

SỞ Y TẾ TỈNH TÂY NINH  
BỆNH VIỆN ĐA KHOA XUYÊN Á – TÂY NINH

---ΩΩΩ---



**CHIẾN LƯỢC**  
**PHÁT TRIỂN BỆNH VIỆN ĐA KHOA XUYÊN Á-TÂY NINH**  
**GIAI ĐOẠN TỪ 2021 - 2025**



## CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN BỆNH VIỆN ĐA KHOA XUYÊN Á-TÂY NINH GIAI ĐOẠN TỪ 2021-2025

### CHƯƠNG I: KHÁI QUÁT VỀ BỆNH VIỆN

#### 1.1. Giới thiệu chung:

Bệnh viện Đa khoa Xuyên Á-Tây Ninh (tên giao dịch tiếng Anh là Tay Ninh Xuyen A General Hospital), tọa lạc tại địa chỉ số 10 đường Xuyên Á, Ấp Trâm Vàng 3, Thanh Phước, Gò Dầu, Tây Ninh, nơi đây là khu vực Đông Nam Bộ cửa ngõ quan trọng của tỉnh Tây Ninh. Bệnh viện Đa khoa Xuyên Á – Tây Ninh được kỳ vọng sẽ phát triển trở thành trung tâm y tế lớn của khu vực, mang đến các dịch vụ cấp cứu, điều trị và chăm sóc sức khỏe chất lượng cao cho người dân nơi đây.

Bệnh viện Đa khoa Xuyên Á-Tây Ninh được thành lập theo giấy phép hoạt động khám bệnh, chữa bệnh số 278/BYT-GPHĐ ngày 22 tháng 7 năm 2020 do Bộ Y Tế cấp phép, chính thức đi vào hoạt động chuyên môn từ ngày 04 tháng 8 năm 2020.

Bệnh viện Đa khoa Xuyên Á-Tây Ninh là bệnh viện có cơ sở hạ tầng khang trang, hiện đại với hệ thống trang thiết bị, máy móc hiện đại, đồng bộ cùng với đội ngũ cán bộ, nhân viên trẻ trung, năng động, đầy nhiệt huyết. Hơn một năm đi vào hoạt động, bệnh viện đã đạt được các kết quả nhất định trong công tác khám bệnh, chữa bệnh cho người dân trên địa bàn tỉnh và các khu vực lân cận. Bên cạnh những thuận lợi trên cũng tồn tại nhiều hạn chế, khó khăn: bệnh viện mới được thành lập trong giai đoạn nền kinh tế thế giới và kinh tế đất nước gặp nhiều khó khăn, lạm phát tăng nhanh..., cùng với nhu cầu khám, chữa bệnh ngày càng cao, cũng như mô hình bệnh tật phát sinh đa dạng và phức tạp.

Trước thực trạng đó đòi hỏi Bệnh viện Đa khoa Xuyên Á-Tây Ninh phải được quy hoạch một cách toàn diện, tổng thể, khoa học và có tính khả thi cao để từng bước tập trung nguồn lực con người, trang thiết bị, tài chính...đáp ứng tốt hơn nhu cầu chăm

sức khỏe của nhân dân trong thời kỳ mới, thời kỳ công nghiệp hóa hiện đại hóa đất nước.

### 1.1.1. Sơ lược thực trạng Bệnh viện Đa khoa Xuyên Á-Tây Ninh thời điểm 2020:

#### 1.1.1.1. Quy mô và phân bố bệnh viện:

- Bệnh viện được thiết kế theo phương án “bán tập trung”, gồm 3 khối nhà độc lập: khối A cao 10 tầng, khối B cao 6 tầng, khối C cao 3 tầng. Tổng diện tích đất bệnh viện là 31.207,20 m<sup>2</sup>.

Diện tích mặt bằng xây dựng: **12.479,16 m<sup>2</sup>**

Bình quân diện tích/ giường bệnh: **189,683 m<sup>2</sup>/giường.**

**Chức năng của từng khu vực cụ thể theo bảng sau:**

**KHỐI A (10 tầng): 47.434,13 m<sup>2</sup>**

Tầng	Chức năng	Diện tích (m <sup>2</sup> )
Tầng 1	Quầy Tiếp nhận; Khoa xét nghiệm, Khoa Chẩn đoán hình ảnh, Khoa khám bệnh, Khoa Cấp cứu, Thu phí	6.093,18 m <sup>2</sup>
Tầng 2	Khoa Khám bệnh, Khoa dược – Cấp phát thuốc ngoại trú, Trung tâm nội soi, Khoa Kiểm soát nhiễm khuẩn	6.044,48 m <sup>2</sup>
Tầng 3	Khoa sản- phụ khoa – Phòng Khám – Phòng sanh, Khoa Gây mê hồi sức.	5.128,78 m <sup>2</sup>
Tầng 4	Khoa Gây mê hồi sức (ICU), Khoa Hô hấp, Khoa Nội thận – Lọc máu ngoài thận; Khoa sản – phụ khoa (Nội trú)	4.355,27 m <sup>2</sup>
Tầng 5	Khoa Ngoại thần kinh, Khoa Ngoại cơ xương khớp	4.302,07 m <sup>2</sup>
Tầng 6	Khoa Ngoại tổng quát, Khoa ung bướu, Khoa Phẫu thuật – tim mạch lồng ngực	4.302,07 m <sup>2</sup>
Tầng 7	Khoa Răng hàm mặt – Tai mũi họng – Mắt, Khoa ngoại tiết niệu, Khoa Nhi	4.302,07 m <sup>2</sup>
Tầng 8	Khoa Nội tổng quát, Khoa Nội tiết	4.302,07 m <sup>2</sup>
Tầng 9	Khoa Nội tim mạch – Can thiệp tim mạch, Khoa Nội thần kinh	4.302,07 m <sup>2</sup>
Tầng 10	Khoa Y học cổ truyền-Phục hồi chức năng	4302,07 m <sup>2</sup>
Tầng 11	Sân thượng và Các phòng kỹ thuật thang máy	

**KHỐI B (6 tầng) 7.914,26 m<sup>2</sup>**

Tầng	Chức năng	Diện tích (m <sup>2</sup> )
Tầng 1	Khu vực ăn uống - giải khát, Căn tin, nhà thuốc	1.594,00 m <sup>2</sup>
Tầng 2	Khu HCQT, TCCB, KTTC, Phòng điều dưỡng, Phòng	1.518,96 m <sup>2</sup>

	giao ban, Hội trường	
<b>Tầng 3</b>	Khu dinh dưỡng tiết chế và nhà ăn nhân viên	907,9 m <sup>2</sup>
<b>Tầng 4</b>	Khu nghỉ dưỡng dành cho nhân viên	966,7 m <sup>2</sup>
<b>Tầng 5</b>	Khu nghỉ dưỡng dành cho nhân viên	966,7 m <sup>2</sup>
<b>Tầng 6</b>	Khu nghỉ dưỡng dành cho nhân viên	966,7 m <sup>2</sup>
<b>Tầng 7</b>	Sân thượng và các phòng tum kỹ thuật thang máy	993,3 m <sup>2</sup>

**KHỐI C (3 tầng): 1.222,9 m<sup>2</sup>**

<b>Tầng</b>	<b>Chức năng</b>	<b>Diện tích (m<sup>2</sup>)</b>
<b>Tầng 1</b>	Trung tâm tiêm chủng	484,26 m <sup>2</sup>
<b>Tầng 2</b>	Khu nghỉ dưỡng	452,61 m <sup>2</sup>
<b>Tầng 3</b>	Khu nghỉ dưỡng	452,61 m <sup>2</sup>

**KHỐI NHÀ ĐẠI THỂ, NHÀ XE**

<b>Khu</b>	<b>Chức năng</b>	<b>Diện tích (m<sup>2</sup>)</b>
<b>Khu 1</b>	Nhà đại thể	100 m <sup>2</sup>
<b>Khu 2</b>	Nhà xe	1800 m <sup>2</sup>
<b>Khu 3</b>	Trạm điện	85 m <sup>2</sup>

- Khu kỹ thuật (phòng mô, hồi sức, phòng đẻ, phòng thực hiện các thủ thuật, kỹ thuật, phòng X quang, phòng DSA...) đáp ứng tiêu chuẩn thiết kế, xây dựng.
- Đảm bảo điều kiện và tiện nghi tại các khoa, buồng bệnh: vệ sinh đảm bảo, có điều hòa nhiệt độ, có phương tiện gọi trực khẩn cấp, phương tiện chiếu sáng, có đầy đủ quạt máy tại các buồng bệnh.
  - Có hệ thống điện ưu tiên, an toàn, có máy phát điện hiện đại
  - Đảm bảo cung cấp đủ nước sạch.
  - Có hệ thống xử lý chất thải.
  - Có hệ thống quản lý bệnh viện bằng phần mềm HIS và hệ thống quản lý hình ảnh, hệ thống mạng nội bộ toàn viện.
  - Có khoa kiểm soát nhiễm khuẩn và thực hiện sấy hấp tiệt khuẩn tập trung toàn viện.

- Bệnh viện Đa khoa Xuyên Á-Tây Ninh hiện là Bệnh viện hạng 3 – thuộc tuyến huyện, tuy nhiên đã thực hiện nhiều thủ thuật - phẫu thuật của bệnh viện hạng đặc biệt và I, phù hợp với chiến lược phát triển bệnh viện trở thành một bệnh viện đa khoa tư nhân

hoàn chỉnh, kỹ thuật cao, giá thu phí rẻ trong khu vực Đông Nam Bộ nói riêng và cả nước nói chung.

- Bệnh viện có quy mô 300 giường bệnh; 06 phòng chức năng; 21 khoa lâm sàng; 04 khoa cận lâm sàng.

- **06 phòng nghiệp vụ:** Phòng Kế hoạch tổng hợp, Phòng Tổ chức – Nhân sự, Phòng Hành chính quản trị; Phòng Kế toán – Tài chính; Phòng Điều dưỡng, Phòng Quản lý chất lượng.

- **21 khoa lâm sàng:** Khoa Khám bệnh; Cấp cứu; Nội tổng quát; Nội thần kinh, Nội tim mạch, Nội thận-Lọc máu ngoài thận, Ngoại tổng quát, Ngoại thần kinh, Ngoại tiết niệu, Chấn thương chỉnh hình, Ung bướu, Sản phụ khoa, Nhi, Gây mê hồi sức, Hồi sức tích cực (ICU), Liên chuyên khoa, Y học cổ truyền và Phục hồi chức năng.

- **04 khoa cận lâm sàng và phụ trợ:** Khoa xét nghiệm; Chẩn đoán hình ảnh; Kiểm soát nhiễm khuẩn; Dược.

#### **1.1.1.2. Trang thiết bị và nhân lực:**

##### **➤ Trang thiết bị:**

Đảm bảo các danh mục trang thiết bị y tế do Bộ Y tế quy định với cấu hình hiện đại. Các trang thiết bị y tế chính gồm có: 2 Máy cộng hưởng từ 1.5 tesla (MRI); 1 Máy chụp cắt lớp 160 lát cắt; 1 máy chụp cắt lớp 16 lát cắt; Máy nhũ ảnh (Mammography); 5 máy chụp X quang; Máy siêu âm màu; siêu âm tim mạch; Máy đo loãng xương; Nội soi chẩn đoán và can thiệp tiêu hóa, tiết niệu, cơ xương khớp; lồng ngực; sản phụ khoa; tai mũi họng; máy phẫu thuật Phaco; Máy điện tim, điện cơ, điện não; Đo chức năng hô hấp; Máy huyết học, sinh hóa, miễn dịch tự động,...

##### **➤ Nhân lực:**

**Tổng số nhân lực chuyên môn trong năm 2021 là: 626 người**

- **Ban Giám đốc** gồm:

Giám Đốc: TS.BS Nguyễn Văn Châu.

Giám đốc chuyên môn: BS. CKI. Đinh Văn Cội

Phó Giám đốc chuyên môn: BS. CKII. Đặng Văn Hội

- **Bác sĩ:** 142 người (CKII có 04 người; ThS có 18 người; CKI có 45 người; ĐH có 75 người).

- **Được sĩ:** 81 người (DSDH: 36 người; DSCĐ: 30 người; DSTH: 15 người).
- **Điều dưỡng:** 200 người (ĐDCKI. 1; ĐDDH: 33 người; ĐDCĐ: 81 người; ĐDTC: 85 người).
- **KTV:** 57 người (KTVĐH: 30 người; KTVCD: 17 người; KTVTC: 10 người).
- **NHS:** 13 người (NHSDH: 1 người; NHSCĐ: 9 người; NHSTC: 03 người).
- **Nhân viên thừa hành khác:** 130 người.

### 1.1.1.3. Năng lực hoạt động chuyên môn, kỹ thuật:

### 1.2. Tình hình kế hoạch dự kiến khám bệnh từ năm 2021, 2022, 2023, 2024, 2025

#### *Khám chữa bệnh ngoại trú*

<b>Nội dung</b>	<b>Đơn vị</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
TS lần khám bệnh	Lần	122424	146909	176291	211549	253858
TS bệnh nhân điều trị ngoại trú	Người	1005	1206	1447	1737	2084
TS ngày điều trị ngoại trú	Ngày	7525	9030	10836	13003	15604

#### *Tình hình điều trị nội trú*

<b>Nội dung</b>	<b>Đơn vị</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Tổng số bệnh nhân điều trị	Người	23822	28586	34304	41164	49397
Tổng số ngày điều trị	Ngày	159390	191268	229522	275426	330511

#### *Hoạt động phẫu thuật*

<b>Nội dung</b>	<b>Đơn vị</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>Tổng số phẫu thuật</b>	<b>Ca</b>	<b>5935</b>	<b>7122</b>	<b>8546</b>	<b>10256</b>	<b>12307</b>
Phẫu thuật đặc biệt	Ca	600	720	864	1037	1244
Loại I	Ca	2013	2416	2899	3478	4174
Loại II	Ca	2781	3337	4005	4806	5767
Loại III	Ca	541	649	779	935	1122

#### *Hoạt động thủ thuật*

<b>Nội dung</b>	<b>Đơn vị</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>Tổng số thủ thuật</b>	<b>Ca</b>	<b>46101</b>	<b>55321</b>	<b>66385</b>	<b>79663</b>	<b>95595</b>
Thủ thuật đặc biệt	Ca	331	397	477	572	686
Loại I	Ca	5969	7163	8595	10314	12377
Loại II	Ca	10207	12248	14698	17638	21165
Loại III	Ca	29594	35513	42615	51138	61366

**Hoạt động xét nghiệm**

<b>Nội dung</b>	<b>Đơn vị</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Số lượt Xét nghiệm phòng khám	Lượt	400068	480082	576098	691318	829581
Số lượt Xét nghiệm Nội trú	Lượt	310770	372924	447509	537011	644413
Số lượt Xét nghiệm Ngoại trú	Lượt	2123	2548	3057	3669	4402
Số lượng Xét nghiệm Huyết học - Miễn dịch	Mẫu	303	364	436	524	628
Số lượng Xét nghiệm Sinh hóa - Sinh hóa phân tử	Mẫu	33125	39750	47700	57240	68688
Số lượng Xét nghiệm Sàng lọc sơ sinh	Mẫu	1643	1972	2366	2839	3407
Số lượng Xét nghiệm Giải phẫu bệnh lý	Mẫu	2444	2933	3519	4223	5068
Số lượng Xét nghiệm Nước tiểu	Mẫu	21577	25892	31071	37285	44742
Số lượng Xét nghiệm Phân	Mẫu	1260	1512	1814	2177	2613
Số lượng Xét nghiệm Dịch chọc dò	Mẫu	468	562	674	809	970

**Hoạt động chẩn đoán hình ảnh**

<b>Nội dung</b>	<b>Đơn vị</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Điện tim	Lần	31512	37814	45377	54453	65343
Loãng xương	Lần	1059	1271	1525	1830	2196
Hô hấp	Lần	225	270	324	389	467
Nhũ ảnh	Lần	152	182	219	263	315
X - Quang	Lần	40211	48253	57904	69485	83382
CT 16	Lần	2429	2915	3498	4197	5037
CT 160	Lần	6106	7327	8793	10551	12661
MRI	Lần	6625	7950	9540	11448	13738
Siêu âm	Lần	60744	72893	87471	104966	125959
Nội soi	Lần	10433	12520	15024	18028	21634
Điện cơ	Lần	737	884	1061	1274	1528
DSA	Lần	216	259	311	373	448

### **1.3. Đánh giá chung về tổng thể hoạt động:**

Qua các bảng báo cáo tình hình khám chữa bệnh và điều trị trên chỉ ra rằng số lượng người bệnh tin tưởng đến khám và điều trị tại Bệnh viện Đa khoa Xuyên Á-Tây Ninh ngày một gia tăng. Các trang thiết bị y tế đều sử dụng có hiệu quả.

### **1.4. Hoạt động:**

Hoạt động theo Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp Công ty Cổ phần số 03140092314-002 đăng ký lần đầu ngày 31 tháng 05 năm 2015, đăng ký thay đổi lần 1 ngày 27 tháng 04 năm 2020; Giấy Phép hoạt động khám bệnh, chữa bệnh số 278/BYT-GPHĐ ngày ngày 22 tháng 7 năm 2020 do Bộ Y Tế cấp phép, chính thức đi vào hoạt động chuyên môn từ ngày 04 tháng 8 năm 2020.

### **1.5. Chức năng và nhiệm vụ:**

#### **1.5.1. Chức năng:**

Khám, cấp cứu, điều trị các bệnh lý chuyên sâu thuộc các chuyên khoa Nội tổng quát; Nội hô hấp; Nội thần kinh; Nội tim mạch; Nội tiết; Nội thận - lọc máu ngoài thận; Ung bướu; Ngoại tổng quát; Ngoại thần kinh; Ngoại tiết niệu; Chấn thương chỉnh hình; Phẫu thuật tim mạch – Lòng ngực, Nhi khoa; Sản-phụ khoa; gây mê hồi sức, hồi sức tích cực, Y học cổ truyền và phục hồi chức năng; Liên chuyên khoa Tai mũi họng – Răng hàm mặt – Mắt. Nghiên cứu khoa học và đào tạo.

#### **1.5.2. Nhiệm vụ:**

##### ***1.5.2.1. Khám, cấp cứu, điều trị đa khoa các bệnh lý chuyên sâu:***

- Tiếp nhận khám, cấp cứu, điều trị cho mọi trường hợp người bệnh (kể cả người nước ngoài) thuộc các chuyên khoa Nội tổng quát; Nội hô hấp; Nội thần kinh; Nội tim mạch; Nội thận - lọc máu ngoài thận; Ung bướu; Phẫu thuật tim mạch – lòng ngực; Ngoại tổng quát; Ngoại thần kinh; Ngoại tiết niệu; Chấn thương chỉnh hình; Nhi khoa; Sản-phụ khoa; Y học cổ truyền và phục hồi chức năng; Liên chuyên khoa Tai mũi họng – Răng hàm mặt – Mắt .

- Truyền thông giáo dục sức khỏe cho người bệnh.

##### ***1.5.2.2. Nghiên cứu khoa học:***



- Nghiên cứu cơ bản về sức khỏe và mô hình bệnh tật cho mọi đối tượng người bệnh; chủ động đề xuất phương hướng, chiến lược chăm sóc sức khỏe và các giải pháp thực hiện cho cơ quan quản lý cấp trên.

- Nghiên cứu, ứng dụng những tiến bộ khoa học kỹ thuật trong chẩn đoán, điều trị, phòng bệnh cho mọi đối tượng người bệnh.

- Nghiên cứu nội dung giáo dục về sức khỏe cho mọi đối tượng người bệnh và phối hợp với các chuyên ngành khác trong việc triển khai nghiên cứu các đề tài khoa học có liên quan gồm có chương trình hội thảo.

#### **1.5.2.3. Đào tạo nguồn nhân lực y tế:**

- Bệnh viện là cơ sở thực hành để đào tạo nhân lực y tế mới ra trường đáp ứng yêu cầu phát triển chuyên môn cơ bản cho đội ngũ điều dưỡng, hộ sinh, kỹ thuật viên y.

- Tổ chức các lớp đào tạo lại và cập nhật kiến thức cho cán bộ nhân viên y tế tại Bệnh viện.

#### **1.5.2.4. Phòng bệnh:**

- Tư vấn cho người bệnh và người nhà bệnh nhân cách phòng tránh những bệnh lý thông thường, phòng lây chéo trong bệnh viện.

- Tham gia chỉ đạo công tác phòng chống dịch bệnh (đặc biệt các dịch bệnh thường gặp và phát tán theo diện rộng); xây dựng nội dung, hình thức và tổ chức giáo dục tuyên truyền về bảo vệ sức khỏe cho mọi đối tượng người bệnh qua các phương tiện thông tin đại chúng, mạng xã hội và các kênh thông tin khác.

#### **1.5.2.5. Quản lý bệnh viện:**

- Quản lý và sử dụng có hiệu quả, đúng hiệu quả, đúng quy định pháp luật các nguồn lực về nhân lực, tài chính, cơ sở vật chất và các trang thiết bị y tế của Bệnh viện.

#### **1.5.2.6. Hợp tác Quốc tế:**

- Tích cực, chủ động đầu tư và thiết lập mối quan hệ hợp tác về khám chữa bệnh, nghiên cứu khoa học, đào tạo cán bộ, cung cấp trang thiết bị và xây dựng cơ bản với các cơ quan, các tổ chức quốc tế để xây dựng Bệnh viện ngày càng phát triển.

- Tích cực tham gia các hội nghị, hội thảo khoa học quốc tế, các khóa đào tạo chuyên sâu về các lĩnh vực thuộc phạm vi hoạt động chuyên môn của bệnh viện; Xây dựng kế hoạch cử cán bộ đi học tập, nghiên cứu, công tác ở nước ngoài và tiếp nhận

chuyên gia, giảng viên là người nước ngoài đến nghiên cứu, trao đổi kinh nghiệm, học tập tại Bệnh viện.

## **1.6. Tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị cốt lõi:**

### **1.6.1. Tầm nhìn (Vision):**

- Bằng sự nỗ lực, khả năng của mình, tập thể các bác sĩ, cán bộ, công nhân viên Bệnh viện Đa khoa Xuyên Á-Tây Ninh sẽ tiếp tục phát huy những thế mạnh của bệnh viện, đoàn kết dưới sự lãnh đạo của Đảng bộ, Ban Giám đốc và các đoàn thể hoàn thành xuất sắc mọi nhiệm vụ được giao, tiếp tục xây dựng Bệnh viện Đa khoa Xuyên Á-Tây Ninh có cơ sở vật chất hiện đại, có đội ngũ bác sĩ, cán bộ chuyên môn và quản lý đạt trình độ cao đi đầu về lĩnh vực y khoa trong khu vực nói riêng và cả nước nói chung.

### **1.6.2. Sứ mệnh (Mission):**

- Bệnh viện Đa khoa Xuyên Á-Tây Ninh được xây dựng và phát triển là tâm huyết của Hội đồng quản trị, Ban lãnh đạo và toàn thể các bộ nhân viên y tế. Bệnh viện được ra đời trong bối cảnh nền kinh tế Việt Nam gặp nhiều khó khăn và nhiều biến động. Doanh nghiệp trên mọi lĩnh vực phải đối mặt với nhiều thử thách khác nhau, trong đó hai nhân tố chi phối trực tiếp và quan trọng nhất là *sự tâm huyết và một chiến lược phát triển đúng đắn, khả thi và cụ thể*. Công ty Cổ phần Đầu tư Bệnh viện Xuyên Á chi nhánh Tây Ninh được thành lập với mục tiêu xây dựng bệnh viện bằng một sự tâm huyết cao độ. Công ty đã nghiêm túc phân tích, đánh giá nhiều khía cạnh khác nhau như địa điểm đầu tư, nhu cầu khám chữa bệnh của người dân trong địa bàn và các tỉnh lân cận, khả năng và tiềm lực về chuyên môn, sức mạnh về tài chính ... từ đó đã cho ra đời một Bệnh viện Đa khoa Xuyên Á-Tây Ninh như ngày hôm nay. Với sứ mệnh phát triển bệnh viện trở thành một bệnh viện tư nhân kỹ thuật cao, giá thu phí rẻ so với các bệnh viện tư và dịch vụ của bệnh viện công trong khu vực nói riêng và cả nước nói chung, có thể ngang tầm với những mô hình bệnh viện đa khoa tương tự trên thế giới. Bệnh viện luôn hướng tới mục tiêu **“Bảo vệ tốt sức khỏe cho người dân ở mọi tầng lớp, mọi đối tượng”**, luôn nỗ lực vươn tới đỉnh cao trong đào tạo nguồn nhân lực, khoa học - công nghệ, là nơi tập trung các bác sĩ có trình độ chuyên môn, tay nghề cao trong lĩnh vực y khoa.

### **1.6.3. Giá trị cốt lõi (Core values):**

- **Con người:** Là tài sản, sức mạnh và là giá trị đầu tiên mà bệnh viện luôn hướng tới. Mỗi cá nhân làm việc trong bệnh viện đều có cơ hội phát huy khả năng và làm giàu thêm kinh nghiệm cho bản thân. Sự phát triển về nhân cách, y đức, năng lực của mỗi người là thước đo cho sự phát triển của Bệnh viện Đa khoa Xuyên Á-Tây Ninh.

- **Y đức:** Là sức mạnh của thành công, là giá trị vô hình và là nền tảng cho sự phát triển của bệnh viện. Một bệnh viện đa khoa tư nhân vững mạnh là kết quả của tinh thần trách nhiệm, là lòng nhiệt huyết, yêu nghề của các y bác sĩ, cán bộ, nhân viên, là sự hi sinh cống hiến, tận tụy phục vụ, hết lòng yêu thương, chăm sóc người bệnh. Với tiêu chí hoạt động của Bệnh viện nằm trong cốt lõi của khẩu hiệu "**CHĂM CHÚT TỪ NHỮNG VIỆC NHỎ NHẤT**". Điều này có ý nghĩa rất to lớn trong công tác chăm sóc người bệnh. Trong một xã hội không ngừng phát triển, người dân có quyền được hưởng những dịch vụ y tế kỹ thuật cao, chất lượng cao bằng những sự chăm chút từ những việc nhỏ nhất như vậy.

- **Chuyên nghiệp:** Thể hiện bằng kiến thức, kỹ năng nghề nghiệp và thái độ giao tiếp ứng xử trong khi làm việc; phát huy tư duy phán đoán, chẩn đoán bệnh tình, tình trạng sức khỏe của người bệnh.

- **Sáng tạo:** Là đòn bẩy phát triển, nhằm tạo ra các giá trị khác biệt và bản sắc riêng trong mỗi dịch vụ khám, chữa bệnh; dám nghĩ, dám làm để tìm ra những phương pháp chữa bệnh mới hiệu quả hơn.

- **Học hỏi suốt đời:** Nghề y là nghề liên quan đến tính mạng con người nên bác sĩ, điều dưỡng, cán bộ nhân viên y tế cần phải thường xuyên học tập, nâng cao trình độ, cập nhật kiến thức, kỹ năng, nghiên cứu khoa học, ứng dụng khoa học kỹ thuật trong việc chăm sóc, bảo vệ nâng cao sức khỏe của bệnh nhân.

- **Dịch vụ chu đáo:** Luôn lấy người bệnh và người nhà làm trung tâm, với thái độ trung thực, nhanh chóng, chính xác, an toàn, tận tâm, nhiệt tình, chu đáo, tin cậy, kiên nhẫn, cảm thông và thấu hiểu bệnh nhân.

- **Hợp tác, phát triển:** Hợp tác nghiên cứu với các cơ sở trong và ngoài nước đảm bảo chất lượng, hài hòa lợi ích, cùng nhau phát triển theo kịp sự tiến bộ của khoa học công nghệ trong lĩnh vực y tế.

❖ **Dự báo những năm tới.**

+ Biến đổi khí hậu, ô nhiễm môi trường phát triển một số bệnh: truyền nhiễm, bệnh cơ địa, bệnh theo mùa ...

+ Dịch bệnh Covid-19 vẫn còn lưu hành trong cộng đồng và có thể sẽ được khống chế dựa vào vắc xin. Nhu cầu bệnh nhân được điều trị và chăm sóc y tế cao

+ Một số bệnh không lây nhiễm gia tăng, tăng gánh nặng cho quỹ khám chữa bệnh.

+ Tình hình giao thông, đô thị hóa phát triển, thảm họa thiên tai: số người bệnh bị chấn thương tăng, mức độ nặng nề, phức tạp hơn.

+ Đời sống kinh tế xã hội của người dân tăng nên nhu cầu về chất lượng khám chữa bệnh của người bệnh ngày càng cao.

## **CHƯƠNG II: PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI.**

### **2.1. Môi trường vĩ mô:**

#### **2.1.1. Môi trường kinh tế:**

- Trong giai đoạn 1986 đến nay, mặc dù có nhiều biến động song nền kinh tế vĩ mô phát triển tương đối ổn định tạo điều kiện thuận lợi cho Bệnh viện phát triển và mở rộng hoạt động của mình như:

- Đời sống của người dân không ngừng được cải thiện, thu nhập người dân ngày càng tăng cao thì nhu cầu được chăm sóc sức khỏe, khám bệnh, chữa bệnh của nhân dân ngày một lớn và đây là cơ hội tốt để bệnh viện triển khai mở rộng chuyên đổi cả về tính chất và quy mô.

- Bệnh viện Đa khoa Xuyên Á-Tây Ninh là một bệnh viện đa khoa tư nhân, do đó bệnh viện hoàn toàn tự thu từ việc khám chữa bệnh để trang trải các khoản chi tiêu trong hoạt động. Mặc dù có nhiều khó khăn trong thời gian đầu, nhưng với quyết tâm cao, Hội đồng quản trị và Ban Giám đốc bệnh viện đã hoạch định kế hoạch tài chính hiệu quả để có thể vừa hoạt động bệnh viện, trả lương và đảm bảo thu nhập cho cán bộ nhân viên y tế, vừa đầu tư trang thiết bị, đầu tư xây dựng mới mở rộng cơ sở hạ tầng, đầu tư phát triển mở rộng phạm vi hoạt động chuyên môn và quy mô bệnh viện ngày một lớn mạnh.

- Trên địa bàn y tế hiện nay có 95 trạm y tế xã, thị trấn, 2 phòng khám khu vực, Bệnh viện đa khoa tỉnh Tây Ninh, Trung tâm Y tế Thành phố Tây Ninh. Bên cạnh đó là hệ thống các cơ sở y tế tư nhân cũng được khuyến khích đầu tư và phát triển mạnh mẽ

như Bệnh viện Lê Ngọc Tùng, Bệnh viện Hồng Hưng,... góp phần đa dạng hóa dịch vụ chăm sóc y tế sức khỏe cho người dân. Điều này mang lại nhiều thách thức cho Bệnh viện Đa khoa Xuyên Á-Tây Ninh.

### **2.1.2. Môi trường chính trị:**

- Chính trị nước ta hiện nay được đánh giá rất cao về sự ổn định đảm bảo cho sự hoạt động được ổn định, Đảng và nhà nước đã có quan tâm nhiều đến lĩnh vực y tế. Hiện nay nhà nước có những nghị định, thông tư quy định hướng dẫn rất cụ thể về các chính sách pháp luật liên quan cho các đơn vị y tế tư nhân, mặc dù chưa tạo được sân chơi một cách công bằng giữa y tế công – tư nhưng phần lớn cũng có nhiều khuyến khích tạo nên động lực lớn cho ngành y tế tư nhân.

- Luật pháp Việt Nam hiện nay có chiều hướng được cải thiện. Nó tác động rất lớn đến tất cả các tổ chức nhờ khung pháp lý của luật pháp dưới sự quản lý của nhà nước và thanh tra. Tất cả các bệnh viện đều hoạt động thuận lợi bởi khung pháp lý khá chặt chẽ. Đặc biệt liên quan đến sức khỏe người dân nên khung pháp lý càng được siết chặt.

### **2.1.3. Môi trường văn hóa-xã hội:**

- Cùng với sự phát triển của xã hội, trình độ dân trí của Việt Nam ngày một được nâng cao hơn. Điều này sẽ tạo điều kiện cho Bệnh viện có đội ngũ giáo sư, y bác sĩ được đào tạo cơ bản ở trong nước và được học tập nâng cao tay nghề ở các nước tiên tiến (Châu Âu, Mỹ ...) có tay nghề cao, được rèn luyện trong thực tế, tâm huyết với nghề nghiệp. Với chiến lược phát triển là một bệnh viện đa khoa tư nhân kỹ thuật cao ngang tầm khu vực, Bệnh viện Đa khoa Xuyên Á-Tây Ninh sẽ đào tạo đội ngũ bác sĩ chuyên môn cao đáp ứng yêu cầu ngày càng khắt khe của người dân.

- Về sắc thái văn hoá, nó vừa chịu ảnh hưởng của truyền thống lại vừa chịu ảnh hưởng của môi trường, lãnh thổ, khu vực và theo thời gian. Người dân đã quan tâm đến sức khỏe nhiều hơn, tìm hiểu và lựa chọn những cơ sở y tế tốt cho việc chăm sóc kiểm tra sức khỏe.

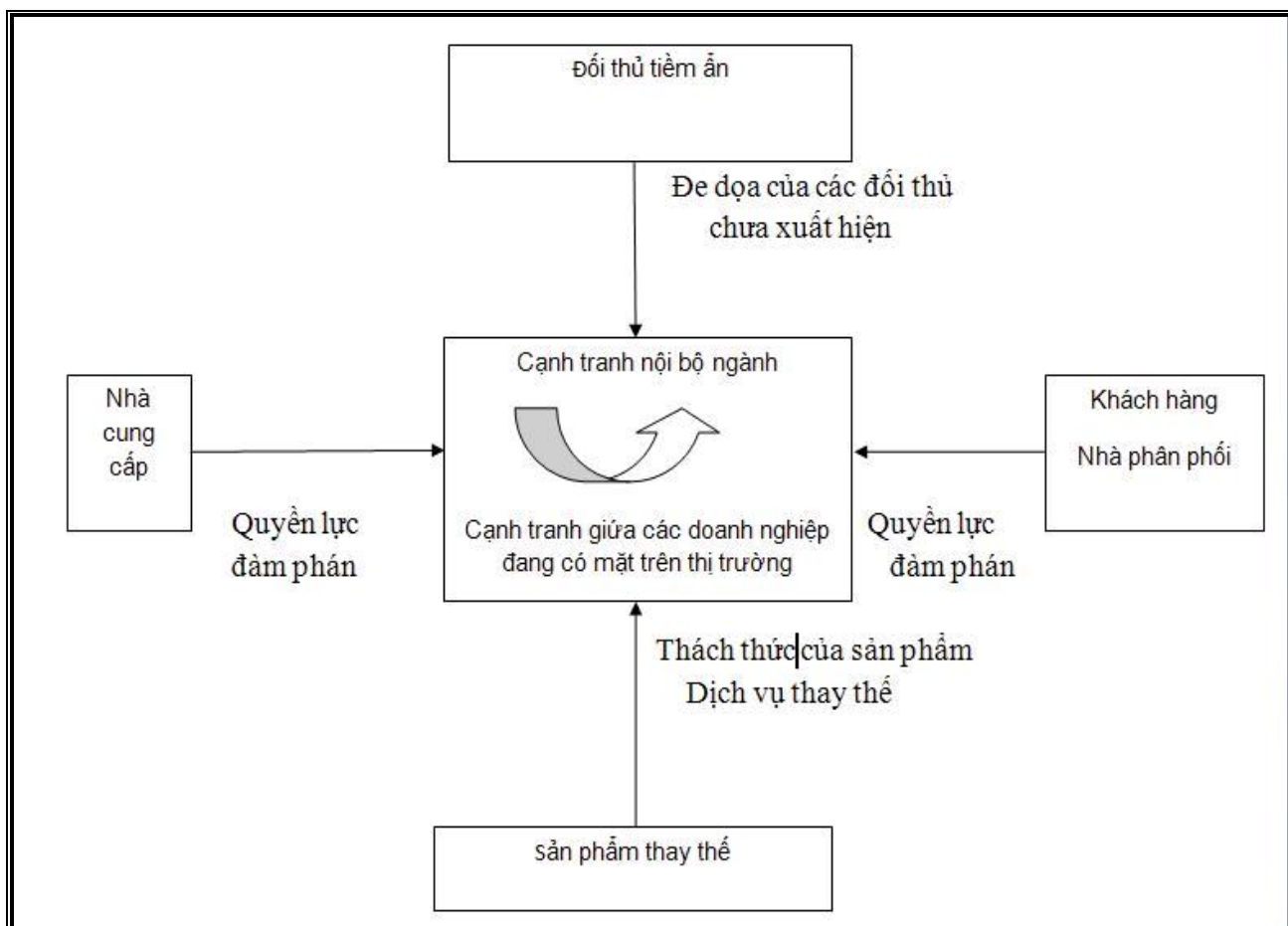
- Dân số ngày một tăng, mạng lưới y tế tuy phát triển nhưng chưa đồng bộ, một số vùng đặc biệt là miền núi, vùng sâu và dân nhập cư vào thành phố đông. Các đối tượng này thường có thu nhập thấp khi đến bệnh viện thành phố, trung ương, nhất là trong trường hợp cấp cứu cũng làm ảnh hưởng đến kinh phí điều trị của bệnh viện.

#### **2.1.4. Môi trường tự nhiên - công nghệ:**

- Ngày nay, yếu tố công nghệ có ý nghĩa vô cùng quan trọng đối với sự phát triển của mỗi quốc gia, mỗi tổ chức. Nó đòi hỏi tổ chức cần phải đảm bảo nhiều yếu tố khác như: trình độ lao động phải phù hợp, đủ năng lực tài chính, chính sách phát triển, sự điều hành quản lý ... Bệnh viện Đa khoa Xuyên Á-Tây Ninh được trang bị đầy đủ hệ thống trang thiết bị y tế phục vụ khám bệnh, chữa bệnh của bệnh viện được đầu tư theo hướng hiện đại, chuyên sâu, như sau: 2 Máy cộng hưởng từ 1.5 tesla (MRI); 1 Máy chụp cắt lớp 160 lát cắt; 1 máy chụp cắt lớp 16 lát cắt; Máy nhũ ảnh (Mammography); máy chụp X quang; Máy siêu âm màu; siêu âm tim mạch; Máy đo loãng xương; Nội soi chẩn đoán và can thiệp tiêu hóa, tiết niệu, cơ xương khớp; lồng ngực; sản phụ khoa; tai mũi họng; máy phẫu thuật Phaco; Máy điện tim, điện cơ, điện não; Đo chức năng hô hấp; Máy huyết học, sinh hóa, miễn dịch tự động... đã giúp các bác sỹ của bệnh viện chẩn đoán, xử trí chính xác các trường hợp mà các bệnh viện khác khó có thể thực hiện. Tuy nhiên đây cũng là khó khăn về kinh phí chăm sóc, chữa bệnh, thuốc thang cho người dân khi công nghệ hiện đại tiên tiến nên chi phí tương đối cao hơn so với các bệnh viện khác trong khu vực.

Yếu tố tự nhiên bao gồm: vị trí địa lý, khí hậu, thời tiết... Yếu tố này ảnh hưởng đến nhu cầu chăm sóc sức khỏe cho người dân, sự đầu tư vào cơ sở hạ tầng, máy móc thiết bị của bệnh viện.

#### **2.2. MÔI TRƯỜNG VI MÔ (MÔ HÌNH 5 ÁP LỰC CẠNH TRANH CỦA PORTER)**



**Hình 2.2 Mô hình 5 áp lực cạnh tranh của Porter**

**2.2.1. Đối thủ cạnh tranh hiện tại:**

- Chất lượng cuộc sống được nâng cao, con người ở mọi tầng lớp khác nhau đều ngày càng quan tâm nhiều hơn đến việc chăm sóc sức khỏe cho chính mình và những người thân,. Để đáp ứng nhu cầu theo dõi tình trạng sinh lý, bệnh lý, điều trị bệnh lý, nhu cầu tìm hiểu thông tin về sức khỏe, hàng loạt các cơ sở y tế công lập và tư nhân, các trung tâm chăm sóc sức khỏe đã và đang ra đời, tồn tại và phát triển ngày một lớn mạnh.

- Hiện nay ngoài hệ thống y tế công lập trên địa bàn tỉnh Tây Ninh nói chung và trên phạm vi cả nước nói riêng có rất nhiều Bệnh viện đa khoa tư nhân, các phòng khám đa khoa, các trung tâm thực hiện nhiệm vụ chăm sóc sức khỏe như: Bệnh viện Đa khoa Lê Ngọc Tùng, Hồng Hưng ....và nhiều các bệnh viện, phòng khám và trung tâm y tế khác.

- Mặt khác, với chính sách chuyển sang tự chủ hoàn toàn của các bệnh viện công lập, chắc chắn các bệnh viện công lập phải nhanh chóng đổi mới nâng cao chất lượng

cung cấp các sản phẩm dịch vụ y tế. Điều này dẫn đến bức tranh cạnh tranh ngày càng nóng hơn nữa, đòi hỏi sự tập trung hơn nữa tại Bệnh viện Đa khoa Xuyên Á-Tây Ninh.

- Với chiến lược phát triển không ngừng về chuyên môn kỹ thuật cao trong ngành y tế, nên việc xác định đối thủ cạnh tranh chỉ là động lực và đòn bẩy để Bệnh viện Đa khoa Xuyên Á-Tây Ninh vươn tới một tầm cao hơn.

### **2.2.2. Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn:**

- Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn của Bệnh viện Đa khoa Xuyên Á-Tây Ninh là các Bệnh viện công lập lân cận trong khu vực chưa thực sự tiến tới sự hợp tác công – tư. Do vậy, chiến lược của Bệnh viện sẽ ngày một cố gắng xóa bỏ những đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn này để hướng tới sự hài hòa trong hợp tác công – tư trong ngành y tế.

### **2.2.3. Khách hàng:**

- Thông thường, tại các bệnh viện nói chung có 2 loại hình khách hàng là người khám bệnh là khám bệnh BHYT và khám bệnh dịch vụ. Khám bệnh dịch vụ hầu hết các bệnh viện là đối tượng nộp viện phí 100% với giá đôi khi phải theo quy định của từng bệnh viện. Số này ít nhưng số thu viện phí đạt tỉ lệ cao. Tuy nhiên, tại Bệnh viện Đa khoa Xuyên Á-Tây Ninh, không phân biệt đối tượng khách hàng có BHYT hay khám bệnh dịch vụ. Mọi đối tượng khách hàng đều được đối xử công bằng như nhau, hướng dẫn tận tình chu đáo và được hưởng mọi điều kiện chăm sóc sức khỏe như nhau phù hợp với chiến lược phát triển y tế kỹ thuật cao, giá thu phí thấp cho mọi tầng lớp người dân.

### **2.2.4. Nhà cung cấp:**

- Nguồn tài chính: Bệnh viện Đa khoa Xuyên Á-Tây Ninh là một đơn vị y tế tư nhân, nguồn tài chính được huy động từ 2 nguồn chính là vốn góp của các cổ đông và vốn vay từ nguồn vốn kích cầu và vay thương mại từ các ngân hàng.

- Nhà cung cấp vật tư, máy móc, trang thiết bị y tế: Bệnh viện hoàn toàn tự chủ và có thể mua sắm vật tư, trang thiết bị y tế, máy móc một cách nhanh chóng mà không phải chờ đợi kết quả đấu thầu như các đơn vị y tế công lập. Hiện nay cơ chế thị trường nên nước ta có nhiều nhà cung cấp có năng lực cao và giá cả cạnh tranh.

- Về thuốc men, bệnh viện vẫn đang gặp khó khăn khi mua sắm một số mặt hàng thuốc từ kết quả đấu thầu thuốc của các bệnh viện tỉnh nhưng công ty cung ứng không bán do nhu cầu sản xuất không đủ.



- Nguồn lao động: đội ngũ các bác sĩ đa số được đào tạo trong nước và được học tập nâng cao tay nghề ở các nước ngoài có trình độ cao, được rèn luyện trong thực tế.

### **2.2.5. Sản phẩm thay thế:**

- Hiện nay các bệnh viện đều yêu cầu các bác sĩ phải theo phác đồ điều trị chung, có như vậy mới có thể kiểm soát được chi phí thanh toán theo quy định của BHYT. Tuy nhiên mỗi cơ thể người bệnh thường không giống nhau và do đó việc điều trị nhiều khi cũng không giống nhau. Bệnh viện Đa khoa Xuyên Á-Tây Ninh có thực hiện một số kỹ thuật công nghệ cao cho người bệnh với chi phí khá cao, nhưng BHYT chỉ thanh toán theo quy định nên nhiều cas bệnh viện hầu như phải miễn giảm chi phí để có thể chẩn đoán và điều trị hiệu quả cho bệnh nhân. **Sản phẩm thay thế phác đồ điều trị chung đó chính là chi phí mà bệnh viện miễn giảm cho bệnh nhân** để đạt mục tiêu chăm sóc và điều trị.

## **CHƯƠNG III: PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ.**

### **3.1. Nghiên cứu nội lực của bệnh viện:**

#### **3.1.1. Nguồn lực:**

- Nhân sự bệnh viện tăng lên hàng năm. Bệnh viện hiện có 1 Giám đốc, 1 Giám đốc chuyên môn và 1 Phó Giám đốc chuyên môn. Ban lãnh đạo của bệnh viện đều là những người có học vị cao và là sáng lập viên đồng thời là thành viên của Hội đồng quản trị. Vì vậy, Ban lãnh đạo luôn quan tâm đến sự tồn tại và phát triển của bệnh viện, luôn cố gắng để nâng cao đời sống thu nhập cho cán bộ nhân viên y tế cũng như đóng góp hỗ trợ cho xã hội.

- Chủ trương của Ban lãnh đạo là quan tâm đến chất lượng điều trị và tăng sự hài lòng của bệnh nhân nên chưa đề cao việc tính toán tiền nong trong điều trị, việc này ít nhiều đã mang lại lợi ích cho bệnh nhân là "**được hưởng dịch vụ kỹ thuật cao với chi phí điều trị thấp nhất**", mọi đối tượng người dân đều có thể tiếp cận các dịch vụ y tế kỹ thuật cao tại Bệnh viện Đa khoa Xuyên Á-Tây Ninh.

- Bệnh viện Đa khoa Xuyên Á-Tây Ninh tự hào là bệnh viện cung cấp dịch vụ kỹ thuật cao với giá thu phí rẻ nhất trong tất cả các bệnh viện tư nhân trong cả nước.

- Lãnh đạo các khoa phòng là những người có trình độ chuyên môn cao, nhiều kinh nghiệm trong công việc tuy nhiên cũng không tránh khỏi một số trường hợp chưa quen với tốc độ làm việc nhanh và mô hình quản lý điều hành tại bệnh viện tư nhân.

- Đa số các bác sĩ và điều dưỡng, hộ sinh, kỹ thuật viên y đều được tốt nghiệp chính quy, có tay nghề cao hoặc được bệnh viện gửi đi đào tạo để phù hợp với định hướng phát triển chuyên môn của bệnh viện, có một đội ngũ y bác sĩ thực hiện được các kỹ thuật cao mới, đặc biệt các kỹ thuật mới trong điều trị các bệnh về thần kinh, mạch máu não, cột sống, tim mạch can thiệp và tim mạch – lồng ngực.

- Hằng năm, bệnh viện tuyển dụng thêm nhân sự và đánh giá cán bộ nhân viên y tế theo đúng quy định. Chế độ tiền lương, tiền thưởng được trả đúng mức, đúng hạn. Ban lãnh đạo luôn quan tâm đến chế độ tiền lương và chế độ đãi ngộ để thu hút nguồn lực cán bộ nhân viên y tế giỏi gắn bó và cống hiến cho Bệnh viện.

### **3.1.2. Quản trị.**

#### **3.1.2.1. Thực trạng đầu tư cơ sở hạ tầng và trang thiết bị y tế:**

- Bệnh viện hiện có lợi thế về tài chính độc lập nên dễ dàng trong việc thực hiện chiến lược về phát triển và đầu tư xây dựng cơ sở hạ tầng và mua sắm trang thiết bị máy móc hiện đại đáp ứng nhu cầu ngày càng phát triển của Bệnh viện theo lộ trình như sau:

#### **❖ Đầu tư mua sắm mới thêm trang thiết bị y tế cho phát triển chuyên môn kỹ thuật cao trong năm 2022:**

+ Hệ thống kết nối, xử lý, vận chuyển mẫu đến các máy xét nghiệm tự động và đưa mẫu ra ngoài;

+ Hệ thống máy xét nghiệm sinh hóa kết nối với máy miễn dịch tự động;

+ Hệ thống máy xét nghiệm sinh hóa tự động;

+ Máy tán sỏi Laser 65W

+ Máy siêu âm Doppler tim màu 3 đầu dò;

+ Hệ thống thở nCPAP dùng cho trẻ sơ sinh;

+ Máy chạy thận nhân tạo; 1 Máy lọc máu liên tục;

+ Máy phân tích huyết học;

+ Máy đo thính lực đơn âm chuẩn đoán và nhĩ lượng;

+ Hệ thống cách âm phòng thính học;

- + Máy đo Sentiero đo âm ốc tai OAE;
- + Hệ thống PTNS Tổng quát;
- + Hệ thống Nội soi tiêu hóa có hỗ trợ chẩn đoán ung thư sớm;
- + Hệ thống UPS 10kVA;
- + Máy đo SPO2.

**❖ Xây dựng phát triển Bệnh viện Đa khoa Xuyên Á-Tây Ninh cụ thể như sau:**

- Năm 2022 triển khai đi vào xây dựng khối D điều trị cao cấp phục vụ cho đối tượng bệnh nhân có nhu cầu phù hợp với tổng diện tích 298,2 m<sup>2</sup>, cao 5 tầng.
- Năm 2023 – 2025 tiếp tục duy trì phát triển thêm các khối phụ trợ hỗ trợ cho hoạt động bệnh viện.

**3.1.2.2.** Công tác an toàn bảo hộ lao động, phòng tránh cháy nổ thực hiện tốt. Căn-tin, bếp ăn của bệnh viện hoạt động từ khi bệnh viện mới đi vào hoạt động tháng 8/2020 đến nay chưa để xảy ra tình trạng ngộ độc thức ăn nào, ngày càng được chú ý chế độ ăn hợp lý cho người bệnh, thực hiện tốt các khuyến cáo về dinh dưỡng tiết chế trong bệnh viện.

**3.1.2.3.** Về quản lý thuốc bệnh viện có một hội đồng thuốc có nhiệm vụ xây dựng kế hoạch, tổ chức thực hiện việc mua sắm thuốc men, hóa chất, dụng cụ y tế. Bệnh viện có cân nhắc trong việc lựa chọn thuốc điều trị cho phù hợp với kỹ thuật thực hiện. Tuy nhiên, hiện nay vẫn còn cơ chế phân biệt y tế công-tư nên việc mua sắm thuốc men của bệnh viện còn gặp không ít những khó khăn, trở ngại.

**3.1.2.4.** Việc khám điều trị của bác sĩ được kiểm tra thường xuyên hàng ngày qua các buổi giao ban đầu giờ, các bác sĩ được bệnh viện yêu cầu khám chữa bệnh theo phác đồ điều trị chung. Ngoài ra, những trường hợp bệnh lý cần sử dụng dịch vụ y tế kỹ thuật cao nằm ngoài danh mục kỹ thuật được BHYT thanh toán cũng được khuyến khích các Bác sĩ sử dụng để đạt hiệu quả cao trong điều trị cho bệnh nhân, bệnh viện sẵn sàng bù lỗ một phần chi phí này. Thái độ phục vụ bệnh nhân tại bệnh viện được đánh giá từ cao đến hài lòng, đạt được chỉ số hài lòng khá cao trong nhiều năm qua.

**3.1.2.5.** Quản lý và sử dụng có hiệu quả, đúng quy định pháp luật các nguồn lực về nhân lực, tài chính, cơ sở vật chất và các trang thiết bị y tế của bệnh viện.

**3.1.2.6.** Việc sử dụng tài sản được quản lý tốt. Bệnh viện đề ra các quy định về quản lý và sử dụng tài sản, trang thiết bị y tế, yêu cầu nghiêm ngặt về tiết kiệm và chống lãng phí.

**3.1.2.7.** Việc sử dụng điện, nước, oxy, xăng, dầu cho các máy móc thiết bị được quản lý chặt chẽ. Việc cấp phát các loại văn phòng phẩm, biểu mẫu, ấn phẩm, vật tư sửa chữa cũng thật sự tiết kiệm tính đến hiệu quả kinh tế.

**3.1.2.8** Bệnh viện có cơ sở vật chất khang trang, rộng rãi, có ưu điểm trong việc giữ gìn vệ sinh sạch đẹp nội và ngoại bệnh viện, được Ban Kiểm tra an toàn vệ sinh luôn đánh giá cao.

### **3.2. Phân tích về hoạt động Marketing:**

- Vấn đề marketing trong bệnh viện được quan tâm hàng đầu. Bệnh viện đã thực hiện công tác PR và quảng bá hình ảnh khá tốt. Trong thời gian gần 1 năm đi vào hoạt động, Bệnh viện đã xây dựng được hình ảnh và thương hiệu riêng. Thương hiệu Bệnh viện Xuyên Á-Tây Ninh hầu như đã được nhắc đến rất nhiều trên các trang thông tin điện tử, mạng xã hội và các trang web của ngành. Mỗi cán bộ nhân viên y tế đều tự hào mình là nhân viên của Bệnh viện Đa khoa Xuyên Á-Tây Ninh.

- Tích cực, chủ động khai thác nguồn tài trợ, đầu tư và thiết lập mối quan hệ hợp tác về khám bệnh, chữa bệnh, nghiên cứu khoa học, đào tạo cán bộ, cung cấp trang thiết bị và xây dựng cơ bản với các tổ chức quốc tế để xây dựng bệnh viện ngày càng phát triển.

- Tổ chức và quản lý các hội nghị, hội thảo, lớp học quốc tế về lĩnh vực thuộc phạm vi hoạt động chuyên môn của bệnh viện; xây dựng kế hoạch cử cán bộ đi học tập, nghiên cứu, công tác ở nước ngoài và sẵn sàng tiếp nhận chuyên gia, giảng viên là người nước ngoài đến nghiên cứu, trao đổi kinh nghiệm, học tập tại bệnh viện.

### **3.3. Phân tích về tình hình tài chính:**

- Những năm qua bệnh viện đã chấp hành tốt chế độ tài chính kế toán của Nhà nước, kinh phí thu chi hàng năm tăng lên nhưng Phòng Tài chính – Kế toán đã không để ra sai sót, thất thoát hoặc tiêu cực.

- Phòng Tài chính-kế toán bệnh viện thực hiện chế độ kiểm toán hàng năm, thực hiện đầy đủ chế độ báo cáo kế toán cho Hội đồng quản trị hàng quý, đồng thời báo cáo tình hình thu chi cho Ban Lãnh đạo hàng ngày hoặc cuối mỗi tuần.

- Bệnh viện có 2 nguồn thu từ 2 hoạt động chính là nguồn thu từ viện phí từ hoạt động khám bệnh, chữa bệnh và nguồn thu khác từ hoạt động cung cấp dịch vụ căn-tin. Hàng quý, bệnh viện thực hiện quyết toán BHYT với cơ quan BHXH tỉnh. Tuy nhiên việc

quy định tính quỹ khám chữa bệnh dựa trên tổng số thẻ BHYT đăng kí là chưa phù hợp với chi phí của bệnh viện bỏ ra. Mặc dù BHYT có tạm ứng kịp thời cho bệnh viện xong việc quyết toán của BHXH khá chậm làm cho bệnh viện đôi lúc gặp khó khăn trong theo dõi kịp thời nguồn bổ sung kinh phí và phân tích quyết toán.

#### **3.4. Đánh giá hoạt động kinh doanh:**

- Vì là một bệnh viện đa khoa tư nhân kỹ thuật cao trong khu vực nên hàng ngày số bệnh nhân đến khám chữa bệnh và nhập viện rất đông và có chiều hướng phát triển khá nhanh. Hoạt động kinh doanh từ việc khám và điều trị bệnh, cho đến kê khai, bán thuốc diễn ra liên tục với cường độ lớn, tạo ra nguồn thu chính cho bệnh viện.

- Chiến lược phát triển chỉ tiêu điều trị nội trú và ngoại trú như sau (ngày):

- Năm 2021 đạt 450 giường nội trú và 75 lượt khám ngoại trú.
- Năm 2022 đạt 500 giường nội trú và 75 lượt khám ngoại trú.
- Năm 2023 đạt 550 giường nội trú và 100 lượt khám ngoại trú.
- Năm 2024 đạt 600 giường nội trú và 100 lượt khám ngoại trú.
- Năm 2025 đạt 650 giường nội trú và 150 lượt khám ngoại trú

- Ngoài ra, Bệnh viện chú trọng phát triển tốt dịch vụ hỗ trợ như: dịch vụ căn-tin bệnh viện, dịch vụ khám sức khỏe tổng quát cho cơ quan, xí nghiệp, các trường học. Hướng sắp tới Bệnh viện sẽ phát triển dịch vụ Y học gia đình.

- Bệnh viện là cơ sở thực hành để đào tạo nguồn nhân lực y tế mới ra trường cần thực hành để phát triển chuyên môn, nâng cao kỹ năng nghề nghiệp.

- Tổ chức các lớp đào tạo lại và cập nhật kiến thức khoa cho cán bộ nhân viên y tế tại Bệnh viện .

#### **3.5. Vị thế cạnh tranh của bệnh viện:**

- Tư vấn cho người bệnh và người nhà bệnh nhân cách phòng tránh những bệnh lý thông thường, phòng lây chéo trong bệnh viện.

- Tham gia chỉ đạo công tác phòng chống dịch bệnh (đặc biệt các dịch bệnh thường gặp và phát tán theo diện rộng); xây dựng nội dung, hình thức và tổ chức giáo dục tuyên truyền về bảo vệ sức khỏe cho mọi đối tượng người bệnh qua các phương tiện thông tin đại chúng, mạng xã hội và các kênh thông tin khác.

- Chỉ đạo mạng lưới chuyên môn, kỹ thuật thuộc phạm vi hoạt động chuyên môn của Bệnh viện, xây dựng phác đồ điều trị các bệnh thường gặp cho mọi đối tượng người bệnh.

- Theo dõi, giám sát các hoạt động của mạng lưới sức khỏe người dân, nâng cao chất lượng trong cấp cứu, chẩn đoán và điều trị các bệnh chuyên khoa thường gặp ở địa phương.

### **3.6. Đánh giá môi trường nội bộ:**

- **Chuỗi giá trị của Bệnh viện Đa khoa Xuyên Á-Tây Ninh:**

**Cơ sở hạ tầng của Bệnh viện:** máy móc thiết bị tối tân, cơ sở vật chất khang trang, sạch sẽ và hiện đại, thuốc men đạt tiêu chuẩn

**Quản trị nhân lực:** đội ngũ y bác sĩ có tay nghề cao, tận tâm, có kinh nghiệm, thái độ phục vụ được đánh giá cao; chế độ tiền lương, tiền thưởng đúng quy định, chế độ đãi ngộ tốt.

**Phát triển kỹ thuật:** Hợp tác phát triển, hỗ trợ chuyên môn kỹ thuật với các Bệnh viện tuyến trên như: Bệnh viện Chợ Rẫy, Bệnh viện Da liễu; Bệnh viện Ung Bướu, Bệnh viện ĐH Y Dược Tp.HCM, Viện Tim Thành Phố, Bệnh viện ĐK tỉnh Tây Ninh, Bệnh viện Lao và Bệnh phổi tỉnh Tây Ninh, Bệnh viện ĐK Khu vực Củ Chi ...

**Cung ứng:** Cung cấp các dịch vụ khám bệnh, chữa bệnh thuộc các chuyên khoa theo phạm vi hoạt động chuyên môn của bệnh viện; Cung cấp dịch vụ khám sức khỏe tổng quát định kỳ cho cơ quan, xí nghiệp, trường học ..., hướng tới cung cấp chăm sóc sức khỏe gia đình (homecare), dịch vụ căng-tin bệnh viện

**Khách hàng**

**Khách hàng**

<b>Đầu vào</b>	<b>Hoạt động</b>	<b>Đầu ra</b>	<b>Marketing</b>	<b>Dịch vụ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tìm kiếm nguồn máy móc y tế, thuốc men</li> <li>• Tuyển dụng đội ngũ y bác sĩ có năng lực, chuyên môn cao</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Khám bệnh, chữa bệnh</li> <li>• Nghiên cứu khoa học</li> <li>• Đào tạo nâng cao tay nghề cho cán bộ nhân viên y tế của Bệnh Viện</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Các dịch vụ khám bệnh, chữa thuộc các chuyên khoa (đa khoa)</li> <li>• Đội ngũ y bác sĩ có tay nghề chuyên môn cao</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PR hình ảnh, thương hiệu bệnh viện</li> <li>• Truyền thông trên báo chí, các đài, trang mạng</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Khám sức khỏe tổng quát, định kỳ</li> <li>• Chăm sóc sức khỏe gia đình (homecare)</li> <li>• Cung cấp thuốc men</li> <li>• Dịch vụ căng-tin bệnh viện</li> </ul>

### Hình 3.6 Chuỗi giá trị của Bệnh viện Đa khoa Xuyên Á – Tây Ninh

## CHƯƠNG IV: XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC HOẠT ĐỘNG CỦA BỆNH VIỆN ĐẾN NĂM 2025

### 4.1. Phương hướng phát triển của bệnh viện đến năm 2025.

Thời gian tới, tập thể cán bộ nhân viên y tế của Bệnh viện Đa khoa Xuyên Á-Tây Ninh sẽ tiếp tục phát huy những thế mạnh hiện có của bệnh viện, đoàn kết dưới sự lãnh đạo của Đảng bộ, Ban Giám đốc và các đoàn thể hoàn thành xuất sắc mọi nhiệm vụ được giao, tiếp tục xây dựng Bệnh viện Đa khoa Xuyên Á-Tây Ninh trở thành địa chỉ khám bệnh, chữa bệnh hàng đầu của ngành y tế trong khu vực Đông Nam Bộ.

**Mục tiêu chung:** Xây dựng bệnh viện trở thành một bệnh viện đa khoa đạt tiêu chuẩn chất lượng cao, hiện đại và thân thiện với các chuyên khoa mũi nhọn: tim mạch can thiệp; chấn thương chỉnh hình, hồi sức, ung bướu; đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng và đa dạng của nhân dân các tỉnh, thành phố và khu vực Đông Nam Bộ, đặc biệt là các bệnh tim mạch, tai nạn, thương tích, ung bướu, đảm bảo mục tiêu công bằng, hiệu quả và phát triển của ngành y tế Việt Nam theo khả năng của bệnh viện.

**Mục tiêu cụ thể:** Xây dựng và phát triển đội ngũ viên chức chuyên nghiệp, có phẩm chất đạo đức tốt; trình độ chuyên môn cao và chuyên sâu trong từng lĩnh vực; tạo một môi trường an toàn, thân thiện cho bệnh nhân..

Phát triển các kỹ thuật mới, kỹ thuật cao, chuyên sâu; nâng cao chất lượng chuyên môn, chất lượng chăm sóc liên tục và toàn diện; nâng cao y đức, kỹ năng giao tiếp ứng xử; tinh thần thái độ phục vụ người bệnh nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng và đa dạng của nhân dân về bảo vệ, chăm sóc và nâng cao sức khỏe;

Tiếp tục đổi mới cơ chế hoạt động tài chính, đa dạng hóa các loại hình dịch vụ chăm sóc sức khỏe, giúp người dân thuận tiện và tin tưởng trong việc tiếp cận và sử dụng; nâng cao hiệu quả công tác xã hội hóa chăm sóc y tế trong Bệnh viện theo hướng công bằng, hiệu quả, gắn với ngày càng cải thiện tốt hơn đời sống vật chất, tinh thần cho toàn bộ viên chức và người lao động Bệnh viện.

#### 4.1.1. Ngắn hạn (Năm 2021) tại Bệnh viện Đa khoa Xuyên Á –Tây Ninh:



Tiếp tục đầu tư thêm các trang thiết bị hiện đại, chuyên sâu để nâng cao năng lực khám chữa bệnh ngày một cao của xã hội, đặc biệt tập trung phát triển các mũi nhọn theo chiến lược phát triển của bệnh viện.

Tiếp tục việc cải cách, đổi mới hệ thống quản lý nhằm nâng cao hiệu quả công tác quản lý, hành chính góp phần cải cách thủ tục hành chính đáp ứng với xu thế phát triển của thời đại. Tiếp tục củng cố, tăng cường và phát triển công tác quản lý bệnh viện toàn diện để tăng sức cạnh tranh với các bệnh viện trong nước và khu vực.

▪ **Phát triển thêm 2 đơn vị như sau:**

+ Đột quy.

+ Nhồi máu cơ tim can thiệp.

**4.1.2. Dài hạn (2021-2025) tại Bệnh viện Đa khoa Xuyên Á –Tây Ninh:**

▪ **Về chỉ tiêu điều trị nội trú và ngoại trú:**

○ Năm 2021 đạt 450 giường nội trú và 75 lượt khám ngoại trú.

○ Năm 2022 đạt 500 giường nội trú và 75 lượt khám ngoại trú.

○ Năm 2023 đạt 550 giường nội trú và 100 lượt khám ngoại trú.

○ Năm 2024 đạt 600 giường nội trú và 100 lượt khám ngoại trú.

○ Năm 2025 đạt 650 giường nội trú và 150 lượt khám ngoại trú

- Năm 2023 khối dịch vụ VIP (khối D) xây dựng hoàn thành 80% với tổng diện tích 298,2m<sup>2</sup> cao 05 tầng.

- Năm 2023-2025 tiếp tục duy trì phát triển khu y tế kỹ thuật cao và các khối phụ trợ hỗ trợ cho hoạt động Bệnh viện.

▪ **Phát triển nguồn nhân lực:**

- Xây dựng đề án vị trí việc làm, tuyển dụng thêm nhân lực cho phù hợp với cơ cấu giường bệnh theo kế hoạch từng năm đặc biệt là theo nhu cầu phát triển của từng chuyên khoa.

- Xây dựng kế hoạch nguồn nhân lực để cho đi đào tạo ngắn hạn, dài hạn, hoặc theo các gói kỹ thuật đáp ứng nhu cầu phát triển kỹ thuật của bệnh viện.

- Nhằm đáp ứng 100% khoa lâm sàng có Bác sĩ thường xuyên được đào tạo nâng cao về năng lực chuyên môn để đảm nhận tốt nhiệm vụ điều trị các bệnh lý thông thường bên cạnh ứng dụng kỹ thuật mới.

- Tuyển thêm nhân lực để phát triển khoa Ung bướu, xét nghiệm, chẩn đoán hình ảnh để nâng cao chất lượng chẩn đoán, tạo điều kiện thuận lợi cho khối lâm sàng.

- Phấn đấu nâng cao trình độ quản lý, trình độ chuyên môn sau Đại học để đến năm 2023 có đội ngũ nhân viên y tế quản lý giỏi, lực lượng thầy thuốc đầy chuyên môn nghiệp vụ và tay nghề cao.

- **Đầu tư cơ sở vật chất hạ tầng.**

- Các trang thiết bị đều đã được dự trù mua sắm mới đầy đủ nhằm đáp ứng cho các khoa phòng, đảm bảo thiết bị cho kết quả chính xác cao nhất. Trang thiết bị đạt yêu cầu → tốt, tiếp tục đầu tư mua sắm mới nếu có yêu cầu cần thiết trong những năm sau.

- Về Nghiên cứu khoa học tại Bệnh viện

- Tăng cường triển khai thực hiện các đề tài nghiên cứu cấp bệnh viện và cấp sở
- Thực hiện hiệu quả các chương trình chuyển giao kỹ thuật, đề án bệnh viện
- Tổ chức hội nghị khoa học bệnh viện định kỳ, tăng cường hợp tác các buổi hội thảo cập nhật kiến thức các khóa đào tạo ngắn hạn.

- ❖ **Quản lý chất lượng**

- Đảm bảo 100% khoa phòng có đề án cải tiến chất lượng bệnh viện hàng năm. Các đề án cải tiến ngày càng có hiệu quả đi vào chiều sâu, có tính ứng dụng và khả năng nhân rộng cao.

- Hoàn thiện quy trình hướng dẫn công việc, quy trình chuyên môn kỹ thuật, phác đồ điều trị bao phủ tất cả mặt bệnh trong mô hình bệnh tật của bệnh viện.

- Xây dựng văn hóa an toàn tại bệnh viện, tạo môi trường làm việc chuyên nghiệp.

- Giữ vững và phấn đấu cải thiện các tiêu chí quản lý chất lượng bệnh viện của Bộ Y tế.

- ❖ **Quản lý trang thiết bị và tài chính**

- Bảo đảm cung ứng thuốc và có chất lượng, không thiếu thuốc trong danh mục thuốc thiết yếu, hóa chất, sinh phẩm, thuốc đặc trị chuyên khoa.

- Đảm bảo cung ứng đầy đủ thiết bị, vật tư y tế cho hoạt động bệnh viện

- Quản lý tài chính chặt chẽ, thu chi theo quy chế chi tiêu nội bộ thực hiện đúng quy định 16/2015/NĐ-CP về tự chủ quản lý tài chính.

### ❖ Công nghệ thông tin

- Ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý bệnh viện, hướng đến xây dựng bệnh viện thông minh, bệnh án điện tử.
- Xây dựng phần mềm ứng dụng giúp người dân tra cứu thông tin y tế khi cần thiết.

## 4.2. KẾ HOẠCH THỰC HIỆN

### 4.2.1. Đẩy mạnh chuyên môn, kỹ thuật, nâng cao hiệu quả chăm sóc, điều trị

- Cập nhật, xây dựng và phát triển các kỹ thuật, phương pháp điều trị mới song song với việc củng cố, hoàn thiện các kỹ thuật. Phương pháp điều trị đang thực hiện.
- Rà soát, xây dựng và hoàn thiện quy trình chuyên môn kỹ thuật, phác đồ điều trị để đáp ứng với sự thay đổi mô hình bệnh tật của bệnh viện.
- Cập nhật và hoàn thiện các quy trình hướng dẫn công việc, thủ tục hành chính theo các thông tư, nghị định được giao hướng tới bệnh viện chuyên nghiệp, điều trị chuyên sâu.
- Tổ chức các lớp tập huấn định kỳ hàng quý cho toàn thể nhân viên y tế, người lao động công tác tại bệnh viện, tăng cường các hoạt động trọng điểm kiểm tra giám sát về việc triển khai thực hiện đúng theo quy trình và phác đồ của bệnh viện
- Thực hiện nghiêm túc quy chế bệnh viện nhất là quy chế hồ sơ bệnh án, hội chẩn, cấp cứu.....Giám sát hồ sơ trọng điểm như: bệnh nhân nằm dài ngày, bệnh nhân tai biến, bệnh nhân có chi phí điều trị cao và bệnh nhân tái nhập viện.
- Hoàn chỉnh các quy trình về công tác điều dưỡng, triển khai giám sát thực hiện theo định kỳ.
- Phát triển chức năng truyền thông, giáo dục sức khỏe tại khoa phòng khám.
- Triển khai mở rộng hoạt động tư vấn, tầm soát phát hiện sớm bệnh lý ác tính.
- Liên tục cập nhật, bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ cho các ekip phẫu thuật đặt biệt. Thường xuyên tổ chức các buổi hội thảo, cập nhật kiến thức và đào tạo các phẫu thuật viên.

#### ▪ Phương hướng phát triển chuyên môn kỹ thuật

**Về chuyên khoa Ngoại thần kinh:** Chủ yếu phẫu thuật và điều trị các bệnh lý về thần kinh, chủ yếu như sau:

- Phẫu thuật chấn thương sọ não
- Phẫu thuật chấn thương cột sống tủy sống
- Phẫu thuật xuất huyết não, AVM
- Phẫu thuật bệnh lý thoái hóa (Thoát vị đĩa đệm - hẹp ống sống - trượt đốt sống - gù vẹo cột sống lưng)
- Phẫu thuật bệnh lý lao cột sống, K cột sống
- Phẫu thuật áp xe não, phẫu thuật dẫn lưu não thất
- Phẫu thuật u trong ống sống
- Phẫu thuật u não (u màng não, u sao bào, u não di căn)

**Về chuyên khoa tim mạch:** Bệnh viện tập trung phát triển các chuyên khoa sâu về bệnh lý tim mạch bao gồm:

- Chụp và can thiệp mạch vành dưới DSA
- Phẫu thuật tim hở
- Phẫu thuật lồng ngực
- Phẫu thuật mạch máu
- Điều trị nội khoa về các bệnh lý tim mạch

**Về chuyên khoa Ung Bướu, Nội khoa**

- Phối hợp với các khoa ngoại xây dựng quy trình điều trị hỗ trợ đối với người bệnh ung thư.

Ngoài các chuyên khoa mũi nhọn, Bệnh viện vẫn luôn chú trọng phát triển các chuyên khoa về Cơ-xương-khớp, Hô hấp, Tiêu hóa, Tiết niệu... luôn không ngừng phát triển để đưa kỹ thuật cao về với người dân.

#### 4.2.2. Đào tạo nguồn nhân lực và phát triển nguồn lực kế hoạch từ năm 2021-2025

##### ▪ Đào tạo nguồn nhân lực

- Xây dựng kế hoạch hàng năm nhằm đáp ứng kịp thời nhu cầu phát triển của bệnh viện nhất là việc đào tạo nguồn cho nhân viên y tế chủ chốt của bệnh viện

- Tuyển dụng, đào tạo, bố trí, luân chuyển công tác – người lao động theo đúng Đề án vị trí việc làm, sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực, đảm bảo nguồn nhân lực, tuyển dụng đủ nhân lực có trình độ chuyên môn, bố trí hợp lý cho các chuyên khoa trong bệnh viện.

- Tăng cường đào tạo các chức danh, học vị như: thạc sĩ, CKI, CKII, quản lý....Đặc biệt quan tâm và ưu tiên các đối tượng được quy hoạch vào các chức danh quản lý.

- Khuyến khích và tạo điều kiện thuận lợi trong việc cử nhân viên y tế đi học nâng cao trình độ chuyên môn, ngoại ngữ; đặc biệt là lực lượng điều dưỡng học lên cử nhân.

- Hoàn thiện các quy chế về tổ chức, nhân sự, đào tạo, luân chuyển, điều động, bổ nhiệm.

- Tổ chức quy hoạch, bổ sung quy hoạch, đào tạo nhân viên y tế theo đúng quy định, quy chế của bệnh viện.

##### ▪ Nguồn lực kế hoạch tuyển dụng từ năm 2021-2025

stt	Nội dung	Năm					Tổng
		2021	2022	2023	2024	2025	
1	Bác sĩ	20	40	45	45	50	145
2	ĐD, KTV, NHS, Dược, Hộ lý	62	70	70	75	75	310
3	Hành chính/ kế toán	9	15	15	16	16	62

#### 4.2.3. Về nghiên cứu khoa học

- Nghiên cứu khoa học mỗi năm thực hiện xét duyệt nghiệm thu các đề tài nghiên cứu khoa học, ứng dụng hiệu quả các kết quả nghiên cứu khoa học và y học chứng cứ vào thực hành lâm sàng tại bệnh viện.

- Triển khai và đầu tư các phương pháp kỹ thuật mới.

- Tham gia báo cáo khoa học tại các hội nghị, hội thảo ở các trường đào tạo khác.

#### 4.2.4. Công tác Dược – vật tư thiết bị y tế

##### ▪ Công tác Dược

- Công tác quản lý, cung ứng thuốc: Phân đầu xây dựng và hoàn thiện hệ thống khoa thuốc dược đạt chuẩn GSP với các thiết bị theo dõi nhiệt độ và độ ẩm.

- Công tác thông tin thuốc, dược lâm sàng: Duy trì thực hiện góc cảnh giác dược và quản lý việc tuân thủ thuốc theo phác đồ điều trị.

- Huấn luyện và đào tạo: Phân đầu đến năm 2025 tất cả dược sĩ lâm sàng có trình độ đại học trở lên. Phân đầu mỗi năm đóng góp một đề tài nghiên cứu khoa học và sáng kiến cải tiến để góp phần cải thiện chất lượng hoạt động của khoa dược.

##### ▪ Trang thiết bị y tế

- Định kỳ kiểm tra độ hao mòn mà kịp thời sửa chữa, thay thế các dụng cụ đã cũ.

- Rà soát những đề xuất, đánh giá nhu cầu thực hiện siêu âm tại khoa lâm sàng. Từ đó mua sắm bổ sung thêm máy siêu âm mới đặt tại khoa lâm sàng và các phần mềm chẩn đoán hình ảnh.

- Tăng cường công tác bảo dưỡng, sửa chữa, nhằm dự báo phát hiện sớm các vật tư linh kiện cần phải thay thế đảm bảo các thiết bị y tế hoạt động có chất lượng, an toàn và hiệu quả

- Đảm bảo các thiết bị y tế có yêu cầu nghiêm ngặt và an toàn lao động như thiết bị áp lực, thiết bị đo lường, thiết bị bức xạ trong quá trình sử dụng luôn được kiểm tra, kiểm định, hiệu chuẩn định kỳ đúng quy định của pháp luật.

#### 4.3. Xây dựng chiến lược phát triển cho bệnh viện đến năm 2025.

##### 4.3.1. Đề xuất các chiến lược.

##### ❖ Phân tích bảng ma trận SWOT:

	<b>Những Cơ hội (O)</b>	<b>Những Thách thức (T)</b>
<b>MA TRẬN SWOT</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Đảng, Nhà nước quan tâm đến y tế</li><li>2. Y học ngày càng tiến bộ</li><li>3. Thu nhập của người dân tăng, hiểu biết nâng cao.</li><li>4. Nguồn dược liệu phong phú</li><li>5. Y tế tư nhân ngày càng được tin tưởng.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Cạnh tranh y tế</li><li>2. Tỷ giá tăng, lạm phát</li><li>3. Giá y tế chưa phù hợp</li><li>4. Ngân sách y tế chưa hỗ trợ cho các bệnh viện tư nhân.</li><li>5. Cấp thanh toán BHYT còn nhiều bất cập</li><li>6. Nhu cầu về y tế tăng cao</li><li>7. Phân tuyến khám chữa</li></ol>

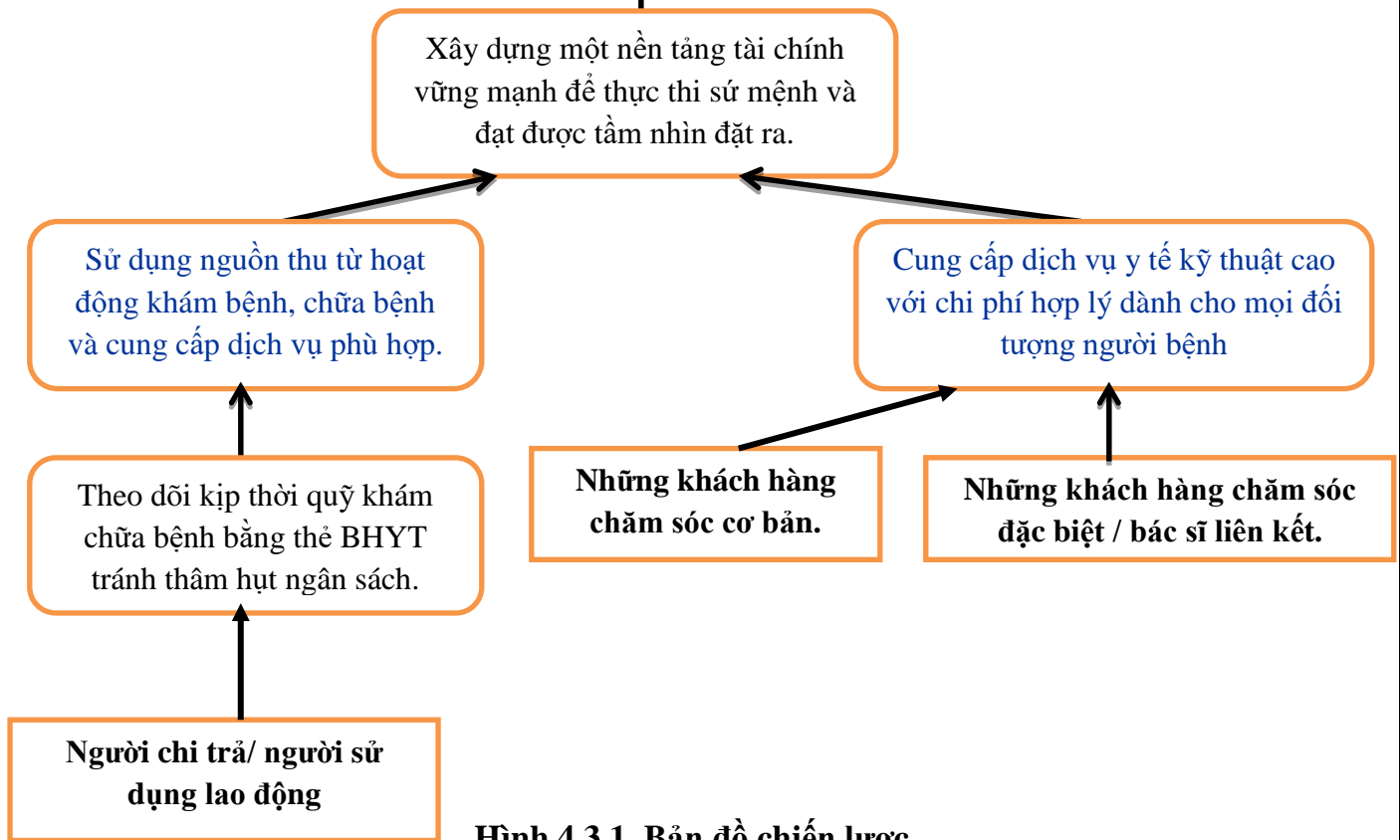
	6. Hợp tác phát triển y tế công - tư 7. Cạnh tranh giữa các bệnh viện, các trung tâm. 8. Hợp tác khoa học ngày càng sâu rộng.	bệnh BHYT chưa phù hợp. 8. Vẫn còn cơ chế phân biệt công – tư trong việc đấu thầu và cung ứng thuốc
<b>Những điểm mạnh (S)</b> 1. Cơ sở tốt, máy móc hiện đại. 2. Quan hệ với các cơ quan chức năng tốt, các đơn vị tài trợ tốt. 3. Điều trị bệnh tốt. 4. Nguồn lực nhân viên ổn định. 5. Nghiên cứu khoa học tốt. 6. Nhân viên có trình độ cao.	<b>Phối hợp S-O</b> Chiến lược tăng trưởng tập trung. + Xuyên nhập thị trường . + Phát triển thị trường. + Phát triển sản phẩm mới.	<b>Phối hợp S-T</b> Chiến lược tăng trưởng tập trung + Phát triển sản phẩm với chất lượng cao. + Chiến lược thâm nhập thị trường.
<b>Những điểm yếu (W)</b> 1. Thanh toán BHYT theo DMKT còn nhiều bất cập 2. Còn khó khăn trong việc cung ứng thuốc men do cơ chế phân biệt công-tư trong đấu thầu thuốc	<b>Phối hợp W-O</b> 1. Chiến lược hội nhập về phía sau ( chủ động nguồn cung dược liệu trong nước) 2. Chiến lược thu hoạch	<b>Phối hợp W-T</b> 1. Chiến lược chinh đồn đơn giản 2. Chiến lược về giá 3. Chiến lược marketing

**Hình 4.3.1. Phân tích bảng ma trận SWOT**

❖ **Bản đồ chiến lược:**

**Tầm nhìn:** Xây dựng **Bệnh Viện Đa Khoa Xuyên Á-Tây Ninh** có cơ sở vật chất hiện đại, **khang trang, sạch sẽ**, có đội ngũ bác sĩ, cán bộ chuyên môn và quản lý đạt trình độ cao đi đầu về lĩnh vực y tế trong khu vực, thành phố và **cả nước**.

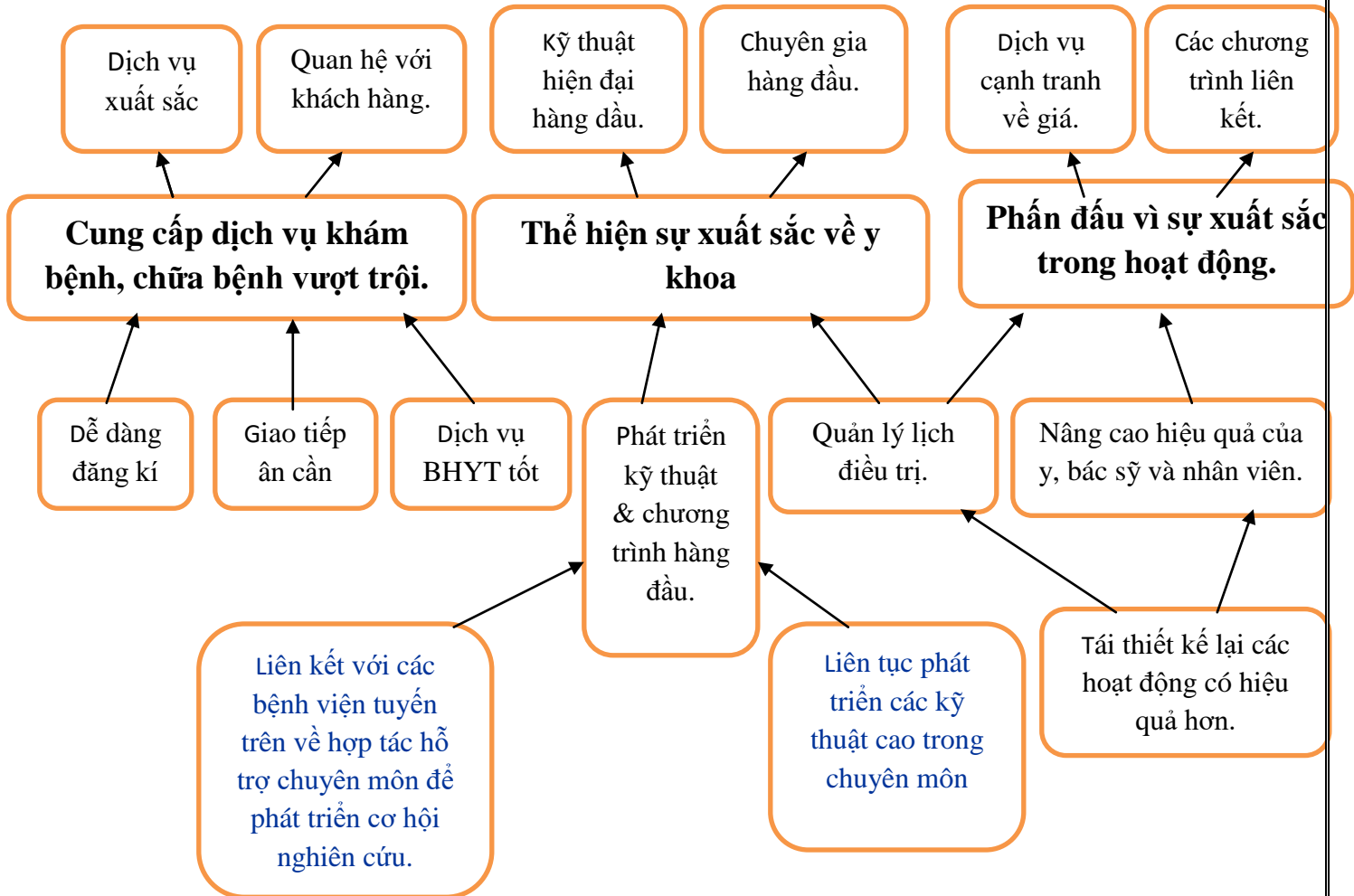
**Yếu tố tài chính**



**Hình 4.3.1. Bản đồ chiến lược**

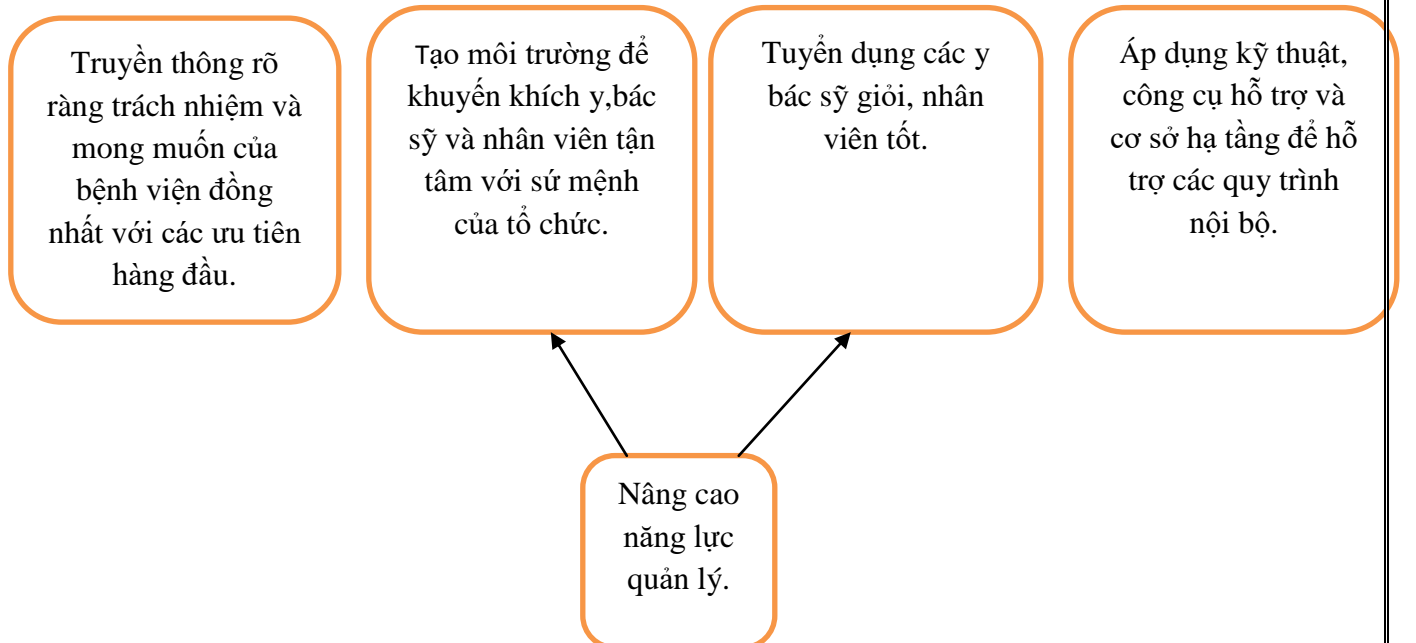


### ❖ Yếu tố nội bộ



Hình 4.3.1. Yếu tố nội bộ

### ❖ Yếu tố học tập và phát triển



### **Hình 4.3.1. Yếu tố học tập và phát triển**

Dựa vào ma trận SWOT và Bản đồ chiến lược, ta xây dựng một số chiến lược chủ yếu sau:

#### **4.3.1.1. Chiến lược thâm nhập thị trường: kết hợp toàn bộ S và toàn bộ O**

- Khi kết hợp S+O: bệnh viện cần tận dụng và khai thác toàn bộ những điểm mạnh và cơ hội để tăng thị phần hiện nay với mục đích tăng doanh số thu. Đây là chiến lược mà bệnh viện cần nỗ lực thực hiện với công việc khám và điều trị bệnh với những bệnh nhân cũ cũng như bệnh nhân mới, bằng cách tiếp tục làm những gì đang làm và làm tốt hơn.

- Khi kết hợp S+T: bệnh viện cần khai thác những điểm mạnh của mình để vượt qua yếu tố nguy cơ của môi trường. Bệnh viện nên dựa vào những điểm mạnh của mình như máy móc trang thiết bị hiện đại, quan hệ với các cơ quan chức năng tốt để đáp ứng nhu cầu chăm sóc sức khỏe ngày càng gia tăng.

#### **4.3.1.2. Chiến lược phát triển thị trường.**

- Theo chiến lược này, bệnh viện sẽ tìm những đối tượng bệnh nhân mới với những loại bệnh đã điều trị tự trước đến nay.

#### **4.3.1.3. Chiến lược phát triển sản phẩm mới và sản phẩm chất lượng cao.**

- Bệnh viện kết hợp toàn bộ những điểm mạnh và những cơ hội của môi trường bằng cách làm tăng số thu từ những bệnh nhân đến với bệnh viện mà từ trước đến nay, bệnh viện chưa mở rộng thực hiện điều trị, bằng cách phát triển kỹ thuật mới liên tục trong năm, đặc biệt là các kỹ thuật cao mà các cơ sở y tế lân cận chưa làm được.

- Khi kết hợp các điểm mạnh như: máy móc thiết bị hiện đại, các bác sỹ, nhân viên có tay nghề cao, các nghiên cứu khoa học có chất lượng và thách thức yêu cầu chăm sóc sức khỏe ngày càng cao để đưa ra các sản phẩm, dịch vụ có chất lượng cao để hạn chế nguy cơ về cạnh tranh y tế.

#### **4.3.1.4. Chiến lược Thu hoạch.**

- Đây là chiến lược suy giảm, khi kết hợp S/T. Các bệnh viện công đều đang đứng trước nguy cơ chung là ngân sách nhà nước dành cho y tế eo hẹp, chính sách thanh toán BHYT chưa phù hợp. Do vậy, bệnh viện cần tăng cường phát huy điểm mạnh của mình là

là bệnh viện đa khoa tư nhân có tiềm lực tài chính, có mối quan hệ tốt, hoàn toàn có thể tự chủ về mặt tài chính, tự thu và tự chi.

- Mặt khác, khi kết hợp W/O bệnh viện cần tận dụng cơ hội cạnh tranh giữa các đơn vị, các trung tâm hiện nay, các đơn vị tín dụng về chính sách trả chậm, có thể thu hoạch từ tiền lãi của ngân hàng để hạn chế tình trạng mất cân đối thu chi

#### **4.3.1.5. Chiến lược hội nhập về phía sau.**

- Chiến lược này liên quan đến việc đạt được hay tăng cường quyền kiểm soát đối với nhà cung cấp. Chiến lược này cũng có nhiều khó khăn nhất định khi các nguồn cung như dược liệu, trang thiết bị có thể tăng kiểm soát trong nước chưa đáp ứng được, thậm chí đáp ứng không đúng yêu cầu, trong khi các nguồn cung dược liệu, thiết bị nước ngoài khó có thể kiểm soát.

#### **4.3.1.6. Chiến lược chỉnh đốn đơn giản.**

- Theo chiến lược này, bệnh viện cần khắc phục ở mức tốt nhất các điểm yếu hiện có và tránh khỏi những mối đe dọa.

#### **4.3.1.7. Chiến lược tăng cường Marketing.**

- Trong điều kiện, nhu cầu chăm sóc sức khỏe nói chung đang ngày càng gia tăng, bệnh viện cần tăng cường quảng cáo đến mọi đối tượng người dân, đặc biệt chú trọng quảng bá các chuyên khoa kỹ thuật mới phát triển để người dân trong khu vực có thể tiếp cận được nhằm giảm tải cho các bệnh viện tuyến trên.

- Ngoài ra, khi kết hợp W+T, bệnh viện nên sử dụng chiến lược giá nhằm hạn chế những điểm yếu như đã nêu trên. Theo chiến lược này, một chiến lược giá linh hoạt để đáp ứng mọi đối tượng và tăng số thu là thích hợp đối với bệnh viện.

### **4.3.2. Những vấn đề ưu tiên trong chiến lược phát triển bệnh viện:**

- Căn cứ vào điều kiện môi trường vĩ mô, môi trường ngành, môi trường nội bộ và tiềm lực tài chính, Bệnh viện đã lựa chọn được hướng đi riêng đó là áp dụng những điểm mạnh của các chiến lược phát triển kết hợp với chiến lược mang tính đặc thù riêng của bệnh viện, trong đó những vấn đề ưu tiên cần tập trung chủ yếu như sau:

#### **4.3.2.1. Xây dựng và phát triển một đội ngũ nhân viên y tế chuyên nghiệp, tâm huyết, trình độ chuyên môn sâu:**

- Nhân sự là yếu tố quan trọng bậc nhất nằm trong chiến lược phát triển của Bệnh viện Đa khoa Xuyên Á-Tây Ninh. Bệnh viện luôn hướng đến xây dựng một đội ngũ nhân sự phải có trình độ chuyên môn cao, đặc biệt là phải hiểu rõ và tâm huyết với chiến lược phát triển của bệnh viện. Hơn nữa, đội ngũ nhân lực phải dồi dào và có tính kế thừa. Hiện nay đa phần đội ngũ y bác sĩ tại Bệnh viện Đa khoa Xuyên Á-Tây Ninh là nhân viên cơ hữu. Đây là yếu tố quan trọng để các bác sĩ có thể hướng đến sự toàn tâm, toàn ý trong khám, điều trị và phát triển chuyên môn tại bệnh viện.

- Nhân sự của Bệnh viện Đa khoa Xuyên Á-Tây Ninh luôn có quyền và có thể tự hào về nơi công tác của mình. Ban lãnh đạo Bệnh viện Đa khoa Xuyên Á-Tây Ninh luôn có sự quan tâm sâu sắc và có định hướng phát triển rõ ràng để nhân viên tại đây có thể an tâm làm việc và tiến bộ. Một đội ngũ nhân sự có nhiệt huyết và có động lực phát triển hoàn toàn có thể mang đến niềm tin và nụ cười của người bệnh.

- **Tâm huyết** là 2 từ rất quan trọng luôn tồn tại trong lòng đội ngũ nhân sự Bệnh viện Đa khoa Xuyên Á-Tây Ninh. Đó là nhân tố thiết yếu cho sự phát triển, không chỉ tại Bệnh viện Đa khoa Xuyên Á-Tây Ninh mà trong cuộc sống của từng cá nhân trong xã hội.

- Hàng năm, bệnh viện có kế hoạch tiếp nhận liên tục nhân sự gồm bác sĩ, dược sĩ, điều dưỡng, kỹ thuật viên y từ các trường đại học trên cả nước về học tập và công tác tại Bệnh viện để đáp ứng nhu cầu khám bệnh, chữa bệnh tại Bệnh viện Đa khoa Xuyên Á-Tây Ninh và nhu cầu phát triển mở rộng trong tương lai.

- Bên cạnh đó, bệnh viện chú trọng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực theo định hướng phát triển chuyên môn của bệnh viện, gửi nhân sự đi đào tạo tại các bệnh viện tuyến trên theo hợp đồng hợp tác hỗ trợ chuyên môn, từng bước xây dựng đội ngũ cán bộ y tế chuyên môn giỏi, đạo đức nghề nghiệp tốt.

#### **4.3.2.2. Không ngừng phát triển y tế kỹ thuật cao:**

- Bằng những kinh nghiệm của mình, Ban Giám đốc Bệnh viện Đa khoa Xuyên Á-Tây Ninh đã thực hiện chiến lược tập trung ứng dụng kỹ thuật cao trong lĩnh vực y tế từ những ngày đầu tiên. Hệ thống máy móc cận lâm sàng tối tân và đầy đủ; hệ thống phòng mổ hiện đại đạt tiêu chuẩn về vô khuẩn; hệ thống phòng bệnh nội trú thoáng mát, tiện nghi là những nền tảng vững chắc cho đội ngũ y bác sĩ tại Bệnh viện Đa khoa Xuyên Á-

Tây Ninh có thể an tâm vào công tác điều trị, phát huy tối đa năng lực chuyên môn và đầu tư nghiên cứu ứng dụng kỹ thuật cao trong y tế.

Chiến lược phát triển y tế kỹ thuật cao, chất lượng cao đã mang lại một số thành công nhất định. Niềm tin của người dân vào Bệnh viện Đa khoa Xuyên Á-Tây Ninh ngày một gia tăng. Ngoài ra, các bác sĩ Bệnh viện Đa khoa Xuyên Á-Tây Ninh đang có một môi trường làm việc phát triển để có thể nâng cao năng lực của bản thân.

Tập trung phát triển y tế kỹ thuật cao tại các chuyên khoa mũi nhọn như: Thần kinh, Tim mạch, Cơ – Xương – Khớp, Hô hấp, Tiêu hóa, Tiết niệu... luôn không ngừng phát triển để đưa kỹ thuật cao về với người dân. Tỷ lệ sử dụng kỹ thuật cao trong điều trị chiếm tỷ lệ rất lớn. Các kỹ thuật chuyên sâu như phẫu thuật cột sống, phẫu thuật sọ não, can thiệp tim mạch, phẫu thuật nội soi ít xâm lấn, được các bác sĩ áp dụng một cách rộng rãi và đại trà tại Bệnh viện Đa khoa Xuyên Á-Tây Ninh. Số lượng phẫu thuật cột sống, sọ não luôn đạt ở mức cao. Các kỹ thuật chuyên sâu về lồng ngực – mạch máu, phẫu thuật tim hở, can thiệp tim mạch, can thiệp mạch máu não đã được triển khai trong thời gian gần đây tại Bệnh Viện và đạt tỷ lệ thành công cao. Các phẫu thuật viên đã tận dụng một cách hiệu quả nền tảng cơ sở vật chất, trang thiết bị máy móc đầy đủ và hiện đại để chẩn đoán và thực hiện phương án phẫu thuật cho rất nhiều bệnh nhân.

- Khoa Gây mê và Hồi sức tích cực của Bệnh viện Đa khoa Xuyên Á-Tây Ninh là lĩnh vực rất quan trọng góp phần thành công trong chiến lược phát triển kỹ thuật cao tại các chuyên khoa, đã trở thành nền tảng vững chắc cho các phẫu thuật viên an tâm thực hiện công tác chuyên môn của mình.

- Chiến lược không ngừng phát triển y tế kỹ thuật cao đã mang lại thành công ngoài mong đợi của Bệnh Viện và đã tạo dựng thương hiệu Bệnh viện Đa khoa Xuyên Á-Tây Ninh ngày hôm nay. Và chiến lược này luôn được áp dụng song hành với sự phát triển chuyên môn của bệnh viện theo xu hướng phát triển của ngành y khoa.

#### **4.3.2.3. Áp dụng chi phí thấp cho mọi đối tượng người dân:**

-Việc ứng dụng kỹ thuật cao trong điều trị cho mọi tầng lớp đối tượng người dân với chi phí thấp nghe tưởng chừng như không dễ thực hiện, nhưng Bệnh viện Đa khoa Xuyên Á-Tây Ninh đã thực hiện được và cam kết thực hiện cho mọi đối tượng người dân và đây

cũng là chiến lược phát triển lâu dài gắn với thương hiệu Bệnh viện Đa khoa Xuyên Á-Tây Ninh.

- Ngay từ những công tác xây dựng cơ bản đầu tiên, tiêu chí đầu tư hiệu quả đã được HĐQT truyền đạt đến toàn thể nhân viên. Đầu tư đúng mức, đúng mục đích và đúng thời điểm không những nâng cao hiệu quả sử dụng vốn mà còn phát huy được tối đa chuyên môn. Bệnh viện Đa khoa Xuyên Á-Tây Ninh cân nhắc công tác chọn lựa hệ thống máy móc và đưa chúng vào hoạt động đúng thời điểm, đúng mục đích và tận dụng tối đa chức năng của chúng. Từ đó, chi phí hoạt động được giảm thiểu. Chính với chiến lược này, viện phí của Bệnh viện Đa khoa Xuyên Á-Tây Ninh nằm ở mức thấp nhất trong hệ thống bệnh viện tư nhân, thậm chí còn thấp hơn cả một số bệnh viện công lập nếu điều trị theo yêu cầu dịch vụ.

- Ngoài ra, để tiếp tục giảm thiểu chi phí phải trả đối với người dân, đối tượng BHYT được Bệnh viện Đa khoa Xuyên Á-Tây Ninh xem là đối tượng quan trọng mang tính chiến lược ngay từ những ngày đầu tiên hoạt động bệnh viện. Với giá thành thấp, một phần được BHYT chi trả, gánh nặng về tài chính của người bệnh được giảm thiểu. Chính sách BHYT luôn được Bệnh viện Đa khoa Xuyên Á-Tây Ninh cập nhật và vận dụng với mục đích cuối cùng là người dân sẽ được hưởng lợi nhiều nhất.

Đặc biệt, Bệnh viện Đa khoa Xuyên Á-Tây Ninh đã áp dụng **chiến lược không tăng viện phí theo lộ trình tăng viện phí của nhà nước**. Qua đó, chi phí điều trị của bệnh nhân BHYT tại Bệnh viện Đa khoa Xuyên Á-Tây Ninh càng được giảm thấp. Tỷ lệ người dân có thể BHYT đến khám và điều trị tại BVXATN luôn chiếm tỷ lệ rất cao.

- Ngoài việc tập trung thực hiện các chiến lược chủ yếu này, bệnh viện cũng cần kết hợp một cách khoa học và hợp lý thêm một số chiến lược khác như chiến lược marketing, chiến lược sản phẩm mới và chiến lược phát triển sản phẩm chất lượng cao.

#### **4.3.3. Những lĩnh vực chuyên khoa mũi nhọn ưu tiên phát triển:**

Bệnh viện tập trung phát triển y tế kỹ thuật cao tại các chuyên khoa mũi nhọn như:

**4.3.3.1. Chuyên khoa Ngoại thần kinh:** Chủ yếu phẫu thuật và điều trị các bệnh lý về thần kinh, chủ yếu như sau:

- Phẫu thuật chấn thương sọ não
- Phẫu thuật chấn thương cột sống tủy sống

- Phẫu thuật xuất huyết não, AVM
- Phẫu thuật bệnh lý thoái hóa (Thoát vị đĩa đệm - hẹp ống sống - trượt đốt sống - gù vẹo cột sống lưng)
- Phẫu thuật bệnh lý lao cột sống, K cột sống
- Phẫu thuật áp xe não, phẫu thuật dẫn lưu não thất
- Phẫu thuật u trong ống sống
- Phẫu thuật u não (u màng não, u sao bào, u não di căn)

#### **4.3.3.2. Chuyên khoa tim mạch:**

Bệnh viện tập trung phát triển các chuyên khoa sâu về bệnh lý tim mạch bao gồm:

- Chụp và can thiệp mạch vành dưới DSA
- Phẫu thuật tim hở
- Phẫu thuật lồng ngực
- Phẫu thuật mạch máu
- Điều trị nội khoa về các bệnh lý tim mạch

Ngoài các chuyên khoa mũi nhọn, Bệnh viện vẫn luôn chú trọng phát triển các chuyên khoa về Cơ-xương-khớp, Hô hấp, Tiêu hóa, Tiết niệu... luôn không ngừng phát triển để đưa kỹ thuật cao về với người dân.

#### **4.3.4. Mở rộng quy mô, nâng cấp bệnh viện:**

- Bệnh viện đã đưa vào hoạt động khối A - 10 tầng hoạt động vào năm 2020. Kế hoạch trong năm 2023 sẽ xây dựng và đưa vào hoạt động khối D - điều trị cao cấp phục vụ cho đối tượng bệnh nhân có nhu cầu phù hợp, củng cố và phát triển các hoạt động của Trung tâm Tim mạch và Thần kinh tại Bệnh viện.

Khám và điều trị nội trú sau phẫu thuật các bệnh lý thuộc chuyên khoa liên chuyên khoa: Mắt – RHM-TMH

#### **4.3.5. Kế hoạch phát triển các kỹ thuật cao chuyên sâu:**

Bệnh viện luôn luôn có xu hướng phát triển các kỹ thuật cao chuyên sâu nhằm nâng cao chất lượng khám và điều trị, mang dịch vụ y tế kỹ thuật cao với chi phí thấp phục vụ cho người dân.

- Phẫu thuật nội soi tái tạo dây chằng chéo trước bằng gân chân ngỗng.

- Phẫu thuật mở bụng cắt tử cung bán phần
- Phẫu thuật Nội soi khâu thủng dạ dày
- Cấy máy tạo nhịp vĩnh viễn điều trị các rối loạn nhịp chậm
- Điều trị nốt ruồi bằng lazer CO2
- Phẫu thuật longo
- Nội soi tán sỏi niệu quản
- Bơm hóa chất bàng quang điều trị ung thư bàng quang
- Đo thính lực đơn âm (Thủ thuật loại 3)
- Đo thính lực trên ngưỡng

#### **4.3.6. Phát triển bệnh viện thành cơ sở đào tạo, trung tâm điều trị của vùng.**

Bệnh viện có kế hoạch liên kết với các cơ sở đào tạo để tổ chức đào tạo liên thông bậc cao đẳng điều dưỡng, cử nhân điều dưỡng, cao đẳng dược nhằm từng bước chuẩn hóa đội ngũ cán bộ nhân viên y tế theo Thông tư 26 của Bộ y tế.

Bệnh viện từng bước xây dựng và tổ chức đào tạo liên tục trong tương lai, nghiên cứu và lập hồ sơ xin cấp mã đào tạo liên tục. Kế hoạch trong năm 2022 bệnh viện sẽ gửi nhân lực đi đào tạo về Nghiệp vụ sư phạm y học cơ bản, từng bước kiện toàn nguồn nhân lực giảng viên y học tại Bệnh viện, xây dựng các chương trình CME cho mục tiêu đào tạo trong thời gian sắp tới từ giai đoạn 2021-2025

##### ***\* Các chương trình đào tạo liên tục dự kiến bao gồm:***

- Chăm sóc giảm nhẹ
- Hội chứng vàng cấp không ST chệnh
- Điều dưỡng dụng cụ

Bệnh viện Đa Khoa Xuyên Á-Tây Ninh hiện là bệnh viện hạng 3 - thuộc tuyến huyện, tuy nhiên đã thực hiện nhiều thủ thuật - phẫu thuật của bệnh viện hạng đặc biệt và I, phù hợp với chiến lược phát triển bệnh viện trở thành một bệnh viện đa khoa tư nhân hoàn chỉnh, kỹ thuật cao, giá thu phí thấp trong khu vực nói riêng và cả nước nói chung.

Với chiến lược phát triển y tế kỹ thuật cao với mức chi phí thấp, thấp nhất trong khối các bệnh viện tư nhân và thấp ngang bằng chi phí khám chữa bệnh tại các bệnh viện công, Bệnh viện định hướng xây dựng thành một trung tâm điều trị thực hiện chiến lược



này rất hiệu quả và mang lại lợi ích thiết thực, sự tin tưởng cho bà con trong và ngoài khu vực Tây Ninh.

#### **4.4. Một số giải pháp thực hiện chiến lược**

- Việc định hướng chiến lược mới chỉ là bước đầu, để thực hiện các chiến lược đó thì phải có giải pháp hỗ trợ, khuyến khích phát triển y tế tư nhân từ Bộ Y tế và cơ quan chủ quản trực tiếp là Sở Y tế tỉnh Tây Ninh.

- Bệnh viện Đa khoa Xuyên Á-Tây Ninh là một trong số ít các bệnh viện đa khoa tư nhân kỹ thuật cao có tiếp nhận hình thức khám bệnh chữa bệnh bằng thẻ BHYT. Khi khám bằng thẻ BHYT, bệnh nhân sẽ được giảm một phần viện phí tùy theo đối tượng nào. Việc bù vào phần khám BHYT ảnh hưởng đến nguồn thu nhập của bệnh viện.

#### **4.5. Một số giải pháp và kế hoạch hành động chung:**

- Phát triển thêm một số khoa lâm sàng để đẩy mạnh chuyên khoa hóa, kỹ thuật cao phục vụ việc khám và điều trị cho người dân.

##### **❖ Giai đoạn năm 2021-2025:**

##### **➤ Bệnh viện Đa khoa Xuyên Á –Tây Ninh:**

- Về nhân sự có kế hoạch tiếp nhận Bác sĩ, Dược Sĩ, Điều dưỡng mới liên tục hàng tháng để đáp ứng nhu cầu phát triển khối A của Bệnh viện.

- Năm 2023 triển khai đi vào hoạt động khối D điều trị cao cấp phục vụ cho đối tượng bệnh nhân có nhu cầu phù hợp.

##### **❖ Nguồn lực thực hiện đề án và giải pháp thực hiện**

##### **▪ Nhu cầu nguồn lực**

- **Đối với vị trí Giám đốc, Giám đốc kinh doanh:** Bệnh viện Đa khoa Xuyên Á-Tây Ninh là Bệnh viện tư nhân, mọi hoạt động điều hành do Hội đồng Quản trị quyết định từ việc bổ nhiệm Giám đốc và các Giám đốc. Vì là một Bệnh viện tư nhân nên không có việc tuyển dụng cán bộ kế thừa từ nguồn cán bộ bên ngoài.

- **Đối với vị trí Giám đốc Chuyên môn:** Bác sĩ quy hoạch vào vị trí Giám đốc Chuyên môn phải có học hàm/ học vị từ chuyên khoa cấp I, cấp II trở lên. Có chứng chỉ quản lý Bệnh viện. Có đầy đủ chứng chỉ tin học cơ, ngoại ngữ tương đương bằng B. Có thời gian công tác liên tục. Trung cấp lý luận chính trị. Là một người gương mẫu, được toàn thể cán bộ nhân viên y tế tín nhiệm. Chức danh Giám đốc Chuyên môn do Giám đốc bổ nhiệm.

- **Đối với vị trí Trưởng/Phó khoa:** Bác sĩ quy hoạch vào vị trí Trưởng/ Phó khoa

phải có học vị từ chuyên khoa cấp I/ cấp II tương ứng với khoa chuyên môn đảm trách. Có chứng chỉ quản lý Bệnh Viện. Có đầy đủ chứng chỉ tin học cơ, ngoại ngữ tương đương bằng B. Có thời gian công tác liên tục là 05 năm trở lên đối với chức danh Trưởng khoa và 03 năm trở lên đối với chức danh Phó khoa. Sơ cấp về lý luận chính trị. Chức danh Trưởng/Phó khoa do Giám đốc bổ nhiệm.

- **Kế toán trưởng:** Trình độ từ đại học hoặc trên đại học, chứng chỉ kế toán trưởng. Có đầy đủ chứng chỉ tin học cơ, ngoại ngữ tương đương bằng B. Có thời gian công tác liên tục là 05 năm kinh nghiệm trở lên. Sơ cấp chính trị. Chức danh Kế toán trưởng do Giám đốc bổ nhiệm.

- **Đối với vị trí Trưởng/ Phó phòng; tổ trưởng:** Trình độ từ đại học hoặc trên đại học, chứng chỉ bằng cấp liên quan đến vị trí chuyên môn đảm trách. Có chứng chỉ quản lý Bệnh viện đối với Trưởng phòng TC-CB, phòng HC-QT, phòng KH-TH, tổ QLCLBV. Có đầy đủ chứng chỉ tin học cơ, ngoại ngữ tương đương bằng B. Có thời gian công tác liên tục là 05 năm trở lên đối với chức danh Trưởng phòng và 03 năm trở lên đối với chức danh Phó phòng, tổ trưởng. Sơ cấp chính trị. Chức danh Trưởng/Phó phòng, tổ trưởng do Giám đốc bổ nhiệm.

- **Đối với vị trí Điều dưỡng trưởng, Kỹ thuật viên trưởng, Hộ sinh trưởng:** Trình độ từ đại học hoặc trên đại học, có chứng chỉ quản lý bệnh viện. Có đầy đủ chứng chỉ tin học cơ bản, ngoại ngữ tương đương bằng B. Có thời gian công tác liên tục là 03 năm trở lên. Sơ cấp chính trị. Chức danh Điều dưỡng trưởng, Kỹ thuật viên trưởng, Hộ sinh trưởng do Giám đốc bổ nhiệm.

**Lưu ý:** Các cán bộ trong diện quy hoạch có thể chưa hội đủ các tiêu chuẩn nhưng có kế hoạch đào tạo, tự đào tạo cũng có thể đưa vào diện quy hoạch cán bộ quản lý.

▪ **Nội dung quy hoạch:**

- **Đối với chức danh Giám đốc và Các Giám đốc:** Do HĐQT đề bạt và bổ nhiệm.

+ Đối với chức danh Trưởng/Phó các Khoa/Phòng: Do Giám đốc đề bạt và bổ nhiệm hoặc tổ chức thi tuyển cho các chức danh.

+ Đối với Điều dưỡng trưởng, Kỹ thuật viên trưởng, Hộ sinh trưởng: Do trưởng khoa đề bạt hoặc tổ chức thi tuyển cho các chức danh. Các chức danh này do Giám đốc bổ nhiệm.

Phòng Tổ chức - cán bộ thông báo đến các khoa phòng lập và gửi danh sách cán bộ quản lý đủ tiêu chuẩn quy hoạch vào các vị trí. Sau đó tổng hợp danh sách gửi lên Giám đốc phê duyệt và có kế hoạch đào tạo.

▪ **Quy trình thực hiện:**

- Tiến hành họp xét tiêu chuẩn các vị trí.
- Tổ chức lấy ý kiến.
- Thông báo kết quả cán bộ nhân viên thuộc diện quy hoạch.
- Có kế hoạch chương trình đưa đi đào tạo.
- Định kỳ rà soát lại và bổ sung quy hoạch. Khi rà soát, bổ sung quy hoạch phòng tổ chức cán bộ căn cứ vào kết quả đánh giá thi đua hàng năm của cán bộ nhân viên làm tiêu chí quyết định diện quy hoạch.

❖ **Giải pháp thực hiện**

- Phát triển thêm nguồn nhân lực y tế có trình độ cao, chất lượng theo từng chuyên khoa trong từng lĩnh vực quản lý
- Đào tạo nâng cao năng lực chuyên môn nhằm không ngừng nâng cao chất lượng và hiệu quả các hoạt động chăm sóc sức khỏe.
- Đẩy mạnh công tác hoàn thiện quy trình khám bệnh, điều trị nội trú và các quy trình kỹ thuật, chăm sóc phù hợp với điều kiện bệnh viện, tình hình phát triển kinh tế - xã hội của khu vực và sự tiến bộ của y học
- Nâng cao ý thức chấp hành pháp luật cho nhân viên bệnh viện. Thực hiện tốt Quy chế dân chủ trong bệnh viện đến các khoa phòng.
- Xây dựng và đề xuất tuyển chọn, đào tạo, sử dụng và đãi ngộ nhân viên y tế có trình độ cao tại bệnh viện. Đặc biệt quan tâm tạo điều kiện môi trường làm việc để thu hút nhân tài, giữ chân người giỏi, để họ gắn bó lâu dài và tích cực cống hiến có hiệu quả cho Bệnh viện.

**4.6. Giải pháp tổ chức hoạt động thực hiện nhiệm vụ và công tác quản lý.**

**4.6.1. Về tổ chức hoạt động thực hiện nhiệm vụ:**

❖ **Để thực hiện chiến lược thâm nhập thị trường:**

- Sản phẩm chủ yếu là: Khám bệnh, chữa bệnh thuộc các chuyên khoa thuộc phạm vi hoạt động chuyên môn của bệnh viện.
- Liên kết một số trường đại học y khoa, cao đẳng, trung cấp ... để tiếp nhận bác sĩ, y tá đến thực hành ở bệnh viện để cùng nhau tạo điều kiện tối ưu nhất trong điều trị và hiệu quả kinh tế trước tiên cho bệnh nhân, sau đó là bệnh viện.
- Tích cực thực hiện truyền thông giáo dục sức khỏe đến mọi tầng lớp người dân.

❖ ***Để thực hiện chiến lược chính đốn đơn giản:***

- Về chiến lược nuôi dưỡng bệnh nhân, trong chiến lược chính đốn đơn giản, bệnh viện cần xem xét lại nhiệm vụ của Tổ dinh dưỡng tiết chế sao cho vừa phục vụ tốt bệnh nhân, vừa mang lại hiệu quả kinh tế cho bệnh viện.

-Tạo điều kiện tốt cho khoa Kiểm soát nhiễm khuẩn của Bệnh viện có nhiều thời gian kiểm tra nhiễm khuẩn, đảm bảo vệ sinh môi trường trong toàn bệnh viện.

❖ ***Để thực hiện chiến lược sản phẩm mới.***

- Chiến lược sản phẩm mới mà bệnh viện có thể theo đuổi là tạo ra các dịch vụ y học gia đình.

**4.6.2. Về công tác quản lý:**

❖ ***Để thực hiện chiến lược hội nhập về phía sau:***

- Nhanh chóng triển khai việc thực hiện bệnh án điện tử trong toàn hệ thống.

- Hoàn thiện phần mềm quản lý bệnh viện kể cả phân hệ lưu trữ và liên thông dữ liệu và phân hệ thanh toán viện phí qua thẻ trả trước.

- Riêng về quản lý thuốc men, hóa chất, dụng cụ cần giao trách nhiệm về khoa quản lý chặt từ đầu, hội đồng cần phải xét chọn kỹ lưỡng để thuốc đầu vào đảm bảo chất lượng mà chi phí không cao, tránh đưa đến tình trạng thiếu kinh phí và thất thu từ BHXH.

❖ ***Để thực hiện chiến lược sản phẩm mới và sản phẩm chất lượng:***

- Xây dựng các định mức sử dụng và các quy định kiểm soát về vật liệu sửa chữa, văn phòng phẩm, đồ vải, oxy ...cho các khoa sao cho hiệu quả và tiết kiệm.

- Tăng cường công tác kiểm tra về các mặt, cần có quy định cụ thể của Ban kiểm tra nội bộ bệnh viện và phải có kế hoạch kiểm tra đột xuất, định kỳ.

- Lập kế hoạch để kết hợp các nguồn lực một cách hợp lý, nhập các trang thiết bị máy móc hiện đại đã được kiểm định đạt chuẩn quốc tế, tích cực nâng cao tay nghề của y, bác sỹ và đẩy mạnh công tác nghiên cứu khoa học.

**4.6.3. Giải pháp tự chủ, tự chịu trách nhiệm về nguồn nhân lực.**

**4.6.3.1. Về tổ chức bộ máy:**

- Bộ máy cán bộ quản lý cần gọn nhẹ, linh hoạt.

-Thành lập Hội đồng quản trị bao gồm các chuyên gia về kinh tế, kỹ thuật, y tế nhằm tham mưu cho Ban giám đốc trong mọi công tác của bệnh viện.

#### **4.6.3.2. Về biên chế, nhân sự và tiền lương:**

- Xác định số nhân viên theo nhu cầu theo quy định của Thông tư 08 của Bộ Y tế. Cơ cấu nhân sự tại Bệnh viện Đa khoa Xuyên Á-Tây Ninh theo tỷ lệ bác sĩ/ điều dưỡng là 1 bác sĩ/3 điều dưỡng.

- Quản lý nhân viên: Tổ chức cán bộ kết hợp khoa phòng để dự kiến số nhân viên cho từng phòng:

- + Điều chuyên y, bác sĩ về đúng chuyên khoa và phạm vi hoạt động chuyên môn.
- + Đào tạo và bồi dưỡng cán bộ trẻ có năng lực, thực hiện tốt các chế độ đãi ngộ.

#### **4.6.4. Giải pháp về marketing và tài chính:**

##### **4.6.4.1. Marketing:**

###### **❖ Thành lập tổ marketing:**

- Hiện tại bệnh viện đã có bộ phận chăm sóc khách hàng và marketing. Bộ phận marketing hoạt động còn rời rạc, thiếu gắn kết. Do vậy, chiến lược một cách có hiệu quả, bệnh viện cần sớm cho ra đời một bộ phận Marketing chuyên nghiệp.

###### **❖ Mở rộng khám chữa bệnh các loại bệnh đã và đang điều trị:**

- Với mục tiêu là trở thành một bệnh viện đa khoa tư nhân kỹ thuật cao hàng đầu trong khu vực nói riêng và cả nước nói chung, bệnh viện có thể đạt mục tiêu đó bằng cách ngày càng nâng cao kỹ thuật trong khám bệnh, chữa bệnh, không ngừng áp dụng các kỹ thuật mới trong y khoa vào sự phát triển của bệnh viện.

###### **❖ Củng cố và hoàn thiện hệ thống khám bệnh**

- Cải thiện hệ thống mạng nội bộ để đảm bảo tính nhanh chóng trong các khâu dịch vụ, nhắc nhở thái độ của nhân viên quầy thu, nhân viên hướng dẫn, thái độ của y, bác sĩ... đối với bệnh nhân và người nhà bệnh nhân.

###### **❖ Xây dựng bảng giá dịch vụ hợp lý.**

- Viện phí là công cụ căn bản của tài chính y tế. Chiến lược về giá là chiến lược quan trọng nhằm tăng số thu, hạn chế tình trạng mất cân đối về tài chính của bệnh viện.

###### **Xây dựng bảng giá:**

- Chi phí: Không bỏ sót các chi phí nhất là chi phí về vật liệu tiêu hao như bông băng, cùn, gạc... chi phí liên quan khác một cách hợp lý.

- Khung giá: Theo thông tư 37 có quy định khung giá tối đa và tối thiểu.

- Sự sẵn sàng chi trả của người dân: liên quan đến thị hiếu, chất lượng y tế. Đối với bệnh nhân BHYT có thể vận động bệnh nhân thực hiện thêm phần chi trả thêm tiền thuốc men khi chế độ thanh toán BHYT quá thấp.

- Khả năng chi trả của người dân: liên quan đến thu nhập của người dân.

#### **4.6.4.2. Tài chính:**

- Kế hoạch tài chính phù hợp tạo điều kiện cho chiến lược thu hoạch thực hiện thành công.

- Sử dụng dữ liệu đã có, bằng các phương pháp dự báo và phân tích để lập ra bảng dự toán và bảng chi thường xuyên, từ đó lập kế hoạch tài chính cân đối thu – chi.

#### **❖ Đối với bảng Chi thường xuyên, cần làm rõ:**

- Khoản chi thanh toán cá nhân.  
- Chi nghiệp vụ chuyên môn.  
- Chi mua sắm sửa chữa lớn.  
- Một số khoản chi khác  
- Sau khi có dự toán thu-chi ta tính thêm khoản dự toán chênh lệch thu-chi và dự toán trích lập các quỹ để từng bước đảm bảo thu nhập tăng thêm cho nhân viên.

- Bệnh viện phải đảm bảo được nguồn thu từ hoạt động khám bệnh, chữa bệnh và các hoạt động dịch vụ.

- Xây dựng quy chế chi tiêu nội bộ.

- Lành mạnh hóa tình hình tài chính đảm bảo thu chi hợp lý.

- Thực hiện quy chế công khai tài chính.

## **KẾT LUẬN**

Nhìn lại chặng đường phát triển trong năm qua, cán bộ nhân viên y tế bệnh viện luôn tự hào trong bất kỳ hoàn cảnh nào những người thầy thuốc Bệnh viện Đa khoa Xuyên Á-Tây Ninh luôn giữ vững phẩm chất tốt đẹp của người cán bộ y tế, trao dồi y đức, tận tụy phục vụ người bệnh. Dưới sự lãnh đạo của Ban lãnh đạo sáng suốt và kiên định cùng với sự phấn đấu nỗ lực của tập thể cán bộ nhân viên y tế, Bệnh viện Đa khoa Xuyên Á-Tây Ninh đã có những tiến bộ vượt bậc. Công tác quản lý của bệnh viện được hoàn thiện, quyền làm chủ của cán bộ nhân viên y tế, của người bệnh và gia đình người bệnh được phát huy, nội bộ đoàn kết nhất trí, chất lượng chuyên môn ngày càng được nâng cao và cán bộ nhân viên bệnh viện thuộc nhiều thế hệ mà còn nhờ vào sự lãnh đạo và chỉ đạo đúng đắn của lãnh đạo Bộ Y tế, Sở Y Tế tỉnh Tây Ninh; các cấp uỷ đảng, chính quyền tỉnh Tây Ninh. Sự phối hợp có hiệu quả của các ngành, các cấp; các đoàn thể chính trị, chính trị - xã hội và các tổ chức, cá nhân trong và ngoài nước. Tập thể cán bộ nhân viên y tế Bệnh viện Đa khoa Xuyên Á-Tây Ninh tiếp tục phát huy những thế mạnh của bệnh viện, đoàn kết dưới sự lãnh đạo của Đảng bộ, Ban Giám đốc và tập thể hoàn thành xuất sắc mọi nhiệm vụ được giao, tiếp tục xây dựng Bệnh viện Đa khoa Xuyên Á-Tây Ninh trở thành địa chỉ khám, chữa bệnh hàng đầu của ngành y tế trong khu vực nói riêng và cả nước nói chung.

**Phê duyệt  
GIÁM ĐỐC**

**Người lập chiến lược  
GIÁM ĐỐC CHUYÊN MÔN**

**TS.BS. Nguyễn Văn Châu**

**BS. CKI. Đinh Văn Cội**