток медицинских	

	ГКП на ПХВ «Городская больница №2» Управления здравоохранения г. Шымкент	Система менеджмента качества	Стр. 26 из 41
<i>Стратегический план ГКП на ПХВ «Городская больница №2» на 2023-2027 годы</i>			

ситуацией в стране за счёт общемирового финансового кризиса	больницы. Улучшение материально-технической базы больницы	кадров на более высокооплачиваемую работу в другие медицинские организации	
Отток медицинских кадров на более высокооплачиваемую работу в другие медицинские организации	Обеспечение качественной медицинской помощи населению.	Снижение качества оказываемых услуг. Дополнительная нагрузка на специалистов	Планируется переход от штатных нормативов к возможности гибкого планирования человеческих трудозатрат в соответствии потребностями пациентов. Допускается совмещение ставок
Недостаточная работа местных исполнительных и государственных органов по достижению индикаторов стратегического плана	Повышение финансовой устойчивости больницы	Не достижение целей Стратегического плана, Плана развития организации	
Отсутствие солидарной ответственности у населения за свое здоровье	Повышение квалифицированной медицинской помощи населению	Рост уровня заболеваемости у населения социально-значимыми и другими заболеваниями. Рост осложнений заболеваний	Разработка и принятие действенных, нормативно регулируемых механизмов солидарной ответственности населения за своё здоровье
Низкая квалификация кадров	Низкое качество оказываемых услуг	Рост жалоб населения на	Улучшение системы подготовки и переподготовки высококвалифицированных

	ГКП на ПХВ «Городская больница №2» Управления здравоохранения г. Шымкент	Система менеджмента качества	Стр. 27 из 41
<i>Стратегический план ГКП на ПХВ «Городская больница №2» на 2023-2027 годы</i>			

		оказываемую медицинскую помощь	кадров. Совершенствование механизмов мотивации и оплаты труда кадровых ресурсов
Риск допущения отрицательного результата финансово-хозяйственной деятельности организации	Снижение показателей деятельности предприятия	Рост кредиторской и дебиторской задолженности	Улучшение финансового менеджмента
Рост заболеваемости и смертности от социально-значимых заболеваний. Рост материнской и младенческой смертности	Оказание качественной медицинской помощи населению	Ухудшение демографических показателей района	
Увеличение жалоб и обращений со стороны населения на оказание медицинских услуг	Соблюдение прав пациентов Качественное оказание медицинских услуг	Снижение рейтинга и конкурентоспособности медицинской организации.	Улучшение системы подготовки и переподготовки высококвалифицированных кадров. Совершенствование механизмов мотивации и оплаты труда кадровых ресурсов
Риск, связанный с безопасностью пациентов	Физическое и моральное состояние пациента	Снижение престижа больницы. Создание ситуации, представляющую угрозу здоровью или жизни пациента	Внедрение СОПов, стандартов

	ГКП на ПХВ «Городская больница №2» Управления здравоохранения г. Шымкент	Система менеджмента качества	Стр. 28 из 41
<i>Стратегический план ГКП на ПХВ «Городская больница №2» на 2023-2027 годы</i>			

Медицинские риски, связанные с гражданско-правовой ответственностью:	Врачебные ошибки, повлекшие ущерб здоровью пациента	Судебные и иные издержки	
Массовое развитие различных травм и болезней (в том числе инфекционных) вследствие техногенных и экологических катастроф	Повышение квалификационной медицинской помощи населению	Развитие социальной напряжённости населения	

Выводы:

В связи с концентрацией численности населения, отсутствием необходимой конкуренции в определенных направлениях, а также хорошей репутацией, больница имеет большую клиентскую базу, как действующую, так и потенциальную. Укрепление социальных и экономических показателей, а также введение в действие системы обязательного медицинского страхования, расширение перечней технологии высокоспециализированной медицинской помощи позволит большему количеству населения обращаться за услугами в больницу.

Источниками дохода служат:

- финансирование по фактически пролеченным больным в рамках ГОБМП;
- оказанием платных медицинских услуг;
- финансирование из местного бюджета.

В настоящее время в системе здравоохранения существуют следующие ключевые системные проблемы:

- низкая солидарная ответственность за свое здоровья граждан. В связи с чем все бремя здравоохранения ложится на плечи государства. Растет тенденция потребительского отношения к своему здоровью, отсутствует приверженность здоровому образу жизни, что приводит к росту хронических неинфекционных заболеваний, несвоевременное обращение за медицинской помощью.

	ГКП на ПХВ «Городская больница №2» Управления здравоохранения г. Шымкент	Система менеджмента качества	Стр. 29 из 41
<i>Стратегический план ГКП на ПХВ «Городская больница №2» на 2023-2027 годы</i>			

- финансовая неустойчивость системы.
- недостаточно эффективное проведение профилактических мероприятий на уровне ПМСП, что приводит к высокой доли расходов на стационарную помощь. Высокий удельный вес теневых платежей населения, большое количество самозанятого населения, не имеющие статус в системе ОСМС.
- имеется фрагментация потоков финансовых средств.
- низкая эффективность медицинских организаций.
- слабая тарифная политика и непрозрачное распределение средств.
- низкий уровень качества услуг и компетенции системы.

В отрасли сохраняются основные системные риски:

- риск роста потребления услуг;
- риск роста стоимости здравоохранения;
- риск недостаточности государственного бюджета и возможности компенсации;
- риск неэффективности - недостижение конечных результатов.

Существующие ключевые проблемы и ожидаемые системные риски требуют кардинального пересмотра модели системы здравоохранения. Основными решениями проблемных вопросов повышения показателей эффективности в системе здравоохранения, в том числе улучшения финансовых показателей является:

- усиление профилактической работы на уровне ПМСП, повышение солидарной ответственности за свое здоровье;
- обеспечение финансовой устойчивости системы путем обеспечения устойчивости системы к внешним факторам и росту затрат и обеспечения прозрачности, использование малозатратных форм медицинской помощи;
- повышение эффективности системы через достижение конечных результатов доступности, полноты и качества услуг и обеспечения высокой компетенции, и конкурентоспособности системы.

Одной из важнейших задач, стоящих перед больницей является повышение эффективности использования ресурсных потенциалов центра путем рационального использования трудовых, материальных и организационных ресурсов. В свете реализации основных направлений Стратегического плана актуальной задачей для центра является

	ГКП на ПХВ «Городская больница №2» Управления здравоохранения г. Шымкент	Система менеджмента качества	Стр. 30 из 41
<i>Стратегический план ГКП на ПХВ «Городская больница №2» на 2023-2027 годы</i>			

поиск средств для повышения эффективности лечения пациентов, совершенствование системы с использованием ресурсосберегающих форм.

Одним из способов экономии средств здравоохранения является снижение сроков лечения при сохранении или улучшении качественных характеристик лечебно-диагностического процесса, уменьшение длительности пребывания больных в стационарах в связи с дорогостоящей и ресурсоемкой стационарной медицинской помощью, т.е. сокращение пребывания на койке и увеличение оборота койки. Также использование малозатратных форм медицинской помощи путем делегирования некоторых полномочий врачей медицинским сестрам. Внедрение новых ресурсосберегающих методов медицинских вмешательств и приспособление уже к существующим национальным условиям являются актуальными проблемами, так как от их разрешения во многом зависит рациональное распределение ресурсов в здравоохранении.

Применение зарубежного практического опыта дает широкие возможности для формирования научнообоснованных требований к медикаментозному лечению различных заболеваний, выбору лекарственных средств, оборудования, комплексному анализу эффективности и целесообразности их применения. Для достижения данной цели больница систематически проводит обучение специалистов на базе зарубежных клиник и институтов.

Стратегические направления, план реализации и целевые индикаторы

- **Стратегическое направление 1 – Оптимизация работы консультативно-диагностического отделения с упором оказания услуг по эксклюзивным профильным направлениям.**
- **Стратегическое направление 2 – Развитие нейрохирургии, неврологии, нефрология и гастроэнтерологий.**
- **Стратегическое направление 3 – Увеличение объема операции ВТМП.**

	ГКП на ПХВ «Городская больница №2» Управления здравоохранения г. Шымкент	Система менеджмента качества	Стр. 31 из 41
<i>Стратегический план ГКП на ПХВ «Городская больница №2» на 2023-2027 годы</i>			

- **Стратегическое направление 4 – Открытие отделения Гепатологического центра.**
- **Стратегическое направление 5 – Расширение спектра оказания услуг по Аллерго-пульмонологий и ревматологии.**
- **Стратегическое направление 6 – Оптимизация логистики движения экстренных пациентов.**

Рентабельность предприятия

Важнейшей задачей экономического анализа в здравоохранении состоит в определении эффективности использования всех видов ресурсов – трудовых, материальных и финансовых.

Экономическая эффективность связана прежде всего с доходностью, прибыльностью, рентабельностью.

тыс. тенге

	2020 г.	2021 г.	2022 г.
--	---------	---------	---------

	ГКП на ПХВ «Городская больница №2» Управления здравоохранения г. Шымкент	Система менеджмента качества	Стр. 32 из 41
<i>Стратегический план ГКП на ПХВ «Городская больница №2» на 2023-2027 годы</i>			

Доходы	2 739 082,0	4 426 618,0	5 711 494,6
Прибыль	2 468,0	48 154,0	30 125,0
Рентабельность	0,9%	1,09%	0,53%

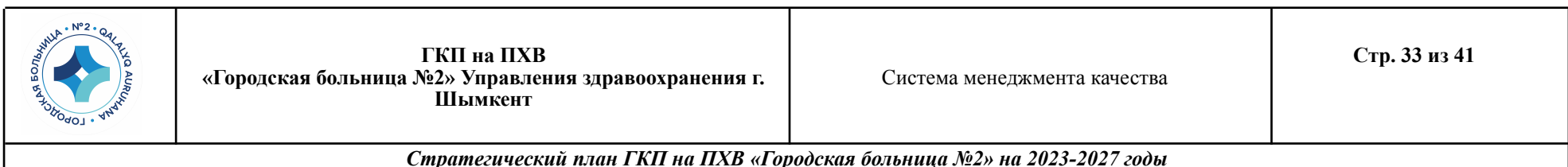
Экономическая эффективность предприятия (прогноз) на 2023-2025 г.

	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Доходы	6 022 776,5	7 434 082,0	7 954 467,0
Прибыль	21 681,1	23 198,8	24 822,7
Рентабельность	0,36%	0,31%	0,31%

4. Стратегические направления деятельности, цели развития и ключевые индикаторы

Ключевые показатели результативности деятельности ГКП на ПХВ «Городская больница №2» на 2023-2027 годы
период с разбивкой по годам:

Механизм реализации	Индикатор, ед. измерения	<i>Планируемый период</i>						
		2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Стратегическое направление: <i>Совершенствование системы управления многопрофильной больницей – повысить эффективность госпитального менеджмента. Обеспечение финансовой устойчивости стационара</i>								
Совершенствование системы управления, ориентированной на достижение устойчивого развития								
Целевые индикаторы:								



Стр. 33 из 41

Стратегический план ГКП на ПХВ «Городская больница №2» на 2023-2027 годы

1.1.1 Прохождение процедуры национальной аккредитации медицинской организации	Национальная аккредитация	-	-	+	+	+	+	+
1.1.2 Совершенствование системы менеджмента больницы в соответствии с международным стандартом ISO 9001:2015. Прохождение внешнего надзорного аудита на подтверждение сертификата соответствия ISO 9001:2015	Национальная аккредитация	-	-	+	+	+	+	+
1.1.3 Совершенствование системы менеджмента больницы путем внедрения системы мониторинга качества на основе индикаторов качества медицинской помощи и безопасности пациентов, позволяющих оценить эффективность деятельности структурных подразделений	Индикаторы качества структурных подразделений	+	+	+	+	+	+	+
Совершенствование системы управления, ориентированной на достижение стабильных финансовых показателей								



Стратегический план ГКП на ПХВ «Городская больница №2» на 2023-2027 годы

Показатель летальности при плановой госпитализации	Значение индикатора стремится к нулю	0,02%	0,009%	0,03%	0%	0%	0%	0 %
Показатель досуточной летальности в стационаре	Значение индикатора не превышает 4 %	0.3%	0.3% (56)	0.2% (45)	0%	0%	0%	0%
Показатель послеоперационной летальности в случаях плановой госпитализации	Значение индикатора стремится к нулю	0	0	0	0	0	0	0
Показатель интраоперационных осложнений	Значение индикатора не превышает 5 %	0	0	0	0	0	0	0
Показатель послеоперационных осложнений	Значение индикатора не превышает 3 %	0.3%	0,4% (16)	0,6% (23)	0,5%	0,4%	0,4%	0,4%
Количество материнской смертности, из них от: акушерских кровотечений, гестозов, аборт, экстрагенитальной патологии	Значение индикатора стремится к нулю по причинам, которые поддаются управлению	1	1	0	0	0	0	0

	ГКП на ПХВ «Городская больница №2» Управления здравоохранения г. Шымкент	Система менеджмента качества	Стр. 36 из 41
<i>Стратегический план ГКП на ПХВ «Городская больница №2» на 2023-2027 годы</i>			

Показатель родового травматизма женщин	Значение индикатора стремится к нулю	0.02%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Показатель экстренных кесаревых сечений	Значение индикатора не превышает 20 %	44%	35%	30%	20%	15%	15%	15%
Показатель поступления беременных женщин, в стационар в течение суток после отказа в госпитализации	Значение индикатора стремится к нулю	0.06%	0%	1%	0%	0%	0%	0%
Количество младенческой смертности, из них от: заболеваний органов дыхания, кишечных инфекций, врожденных пороков развития, болезней перинатального периода	Уменьшение значения показателя отчетного периода по сравнению с предыдущим на 5 %	0.07%	0.9%	0,36%	0%	0%	0%	0%
Показатель травматизма новорожденных	Значение индикатора стремится к нулю	0.4%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Показатель интранатальной гибели плода	Уменьшение значения	0.04%	2,7%	0%	0%	0%	0%	0%



	показателя отчетного периода по сравнению с предыдущим на 10 %							
Показатель ранней неонатальной смертности (до 7 суток жизни)	Уменьшение значения показателя отчетного периода по сравнению с предыдущим на 5 %	0.07%	8,9%	5,6%	0%	0%	0%	0%
Показатель гнойно-септических процессов после оперативных вмешательств	Значение индикатора не превышает 1 %	0	1%	0	0	0	0	0
Количество расхождения клинического и патологоанатомического диагнозов	Значение индикатора стремится к нулю	0	1	0	0	0	0	0
Показатель эпидемиологического расследования внутрибольничных инфекций	Значение индикатора стремится к 100%	100%	100%	100	100	100	100	100

	ГКП на ПХВ «Городская больница №2» Управления здравоохранения г. Шымкент	Система менеджмента качества	Стр. 38 из 41
<i>Стратегический план ГКП на ПХВ «Городская больница №2» на 2023-2027 годы</i>			

Индикаторы оценки для организаций, оказывающих амбулаторно-поликлиническую помощь								
Количество первичного выхода на инвалидность лиц трудоспособного возраста	Уменьшение значения показателя отчетного периода по сравнению с предыдущим на 1 %	78	50	41	20	20	20	20
Показатель материнской смертности, с дефектами оказания медицинских услуг на уровне организаций ПМСП	Значение индикатора стремится к нулю	0	0	0	0	0	0	0
Показатель оздоровленных женщин с экстрагенитальной патологией среди женщин фертильного возраста	Увеличение показателя на 5 % по сравнению с предыдущим периодом	24.9%	27,9%	62%	62%	63%	64%	65%
Показатель охвата контрацепцией женщин с абсолютными противопоказаниями к вынашиванию беременности	Значение индикатора стремится к 100 %	100%	96%	96%	100%	100%	100%	100%
Показатель уровня аборт по отношению к родам	Уменьшение значения	4%	4%	4.9%	2,5%	2%	1,5%	1,5%

	ГКП на ПХВ «Городская больница №2» Управления здравоохранения г. Шымкент	Система менеджмента качества	Стр. 40 из 41
<i>Стратегический план ГКП на ПХВ «Городская больница №2» на 2023-2027 годы</i>			

признакам опасности в соответствии с принципами программы ИВБДВ	стремится к 100 %							
Количество врожденных пороков развития у новорожденных недиагностированных внутриутробно	Значение индикатора стремится к нулю	9	7	1	0	0	0	0
Показатель получения исключительного грудного вскармливания детей в возрасте 6 месяцев	Значение индикатора стремится к 100 %	78.8%	97%	91%	100%	100%	100%	100%
Показатель получения грудного вскармливания детей до 2 лет	Увеличение показателя на 5 % по сравнению с предыдущим периодом	11.3%	5,07%	12.7%	15%	15.4%	16%	17%
Показатель запущенных случаев среди впервые выявленных больных с туберкулезом легких	Уменьшение значения показателя настоящего периода по сравнению с предыдущим на 5 %	5.9%	0	0	0	0	0	0

	ГКП на ПХВ «Городская больница №2» Управления здравоохранения г. Шымкент	Система менеджмента качества	Стр. 41 из 41
<i>Стратегический план ГКП на ПХВ «Городская больница №2» на 2023-2027 годы</i>			

Показатель охвата флюорографическим обследованием групп населения с высоким риском заболевания туберкулезом определяемым уполномоченным органом	Значение индикатора стремится к 100 %	96.6%	97,8%	99%	100%	100%	100%	100%
Показатель охвата обязательного контингента флюорографическим обследованием	Значение индикатора стремится к 100 %	100%	98,6%	100%	100 %	100 %	100 %	100%
Показатель выявляемости больных туберкулезом методом флюорографии среди групп населения с высоким риском заболевания туберкулезом определяемым уполномоченным органом	Значение индикатора составляет не менее 2	1.4	1,6	0	1	1	1	1
Показатель выявляемости больных с подозрением на туберкулез среди обследованных лиц методом микроскопии	Значение индикатора составляет 5-10%	10.7%	13,6%	5.7%	0	0	0	0
Показатель впервые выявленных больных злокачественными новообразованиями 3-4 стадии	Уменьшение показателя на 5 % по сравнению	47%	12,2%	9,5%	0	0	0	0

	ГКП на ПХВ «Городская больница №2» Управления здравоохранения г. Шымкент	Система менеджмента качества	Стр. 42 из 41
<i>Стратегический план ГКП на ПХВ «Городская больница №2» на 2023-2027 годы</i>			

	с предыдущим периодом							
Показатель впервые выявленных больных злокачественными новообразованиями 1-2 стадии	Увеличение показателя на 1 % по сравнению с предыдущим периодом	51.7%	60,9%	61,5%	59.7%	59.8%	60%	60.5%
Показатель 5-летней выживаемости больных злокачественными новообразованиями	Значение индикатора составляет не менее 50 %	54%	58,2%	56.4%	56%	57%	58%	59%
Совершенствование материально-технической базы для внедрения современных методов диагностики и лечения								
Эффективное использование основных средств								
4.1.1 Уровень оснащенности медицинских организаций медицинской техникой	Значение индикатора стремится к 100%	74	85,4	90	82	84	85	92
4.1.2 Наличие сервисного обслуживания медицинского оборудования	Охват сервисным обслуживанием медицинского оборудования стоимостью	100	100	100	100	100	100	100

	ГКП на ПХВ «Городская больница №2» Управления здравоохранения г. Шымкент	Система менеджмента качества	Стр. 43 из 41
<i>Стратегический план ГКП на ПХВ «Городская больница №2» на 2023-2027 годы</i>			

	свыше 2000 МРП %							
--	---------------------	--	--	--	--	--	--	--

5. Структура доходов по бюджетным программам и программам развития и динамика экономических показателей

Ресурсы	Ед.и змер ения	Факт 2020 г.	Факт 2021 г.	Факт 2022 г.	План (годы)				
					2023 год	2024 год	2025 год	2026 год	2027 год
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Цель: Финансовое благополучие больницы									
Госзаказ	тыс. тг.	2 714 382 ,8	4 361 410, 4	5 607 135,2	5 869 157, 1	7 280 002,0	7 789 602 ,0	8 334 875, 0	8 918 316,0
Собственные средства	тыс. тг.	24 699,2	65 207,6	104 359,4	153 619,4	154 080,0	164 865,0	176 405,0	188 753,0
Итого	тыс. тг.	2 739 082 ,0	4 426 618, 0	5 711 494,6	6 022 776, 5	7 434 082, 0	7 954 467 ,0	8 511 280, 0	9 107 069,0
Цель: Усиление материальной заинтересованности персонала (надбавки, дифференцированная оплата труда).									
Госзаказ (диф.оплата,преми и, надбавки)	тыс. тг.	1017,7	75 160,2	38 460,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Собственные средства (диф.оплата,преми и, надбавки)	тыс.т г.	134,8	100,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Итого		1 152,5	75 260,2	38 560,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0



Цель: Формирование кадрового резерва по основным направлениям

Анестезиология-реаниматология	чел.	1 резид	3 (в .т.ч. 1 резид)		5 (в .т.ч. 2 резид)	3 (в .т.ч. 2 резид)	4 (в .т.ч. 2 резид)	5 (в .т.ч. 3 резид)	6 (в .т.ч. 4 резид)
Неонатология	чел.		3 резид		4 (в .т.ч. 3 резиден)	3 (в .т.ч. 2 резид)	4 (в .т.ч. 2 резид)	5 (в .т.ч. 3 резид)	6 (в .т.ч. 4 резид)
Неврология	чел.	6			1				
Общая хирургия	чел.				3				
Нефрология	чел.				1 резид				
Гастроэнтерология	чел.				2 резид				
Педиатрия	чел.	2 резид	1						
Акушерство-гинекология	чел.	1			2	3 (в .т.ч. 2 резид)	4 (в .т.ч. 2 резид)	5 (в .т.ч. 3 резид)	6 (в .т.ч. 4 резид)
Терапевт	чел.	1							
Трансфузиология	чел.		1						
Кардиология	чел.	1 резид		2					
Эндокринология (детская)	чел.	1		1					
ВОП	чел.	1 резид	3 резид						
Лучевая диагностика	чел.			2	3	2	1	1	1
Итого		14 (в .т.ч. 5 резид)	11 (в .т.ч. 7 резид)	5	21 (в .т.ч. 8 резид)	11 (в .т.ч. 6 резид)	13 (в .т.ч. 6 резид)	16 (в .т.ч. 9 резид)	19 (в .т.ч. 12 резид)

Цель: Материально-техническое оснащение

	ГКП на ПХВ «Городская больница №2» Управления здравоохранения г. Шымкент	Система менеджмента качества	Стр. 45 из 41
<i>Стратегический план ГКП на ПХВ «Городская больница №2» на 2023-2027 годы</i>			

Госзаказ	тыс. тг.	1 887 602 ,4	578 508,9	0,0	519 374,0	-	--	-	-
Собственные средства	тыс. тг.	0,0	6 425,0	0,0	0	-	-	-	-
Итого		1 887 602 ,4	584 933,9	0,0	519 374,0	-	-	-	-
Цель: Содержание здания и оборудования									
Госзаказ	тыс. тг.	9 228,9	9 769,0	16 925,0	16 672,0	17 839,0	19 087,8	20 423,92	21 853,59
Собственные средства		-	-	-	-	-	--	-	-
Итого	тыс. тг.	9 228,9	9 769,0	16 925,0	16 672,0	17 839,0	19 087,8	20 423,92	21 853,59
ВСЕГО	тыс. тг.	4 637 065,8	5 096 581,1	5 766 979, 6	6 558 822, 5	7 451 921	7 973 554 ,8	8 531 703, 92	9 128 922,59