



БҰЙРЫҚ

29 желтоқсан 2020 жыл

Нұр-Сұлтан қаласы

ПРИКАЗ

591-Н

№

город Нур-Султан

О внесении изменений в приказ генерального директора от 26 ноября 2018 года № 843н «Об утверждении и реализации Стратегического плана РГП «Республиканская ветеринарная лаборатория» на 2019-2023 годы»

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Внести в приказ генерального директора РГП «Республиканская ветеринарная лаборатория» от 26 ноября 2018 года № 843-н «Об утверждении и реализации Стратегического плана РГП «Республиканская ветеринарная лаборатория» на 2019-2023 годы» следующее изменение:

Стратегический план РГП «Республиканская ветеринарная лаборатория» на 2019-2023 годы, утвержденный указанным приказом, изложить в новой редакции согласно приложению к настоящему приказу.

2. Руководителям подразделений Предприятия довести настоящий приказ до сведения работников и осуществить мероприятия по реализации Стратегии.

3. Контроль исполнения настоящего приказа возложить на отдел анализа и стратегического планирования.

5. Настоящий приказ вводится в действие со дня подписания.

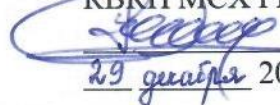
И.о. генерального директора

Т. Елшибаев

	Вышестоящий документ	Устав РГП на ПХВ «Республиканская ветеринарная лаборатория» КВКН МСХ РК
	Владелец документа	Отдел анализа и стратегического планирования
	Разработал	Руководитель отдела анализа и стратегического планирования Нокина Г. З.
	Версия	№ 3
	Изменения и дополнения	Приказ генерального директора РГП на ПХВ «Республиканская ветеринарная лаборатория» КВКН МСХ РК от 24 декабря 2019 года № 594-Н Приказ и.о. генерального директора РГП на ПХВ «Республиканская ветеринарная лаборатория» КВКН МСХ РК от 29 декабря 2020 года № 591-Н
	Утверждено	Приказ генерального директора РГП на ПХВ «Республиканская ветеринарная лаборатория» КВКН МСХ РК от 26 ноября 2018 года № 843н
	Дата вступления в силу	«29» декабря 2020 года

«УТВЕРЖДЕНО»

И.о. генерального директора
РГП «Республиканская
ветеринарная лаборатория»
КВКН МСХ РК

 Т. Елшибаев
29 декабря 2020 года

Стратегический план
Республиканского государственного предприятия на праве
хозяйственного ведения «Республиканская ветеринарная лаборатория»
Комитета ветеринарного контроля и надзора Министерства сельского
хозяйства Республики Казахстан на 2019 – 2023 годы

г. Нур-Султан – 2020 год



1. Миссия и видение

Миссия

Соответствие лабораторных исследований Республиканского государственного предприятия на праве хозяйственного ведения «Республиканская ветеринарная лаборатория» Комитета ветеринарного контроля и надзора Министерства сельского хозяйства Республики Казахстан (далее – Предприятие) международным стандартам, строгое соблюдение требований методик и наставлений по лабораторной практике, содействие реализации политики государства в области ветеринарии.

Видение

Предприятие видит себя высокоэффективной государственной организацией, обеспечивающей здоровье граждан Республики Казахстан через качественное проведение диагностических исследований заболеваний животных и лабораторных исследований продукции животного происхождения на пищевую безопасность.

Предприятием в результате реализации Стратегического плана будут достигнуты следующие показатели:

- повышение качества лабораторно-диагностических исследований при диагностике заболеваний животных и исследований продукции на пищевую безопасность;
- обеспечение выхода лаборатории на новый уровень соответствия международным стандартам;
- расширение деятельности, увеличение объема и вида оказываемых услуг лаборатории;
- ориентация на потребителя, выполнение их требований и стремление превзойти их ожидания;
- повышение экономической эффективности Предприятия.

Основной целью развития системы ветеринарной безопасности являются обеспечение устойчивого и стабильного ветеринарно-санитарного благополучия территории страны и безопасность пищевой продукции для конечного потребителя, т.е. человека.

2. Анализ текущей ситуации и тенденции развития РГП «Республиканская ветеринарная лаборатория»

Введение

Предприятие создано в соответствии с постановлением Правительства Республики Казахстан от 21 ноября 2009 года № 1908.

Согласно Закону Республики Казахстан «О ветеринарии» предметом деятельности Предприятия является осуществление функций, отнесенных к государственной монополии:

- диагностика особо опасных болезней животных, включенных в перечень, утверждаемый уполномоченным органом;
- диагностика энзоотических болезней животных, включенных в перечень, утверждаемый местным исполнительным органом области, города республиканского значения, столицы.

Также к деятельности Предприятия, технологически связанной с функциями государственной монополии, относятся:

- проведение лабораторных исследований и ветеринарно-санитарной экспертизы;
- поверка средств измерений и аттестация испытательного оборудования;
- бактериологические исследования качества дезинфекции;
- утилизация и уничтожение биологических отходов.

Предприятие, являясь государственной ветеринарной организацией Министерства сельского хозяйства Республики Казахстан, реализует его стратегические направления и задачи, которые предусмотрены в Стратегическом плане Министерства сельского хозяйства на 2017 – 2021 годы, утвержденном приказом Министра сельского хозяйства Республики Казахстан №541 от 30 декабря 2016 года и Государственной программе по развитию агропромышленного комплекса в Республике Казахстан на 2017 - 2021 годы, утвержденной Постановлением Правительства Республики Казахстан от 12 июля 2018 года № 423.

В настоящее время Предприятие – это единственная в республике организация, обеспечивающая выполнение функций по диагностике особо опасных и энзоотических болезней животных, отнесенных к государственной монополии.

В период подготовки вступления Республики Казахстан в ВТО требовалось приведение, как в целом ветеринарной системы Казахстана, так и ветеринарных лабораторий в соответствие с требованиями, рекомендациями и стандартами Международного эпизоотического бюро (МЭБ).

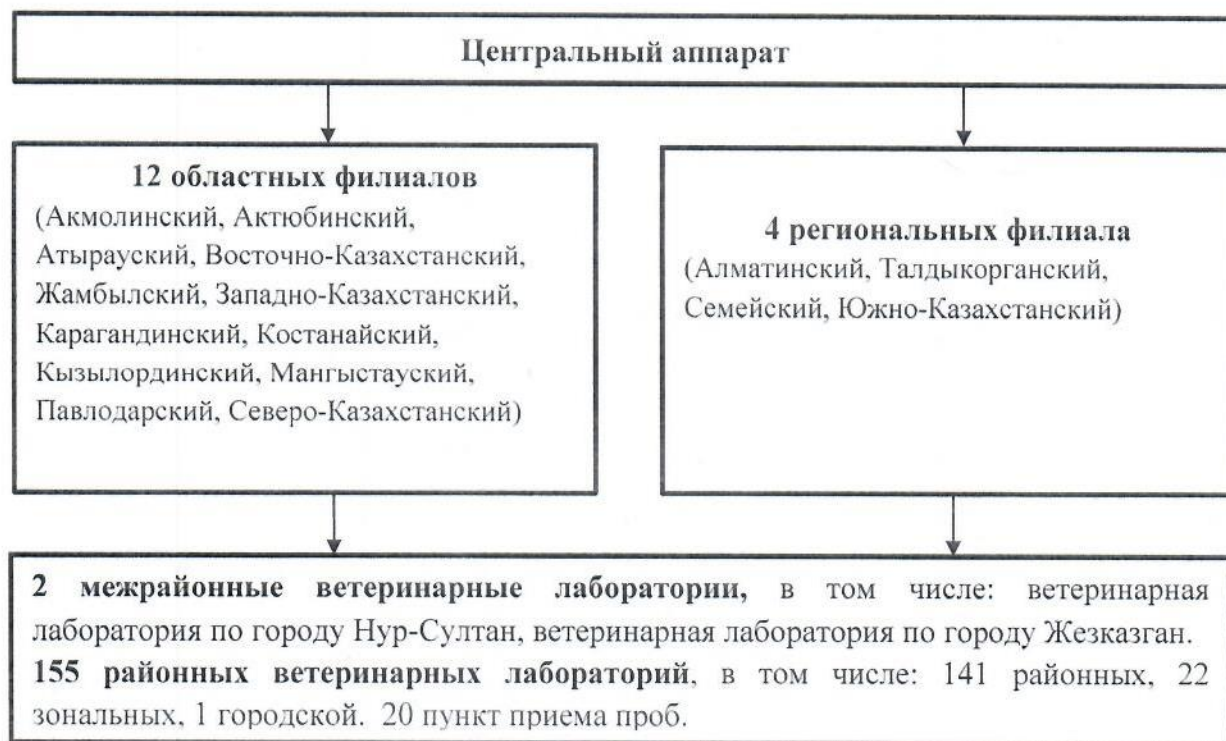
Мероприятия по приведению ветеринарных лабораторий в соответствие с требованиями международных стандартов были предусмотрены в Общенациональном плане мероприятий по реализации Послания Главы государства народу Казахстана от 6 февраля 2008 года «Повышение благосостояния граждан Казахстана - главная цель государственной политики», утвержденном указом Президента от 14 февраля 2008 года № 535.

Общая характеристика

В Республике Казахстан в целях обеспечения эпизоотического благополучия и безопасности продуктов питания, ветеринарной службой страны в этом направлении проводится целенаправленная работа. В данном вопросе главенствующее место принадлежит лабораторной практике, поскольку опираясь на результаты лабораторных исследований, ставится

окончательный диагноз, принимается решение о мерах борьбы с заболеванием, определяется пищевая безопасность продукции.

Общая организационная структура региональных подразделений Предприятия представлена 16 областными/региональными филиалами, 2 межрайонными ветеринарными лабораториями и 155 районными ветеринарными лабораториями (в том числе 141 районные и 13 зональные) с общей штатной численностью 3 224 единицы.



Структура штатной численности Предприятия в количестве 3 224 единицы представлены следующим образом:

1) 2 011 единицы, или 62,4 % от общей штатной численности – производственный персонал, в том числе:

- 1 812 единицы ветеринарные специалисты, проводящие исследования по диагностике заболеваний животных;

- 198 единиц ветеринарные специалисты занятые исследованиями по определению пищевой безопасности и ветеринарно-санитарной экспертизой;

2) 1 213 единицы, или 37,6 % от общей штатной численности - административно-хозяйственный персонал, в том числе:

- 1 009 единицы вспомогательно-хозяйственный персонал;

- 204 единицы административный персонал.

Активы Предприятия в областных и региональных филиалах, а также сети районных и зональных лабораторий представлены зданиями ветеринарных лабораторий, вивариями, складами, гаражами и земельными участками, на которых они расположены, автотранспортными средствами (легковые автомобили, мобильные лаборатории, грузовые автомашины и автобусы), общелабораторным оборудованием, компьютерной оргтехниккой, мебелью, бытовой техникой и др., всего на 25 млрд.164 млн.

Предприятие в рамках бюджетной программы 249 «Создание условий для развития животноводства и производства, переработки, реализации продукции животноводства» подпрограммы 100 «Диагностика заболеваний животных» осуществляет оказание услуг Комитету ветеринарного контроля и надзора Министерства сельского хозяйства Республике Казахстан по диагностике особо опасных заболеваний животных.

Кроме того, Предприятие осуществляет:

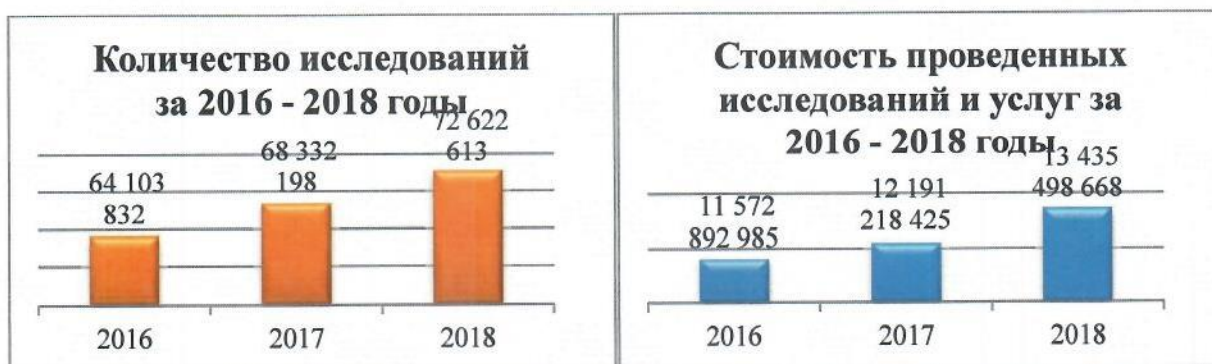
- диагностические исследования особо опасных болезней животных сверх объема, предусмотренного календарным планом на соответствующий финансовый год, в случае обращения владельцев;
- диагностические исследования при карантинировании животных;
- лабораторные исследования всех остальных болезней животных, не вошедших в перечни особо опасных и энзоотических болезней животных;
- проведение лабораторных исследований пищевой продукции;
- проведение ветеринарно-санитарной экспертизы мяса и мясопродуктов, других продуктов убоя животных, молока и молокопродуктов, рыбы и рыбопродуктов, продуктов пчеловодства и меда, продуктов птицеводства и других продуктов животного и растительного происхождения на рынках и в других местах.

В 2016-2018 годах ежегодный объем оказываемых услуг по диагностике особо опасных заболеваний животных и птиц в рамках оказания услуг государственной монополии варьирует в пределах 64,1 – 72,3 млн. исследований в год.

Сравнительный анализ количества диагностических исследований и объемы выделенных финансовых средств на их проведение за 2016-2018 годы приведен ниже (рисунок 1).

Рисунок 1

Лабораторные исследования по диагностике заболеваний животных и объем финансовых средств, затраченных на их проведение за 2016-2018 годы



Платные услуги по определению показателей безопасности пищевой продукции, сырья животного происхождения, по определению безопасности кормов, биохимическому исследованию крови, ветеринарно-санитарной экспертизы и т.д. составляют от 1,5 до 2,2 млн. исследований в год. Сравнительный анализ проведенных лабораторных исследований на платной основе и финансовых средств, поступивших от платных услуг, оказанных Предприятием за 2016-2018 годы, представлен ниже (рисунок 2).

Рисунок 2

Лабораторные исследования на платной основе и поступления финансовых средств от оказания платных услуг за 2016-2018 годы



Для выполнения диагностических исследований особо опасных болезней животных, лаборатории оснащены общелабораторным оборудованием для проведения классических методов диагностических исследований.

Областные и региональные филиалы дополнительно оснащены современным оборудованием для проведения иммуноферментного анализа, полимеразной цепной реакции (ПЦР в стандартном варианте и реальном времени), бактериологических и вирусологических исследований.

Областные лаборатории Предприятия оснащены оборудованием для проведения исследований на пищевую безопасность, это жидкостные и газовые хроматографы, атомно-абсорбционные спектрофотометры, вольт амперометрические анализаторы, полярографы, спектрометрические комплексы для определения радионуклидов и многое другое. Проводится комплектация лабораторий иными средствами, такими как мобильные лаборатории, авторефрижераторы, термобудки, инсинераторы и др.

На сегодняшний день областные и региональные филиалы Предприятия аккредитованы в национальной системе аккредитации ТОО «Национальный центр аккредитации» Комитета технического регулирования и метрологии Министерства по инвестициям и развитию Республики Казахстан, которое является стороной подписавшей соглашение ILAC MRA (международная ассоциация по аккредитации лабораторий) на соответствие требованиям СТ РК ИСО/МЭК 17025 «Общие требования к компетенции испытательных и калибровочных лабораторий».

В свою очередь, все аккредитованные испытательные лаборатории внесены в Единый реестр Таможенного союза и соответственно могут проводить исследования согласно области аккредитации (по диагностике заболеваний животных, испытаний пищевой продукции на показатели безопасности и др.).

На сегодняшний день 98% деятельности районных и зональных ветеринарных лабораторий Предприятия сосредоточено в проведении диагностических исследований на бруцеллез сельскохозяйственных животных.

В целях приведения районных ветеринарных лабораторий в соответствие требованиям международных стандартов, Предприятием поставлена стратегическая задача в получении разрешения Режимной комиссии на проведение диагностических исследований с микроорганизмами III-IV групп патогенности, с последующей аккредитацией на соответствие требованиям ИСО/МЭК 17025 «Общие требования к компетентности испытательных и калибровочных лабораторий».

Для обеспечения единого подхода при проведении лабораторной диагностики болезней и исследований на пищевую безопасность, разработаны и внедрены регламенты по производственным процессам и стандартные операционные процедуры, которые представляют собой пошаговые инструкции для выполнения исследований.

Принимаются меры по повышению качества диагностических исследований посредством увеличения доли используемых ветеринарных препаратов, соответствующих различным международным стандартам. Для этого, при осуществлении государственного заказа ветеринарных препаратов, используемых в диагностических целях, обязательным требованием является наличие сертификата соответствия международным стандартам.

С целью своевременного выявления несоответствий и подтверждения качества, введена практика проведения входного контроля поступивших диагностических средств.

Успешно реализуется практика дистанционного контроля деятельности лабораторий по диагностике заболеваний животных и пищевой безопасности районного и областного уровней. По системным нарушениям, обнаруженным в документации районных лабораторий при приеме проб, регистрации исследований и выдаче результатов проведены корректирующие мероприятия. Дистанционным контролем будут охвачены все сферы деятельности районных лабораторий: производственная и административно-хозяйственная.

В целях совершенствования услуг по диагностике заболеваний животных, оперативности и достоверности при диагностировании особо опасных инфекций, с учетом квалификаций врачей бактериологов и вирусологов, проведена регионализация областных и региональных филиалов. Высококвалифицированные бактериологи и вирусологи из пяти определенных регионов выступают консультантами и оказывают

методическую и практическую помощь ветеринарным врачам лабораторий при проведении диагностических исследований на особо опасные инфекции по бактериологии и вирусологии, вплоть до интерпретации результатов.

Успешно внедрены системы информатизации Предприятия, в частности созданы веб-сайт, информационный портал, корпоративная сеть, система GPS-мониторинга автомобилей Предприятия, внедрена система видеонаблюдения в отделах серологии областных, региональных, районных и зональных ветеринарных лабораторий.

Также, активно ведутся работы по разработке и внедрению программного обеспечения portalного типа, что позволит автоматизировать все бизнес процессы в лаборатории, в частности, учет и регистрацию приема проб, направление проб на исследования, проведение испытаний, генерацию отчетов об испытаниях, учет лабораторных диагностикумов и их списание, выдачу актов экспертизы.

Разработана и внедрена Система электронного документооборота, которая позволяет автоматизировать бизнес-процесс Предприятия, движение и обработку основных типов документов с момента их создания и до завершения исполнения.

В соответствии с Посланием Президента Республики Казахстан К-Ж. Токаева народу Казахстана от 1 сентября 2020 года «Казахстан в новой реальности: Время действий», Предприятием определен, как приоритет, внедрение в деятельность Предприятия цифровых технологий.

Широкое вовлечение в процесс автоматизации позволит обеспечить оперативность и прозрачность осуществляемых функций.

В 2021 году автоматизацией будут охвачены следующие процессы структурных подразделений Предприятия :

- 1) учет и списание диагностикумов, отслеживание остатков в филиалах online, FiFo;
- 2) электронный документооборот до районного уровня;
- 3) электронный архив;
- 4) автоматизация склада и складского учета

Кадровый ресурс Предприятия требует постоянного повышения уровня квалификации ветеринарных специалистов, поскольку именно от их квалификации во многом зависит достоверность и качество проводимых лабораторно-диагностических исследований. При недостаточном уровне подготовки кадров, низкой квалификации специалистов возможно снижение качества предоставляемых услуг, рост рекламаций на результаты исследований. Предприятие ежегодно планирует внешние, внутренние обучающие семинары, курсы повышения квалификации специалистов филиалов по диагностике инфекционных заболеваний и определению безопасности пищевой продукции, по СТ РК ИСО/МЭК 17025, обучение по неопределенности измерений, допуску к работе с котлами высокого давления (автоклав), промышленной безопасности (допуск по работе с прекурсорами).

Специалисты лаборатории аттестованы в установленном порядке. В Предприятии разработаны положения, утверждены должностные

инструкции, приказы, где отражены обязанности и персональная ответственность специалистов. При поступлении на работу специалисты ветеринарной лаборатории проходят инструктаж по технике безопасности. Ежегодно специалисты ветеринарной лаборатории проходят медицинский осмотр, работающие с особо опасными инфекциями получают профилактические прививки в медицинском учреждении по месту работы.

С целью совершенствования кадровой политики Предприятия, разработаны Правила отбора на вакантные руководящие должности в филиалах и Правила трудовых отношений и внутреннего трудового распорядка Предприятия. Налажено сотрудничество с Высшими учебными заведениями страны для создания кадрового резерва профильных специалистов. Проводится еженедельное обновление информации на официальном сайте Предприятия об имеющихся вакансиях, ежемесячно в районных и областных печатных изданиях размещается информация о вакантных должностях в районных и областных лабораториях. Ведется работа по развитию наставничества и преемственности в рамках кадровой политики Предприятия, для введения новшеств и инновационных идей в деятельность Предприятия, планируется привлекать выпускников государственной программы «Болашак».

С целью улучшения управляемости, учета, контроля и взаимодействия структурных подразделений, Предприятие проводит работу по созданию оптимальной и эффективной организационной структуры. Так, в 2018 году разработана новая организационная структура управления предприятия. В результате пересмотра функционала отделов, исключены несвойственные и дублирующие функции отделов, произведена передача функции в другие отделы, что привело логичному процессу сокращению штата Центрального аппарата. Высвободившиеся средства из ФОТ направлены на увеличение заработных плат специалистов, в основном, младшего звена.

Несмотря на имеющиеся определённые достижения в совершенствовании деятельности Предприятия, имеются ряд вопросов, решение которых даст дополнительный импульс в развитии ветеринарных лабораторий.

Реальность такова, что требуется постоянное повышение профессионального уровня и компетенции работников предприятия с учетом реальных потребностей и актуальности обучения, подготовка специалистов на местах для поэтапной замены сотрудников по случаю достижения пенсионного возраста, выхода в отпуск по рождению ребенка, смены места жительства и т.д. Как решение данного вопроса, в 2021 году планируется организовать на базе ветеринарной лабораторий города Нур-Султан методологического центр по подготовке и повышению знаний работников Предприятия. Совместно с кафедрой «Ветеринарной санитарии» КАУ им. С. Сейфуллина для специальности «Пищевая безопасность» планируется привлечь преподавателей, обладающих достаточным теоретическим и практическим опытом по направлению профессиональной деятельности. Интеграции образования, науки и производства - важнейшие условия

повышения качества высшего образования, привлечения для работы в лаборатории лучших и наиболее перспективных выпускников ВУЗов.

Учитывая то, что имеющиеся здания ветеринарных лабораторий Предприятия были построены в основном в 50-80-х годах и не отвечали международным требованиям, при вступлении Республики Казахстан в ВТО было предусмотрено строительство 115 районных и 11 областных однотипных модульных ветеринарных лабораторий.

В настоящее время введены в эксплуатацию 114 лабораторий (11 областных и 103 районных), в результате этого освобонилось 89 зданий ветеринарных лабораторий. Из 89 неиспользуемых объектов Предприятия, 58 объектов переданы в госимущество. В связи с аварийным состоянием списано 8 объектов. 10 объектов используются в работе РВЛ. 4 здания проданы на торгах частным лицам. По оставшимся 9 объектам ведется согласование с заинтересованными лицами и уполномоченными органами, а также приводится в соответствие техническая и правоустанавливающая документация объектов, сегментация земельных участков.

Актуальными на сегодняшний день остаются проблемы 15 ветеринарных лабораторий районного уровня, размещенных в приспособленных и арендуемых не типовых зданиях. В 5 арендуемых зданиях лабораторий Предприятие не может провести ремонтные работы, так как не является собственником зданий. Приспособленные и арендованные здания районных лабораторий не соответствуют санитарным требованиям в части соблюдения поточности чистой и грязной зон, квадратуры, вентиляции, водоснабжения, канализации и т.д., в связи с чем, с 2019 года начат процесс оптимизации путем перевода отдельных лабораторий в пункты приема проб с последующим направлением биоматериала на исследования в опорные лаборатории, определенные с учетом транспортной логистики. Всего в 2019 - 2020 годах 20 несоответствующих районных ветеринарных лабораторий переведены в пункты приема проб, которые успешно функционируют.

Для успешного выполнения задач стоящих перед Предприятием, укрепления позиции и дальнейшего развития необходима разработка «Стратегического плана Республиканского государственного предприятия на праве хозяйственного ведения «Республиканская ветеринарная лаборатория» КВКиН МСХ РК на 2019-2023 годы», которая ориентирована на устойчивое и стабильное развитие с учетом сильных и слабых сторон Предприятия, угроз и возможностей.

SWOT-анализ

<i>Сильные стороны</i>	<i>Слабые стороны</i>
➤ Участие в реализации государственной политики в области ветеринарной и пищевой безопасности, наличие у Предприятия статуса государственной монополии лабораторным исследованиям особо опасных инфекций ➤ Наличие развитой, оснащенной и разветвленной сети ветеринарных лабораторий по всей республике ➤ Обеспечение основными средствами, лабораторным оборудованием за счет государственного финансирования ➤ Обеспеченность квалифицированным производственным кадровым составом ➤ Широкий спектр оказываемых услуг лабораторных исследований, постоянное внедрение новых методов лабораторно-диагностических исследований болезней животных и птиц, а также исследований пищевой продукции в соответствии с требованиями стран – импортеров ➤ Оптимизация бизнес-процессов производственной и хозяйственной деятельности Предприятия в целях повышения экономической эффективности Предприятия ➤ Приведение в соответствие и утверждение внутренних нормативных документов по бизнес-процессам и нормам расхода запасов ➤ Обеспечение прозрачности бизнес-процессов ➤ Разработка программного продукта для автоматизации деятельности Предприятия ➤ Анализ рисков Предприятия и работа над их управлением	➤ Несовершенство отдельных нормативно-правовых актов в области ветеринарии и пищевой безопасности, зависимость объемов лабораторных испытаний по платным услугам от доставки проб ветеринарно-санитарными инспекторами и государственными ветеринарными врачами местных исполнительных органов ➤ Длительный процесс утверждения цен уполномоченным органом на диагностику особо опасных и энзоотических болезней ➤ Низкий уровень рекламной поддержки в филиалах, слабый маркетинговый менеджмент по продвижению платных услуг ➤ Слабое развитие HR-менеджмента, отсутствие системы KPI эффективности работы лабораторий, структурных подразделений Предприятия ➤ Отсутствие соответствующего программного продукта для полного охвата контролем всей сети ветеринарных лабораторий ➤ Недостаточное обучение специалистов Предприятия лабораторно-диагностической работе и исследованию пищевой продукции ➤ Не полный охват в предоставлении услуг, проведение не всего перечня исследований, востребованных заказчиком

<i>Благоприятные возможности</i>	<i>Угрозы</i>
➤ Возможность покрытия всей Республики Казахстан прямыми продажами (B2B) лабораторных услуг ➤ Государственная политика, направленная на развитие агропромышленного комплекса и ветеринарной системы, в том числе лабораторно-диагностической деятельности ➤ Выделение средств из республиканского бюджета для строительства и оснащения ветеринарных лабораторий ➤ Повышение спроса среди населения на услуги по лабораторно-диагностическому исследованию болезней животных, птиц и исследованию пищевой продукции на безопасность ➤ Возможность создания конкурентной среды среди лабораторий, представленных на рынке Республики Казахстан по ветеринарной и пищевой безопасности с целью качественного развития, стимулирования спроса и монетизации лабораторных услуг ➤ Возможность создания системы стимулирования работников Предприятия, выбор различных способов мотивации и снижение текучести кадров, при этом сохранение невысоких затрат на оплату труда и снижение перспектив потенциального роста стоимости профессиональных услуг в области ветеринарной диагностики и пищевой безопасности. ➤ Расширение спектра услуг лабораторий за счет переоснащения и модернизации. ➤ Расширение спектра услуг по	➤ Сокращение государственного заказа и финансирования по диагностике заболеваний животных ➤ Внешние риски, связанные с экономическим кризисом, сокращение производства и переработки сельскохозяйственной продукции ➤ Неактуальность утвержденных цен на услуги Предприятия в связи с изменениями экономической ситуации на рынке, не стабильность цен на товары и связанный с ним рост инфляции, несвоевременное возмещение понесенных Предприятием расходов (убыточность Предприятия) ➤ Не совершенство законодательных актов, ограничивающих эффективное развитие предприятия ➤ Образование задолженности уполномоченного органа за оказанные Предприятием услуги ➤ Изменение мировых и внутриреспубликанских цен на основные и вспомогательные средства ➤ Ситуативный подбор кадров в связи с дефицитом

исследованию особо опасных инфекций на платной основе. Разработка схем исследований, сопровождения и эпидемиологического анализа для частных заказчиков.

➤ Международное взаимодействие с целью сличения лабораторных исследований, развития предприятия, подготовки кадров и др. на системной основе.

➤ Возможность проведения исследований по анализу спроса услуг по всей территории Республики Казахстан, в том числе с применением маркетинговых акций.

➤ Высокий потенциал повышения производительности при внедрении экономических механизмов мотивации труда

3. Стратегические направления, цели, задачи и показатели целевых индикаторов по годам

Стратегическое направление 1. Достижение более высокого уровня проведения лабораторных исследований/испытаний по диагностике особо опасных заболеваний животных, диагностике энзоотических, экзотических заболеваний животных и на показатели безопасности пищевой продукции						
Цель 1.1. Проведение запланированного объема диагностических исследований поголовья животных с использованием ветеринарных препаратов в соответствии с международными требованиями						
Задачи	Ед. изм.	Целевые индикаторы по годам				
		2019	2020	2021	2022	2023
1.1.1. Обеспечение выполнения запланированного объема мероприятий по диагностике особо опасных болезней животных и птиц	%	100	100	100	100	100
1.1.2. Поддержание доли особо опасных болезней животных, охваченных диагностическими исследованиями, согласно утвержденному перечню, диагностика которых осуществляется за счет бюджетных средств	%	40	40	40	40	40
1.1.3. Доведение доли диагностических исследований на особо опасные болезни животных с использованием ветеринарных препаратов, производство которых сертифицировано по международному стандарту	%	80	80	80	80	80
1.1.4. Проведение комплекса диагностических исследований в соответствии с Едиными ветеринарными (ветеринарно-санитарными) требованиями, предъявляемыми к товарам, подлежащим ветеринарному контролю (надзору), утвержденными Решением Комиссии Таможенного союза от 18 июня 2010 года № 317	%	80	85	90	95	100
1.1.5. Разработка внутренних нормативных документов по лабораторной диагностике заболеваний животных, платным услугам, оказываемым Предприятием	шт.	5	5	5	5	5

1.1.6. Получение районными ветеринарными лабораториями Разрешения на проведение диагностических работ с микроорганизмами III-IV групп патогенности	шт.	15	15	15	15	15
Цель 1.2. Повышение доходности от оказания платных услуг						
Задачи	Ед. изм.	Целевые индикаторы по годам				
		2019	2020	2021	2022	2023
1.2.1. Повышение доходности лабораторий пищевой безопасности филиалов (по сравнению с предыдущим годом)	%	10	15	15	15	15
1.2.2. Повышение доходности лабораторий ветеринарно-санитарной экспертизы на объектах внутренней торговли и в других местах филиалов (по сравнению с предыдущим годом)	%	15	15	15	15	15
1.2.3. Повышение доходности от оказания платных услуг по диагностике заболеваний животных филиалов (по сравнению с предыдущим годом)	%	20	15	10	10	10
1.2.4. Повышение доходности от оказания платных услуг по бактериологическим исследованиям качества дезинфекции	%	10	10	10	10	10
1.2.5. Повышение доходности от оказания платных услуг по утилизации и уничтожению биологических отходов	%	10	10	10	10	10
Стратегическое направление 2. Надлежащее и полное удовлетворение потребности Предприятия производственной базой, материально-техническими и основными ресурсами						
Цель 2.1. Строительство, модернизация и учет основных средств						
Задачи	Ед. изм.	Целевые индикаторы по годам				
		2019	2020	2021	2022	2023
2.1.1. Разработка ПСД на капитальный ремонт районных лабораторий с вивариями	шт.	2	-	5	5	5
2.1.2. Капитальный ремонт зданий и сооружений областных и районных лабораторий	шт.	1	5	5	5	5
2.1.3. Разработка ПСД на строительство областных и районных	шт.	4	-	-	-	-

лабораторий с вивариями						
2.1.4. Разработка ПСД на подключение к центральным сетям водоснабжения областных и районных лабораторий	шт.	2	3	3	3	3
2.1.5. Подключение к центральным сетям водоснабжения областных и районных лабораторий	шт.	6	-	3	3	3
2.1.6. Подключение к центральным сетям теплоснабжения областных и районных лабораторий	шт.	-	-	-	-	-
2.1.7. Подключение к центральным сетям электроснабжения областных и районных лабораторий	шт.	-	1	-	-	-
2.1.8. Разработка ПСД на подключение к центральным сетям газоснабжения областных и районных лабораторий	шт.	11	-	4	4	4
2.1.9. Подключение к центральным сетям газоснабжения областных и районных лабораторий	шт.	21	9	4	4	4
2.1.10. Текущий ремонт зданий и сооружений областных и районных лабораторий	шт.	36	24	50	50	50
2.1.11. Приобретение автомобилей за счет собственных средств	шт.	9	-	54	36	35
2.1.12. Приобретение современного, высокоточного лабораторного оборудования	шт.	41	-	-	-	-
Цель 2.2. Укрепление объектов согласно требованиям по антитеррористической защищенности стратегических объектов, уязвимых в террористическом отношении						
Задачи	Ед. изм.	Целевые индикаторы по годам				
		2019	2020	2021	2022	2023
2.2.1. Приобретение и установка ворот откатных	шт.	2	-	-	-	-
Стратегическое направление 3. Обеспечение прейскурантами цен на услуги Предприятия						
Цель 3.1. Обеспечение полного возмещения понесенных затрат Предприятия на производство оказываемых услуг						
Задачи	Ед. изм.	Целевые индикаторы по годам				
		2019	2020	2021	2022	2023
3.1.1. Ежегодное обновление цен на оказываемые услуги при необходимости	%	100	100	100	100	100

3.1.2. Разработка прейскурантов цен на новые виды услуг, оказываемых за счет других средств (на платной основе)	%	100	100	100	100	100
Стратегическое направление 4. Кадровая политика и управление персоналом						
Цель 4.1. Повышение профессионального уровня персонала Предприятия, осуществляющих трудовые обязанности, связанные с уставной деятельностью Предприятия						
Задачи	Ед. изм.	Целевые индикаторы по годам				
		2019	2020	2021	2022	2023
4.1.1. Повышение квалификации работников	%	10	10	10	10	10
4.1.2. Повышение удовлетворенности и лояльности работников	%	80	85	90	95	95
4.1.3. Повышение качественного состава работников на соответствие квалификационным характеристикам	%	95	95	95	95	95
Стратегическое направление 5. Обеспечение устойчивого финансово-экономического развития лаборатории						
Цель 5.1. Улучшение показателей финансово-хозяйственной деятельности						
Задачи	Ед. изм.	Целевые индикаторы по годам				
		2019	2020	2021	2022	2023
5.1.1. Рост чистой прибыли (по сравнению с предыдущим годом)	%	-	2	2	2	2
5.1.2. Улучшение финансового положения (рост EBITDA по сравнению с предыдущим годом)	%	-	0,2	0,2	0,2	0,2
Стратегическое направление 6. Внедрение управленческих и производственных технологий						
Цель 6.1. Организация работы архива Предприятия, разработка и внедрение электронного архивного документооборота						
Задачи	Ед. изм.	Целевые индикаторы по годам				
		2019	2020	2021	2022	2023
6.1.1. Внедрение электронного архивного документооборота в структурных подразделениях Центрального аппарата	шт.	16	-	-	-	-
6.1.2. Внедрение электронного архивного документооборота в областных и региональных филиалах Предприятия	шт.	16	-	-	-	-
6.1.3. Внедрение электронного архивного документооборота в зональных,	шт.	-	-	155	-	-

районных ветеринарных лабораторий Предприятия						
6.1.4. Внедрение электронного архива	%	-	-	100	-	-
Цель 6.2. Внедрение передовой технологии по управлению производством и ресурсами						
Задачи	ед. изм.	Целевые индикаторы по годам				
		2019	2020	2021	2022	2023
6.2.1. Разработка электронной базы по метрологическому обеспечению всего технического парка средств измерений в филиалах Предприятия	%	100	-	-	-	-
6.2.2. Внедрение корпоративной почты	%	100	-	-	-	-
6.2.3. Доработка нового дизайна сайта	%	100	-	-	-	-
6.2.4. Разработка, интеграция и внедрение информационной системы «Виртуальная приемная»	%	100	-	-	-	-
6.2.5. Разработка электронной базы по учету компьютеров, оргтехники, IT оборудования, программного обеспечения, комплектующих и расходных материалов Предприятия	%	-	-	100	-	-
6.2.6. Внедрение электронной базы по учету и списанию диагностикумов, отслеживание остатков в филиалах online, FiFo	%	-	-	100	-	-
6.2.7. Внедрение электронной базы по автоматизации склада и складского учета	%	-	-	100	-	-

4. Функциональные возможности, ожидаемые результаты и возможные риски

Реализация Стратегического плана Предприятия на 2019-2023 годы будет осуществлена через исполнение годовых планов структурных подразделений и филиалов Предприятия. Проводимые мероприятия увеличат производительность и оперативность труда, существенно улучшат условия работы, а также оптимизируют расходы на обслуживание и содержание основных средств.

В результате принятых мер ожидается повышение качества проводимых диагностических исследований, улучшение работ по доставке, хранению,

учету и расходу диагностикумов на местах, налаживанию работы по материальным отчетам лабораторий.

Для обеспечения достоверности результатов испытаний по диагностике заболеваний животных и пищевой безопасности, запланировано регулярное участие в межлабораторных сравнительных испытаниях, организованных как отечественными, так и зарубежными провайдерами проверки квалификации, а также Национальным референтным центром по ветеринарии. Будет продолжена работа по проведению сличительных анализов и внутрилабораторного контроля.

Обязательным требованием является признание результатов исследований на качество и безопасность животноводческой продукции, подтверждение и принятие странами импортерами протоколов испытаний ветеринарных лабораторий, аккредитованных в системе аккредитации Республики Казахстан. С этой целью необходима гармонизация стандартов и методов лабораторного контроля в соответствии с требованиями стран импортеров для применения их в аккредитованных ветеринарных лабораториях республики, валидация и внедрение новых методов лабораторно-диагностических исследований, что позволит бизнес сообществу беспрепятственно осуществлять экспорт отечественной продукции.

В основу эффективного и достоверного проведения диагностических исследований будет заложена система постепенного перехода и использования препаратов, соответствующих международным стандартам.

Высокая степень оснащенности лабораторий и квалификации специалистов позволит переход на методы исследований, рекомендованные МЭБ.

Повышение конкурентоспособности лабораторий Предприятия на рынке ветеринарно-диагностических и лабораторно-исследовательских услуг позволит увеличить поступление финансовых средств от выполнения платных услуг за проведение ветеринарно-санитарной экспертизы на объектах внутренней торговли, определение показателей безопасности пищевой продукции, платной диагностике заболевания животных, определение качества дезинфекции, утилизацию биологических отходов.

Проведение ежегодного маркетингового анализа оказания платных услуг позволит изучать спрос на оказываемые услуги, рынок их сбыта, его емкость, конкурентную среду, потенциальных заказчиков, доступность необходимых материальных ресурсов, наличие кадров необходимой квалификации и т. д.

Для успешной реализации развития платных услуг и эффективного повышения доходности необходимо внедрение системы стимулирования работников Предприятия, выбор различных способов мотивации и снижение текучести кадров, при этом сохранение невысоких затрат на оплату труда.

Для осуществления новых видов лабораторных исследований необходимо лабораторное оборудование, которое позволит проводить исследования в соответствии с требованиями стран-импортеров

животноводческой продукции из Казахстана (Китай, РФ, страны ЕС, страны Персидского залива и др.).

В Плане развития на 2019-2021 годы предусмотрено приобретение современного, высокоточного дорогостоящего лабораторного оборудования. Дополнительно к данному оборудованию необходим закуп стартовых расходных материалов, реагентов, диагностических наборов и т.д.

Вышеуказанное оборудование будет использоваться для расширения перечня определяемых показателей (антибиотики, микотоксины, афлатоксины, пестициды, полихлорированные бифенилы, диоксины, диоксиноподобные вещества и т.д.) в продукции животного происхождения, кормах и кормовых добавках по требованию стран импортеров, в том числе отправляемых на экспорт в КНР, страны ЕС и ЕАЭС.

Также планируется провести обучение сотрудников филиалов Предприятия работе на вышеуказанном оборудовании в передовых научных центрах и институтах стран ближнего и дальнего зарубежья.

Для внедрения в работу новых методик исследований на данном оборудовании планируется выделение средств на регистрацию и апробацию методик. По мере необходимости будут разработаны СОПы на новые методы исследований.

В результате оптимизации структуры производственных активов будет сокращение издержек за счет избавления от незадействованных или малодейственных активов и формирование базы основных максимально эффективных средств для расширения оказываемых услуг.

Проводимые мероприятия по усовершенствованию процессов по продвижению и предоставлению услуг приведут к доверию со стороны потребителей, привлечению клиентов, повышению прибыльности, определению дальнейших маркетинговых целей, а также улучшению финансовой эффективности Предприятия в целом.

В ходе реализации Стратегического плана на 2019-2023 годы, Предприятие может столкнуться с возникновением ряда рисков, не поддающиеся контролю со стороны Предприятия, которые могут помешать достижению целей и реализации Стратегического плана. В этом случае Предприятие должно быть готово к своевременному их решению.

Возможные риски	Возможные последствия в случае непринятия мер по управлению рисками	Меры по управлению рисками
Финансовый риск	Недостаточный объем финансовых средств будет ограничивать Предприятие обеспечением материально-техническими и трудовыми ресурсами	Оптимизация, сокращение и экономия расходов, увеличение объемов платных услуг, расширение сферы платных услуг

Ценовой риск (изменение мировых и внутриреспубликанских цен на основные и вспомогательные средства)	Дополнительные финансовые расходы на приобретение необходимых средств	Формирование стабилизационных запасов по ним. Постоянный мониторинг цен у основных производителей. Заключение долгосрочных соглашений.
Имущественный риск (пожары или авария в складах хранения диагностикумов, оборудования или приборов, поломка или повреждение оборудования и приборов)	Дополнительные затраты на приобретение диагностических средств, дорогостоящий ремонт оборудования и приборов и др.	Постоянный контроль и своевременное техническое обслуживание систем противопожарной безопасности
Сокращение поголовья животных в связи с природными катастрофами (засуха, неурожай, пожары, наводнения), резким подорожанием кормов или массовыми болезнями животных	Снижение количества исследований, уменьшение оказываемых услуг, сокращение кадров	Корректировка плана работ по оказанию услуг, временное повышение тарифов, предоставление работникам неоплачиваемых отпусков по графику, разработка антикризисной программы
Сокращение объема госзаказа на диагностические исследования, связанные с недостоверными статистическими данными о поголовье животных	Снижение количества исследований, уменьшение государственного финансирования, сокращение кадров	Корректировка плана работ по оказанию услуг, предоставление работникам неоплачиваемых отпусков по графику
Высокая степень конкуренции на рынке ветеринарно-диагностических и лабораторно-исследовательских услуг	Снижение количества платных услуг, уменьшение количества договоров с субъектами рынка услуг	Предоставление дополнительных услуг, эффективное использование имеющихся ресурсов, оснащение лабораторий современными конкурентоспособными приборами, освоение новых методов исследования

Социальные риски (нарушение ТБ, потеря трудоспособности и здоровья персонала)	Нанесение ущерба здоровью и жизни людей, окружающей среде, престижу Предприятия	Контроль, повышение уровня культуры работы и правового сознания работников
---	--	---