

МОДУСНИ ЖАЛОНИ НА МОДЕЛА, ОРИЕНТИРАН КЪМ ПОДОБРЯВАНЕ НА ФИНАНСОВО-ИКОНОМИЧЕСКО СЪСТОЯНИЕ И УДОВЛЕТВОРЕНОСТТА НА ПАЦИЕНТИТЕ НА „МБАЛ-ПАЗАРДЖИК” АД

Д-р Красимир Темнилов

докторант в Университет по библиотекознание и информационни технологии

гр. София

Резюме: *За достигане на оптимално ниво за организационна самостоятелност на всички клинични структури при условия на ефективен самоконтрол и контрол на финансовите и медицински показатели, както и за осигуряване прилагането на новоутвърдените медицински стандарти по застъпени в болницата специалности чрез постигане на оптимални показатели за медицинско оборудване, оптимална организация и численост на персонала съвременните условия изискват адаптиране и усъвършенстване на системата за финансово управление и контрол на лечебното заведение чрез ясно изразена контролна среда, процедури по управление на риска, адекватни и ефективни контролни дейности, система за мониторинг и осигуряване на необходимата информация и непрекъснатия ѝ обмен по всички звена и структурни нива.*

Ключови думи: *МБАЛ „Пазарджик“; лечебно заведение; медицински услуги; финанси; удовлетвореност на пациентите*

Summary: *To reach an optimal level for organizational independence of all clinical structures under conditions of effective self-control and control of financial and medical indicators, as well as to ensure the application of the newly established medical standards in specialties represented in the hospital by achieving optimal indicators for medical equipment, optimal organization and number of personnel modern conditions require adaptation and improvement of the financial management and control system of the medical facility through a clearly defined control environment, risk management procedures, adequate and effective control activities, a monitoring system and provision of the necessary information and its continuous exchange at all units and structural levels.*

Keywords: *MBAL "Pazardzhik"; medical centre; medical services; finance; patient satisfaction*

Увод

Националните здравни системи в съвременната епоха са в процес на перманентно реформиране. Проблемите на здравните реформи са многообразни, но водещите са от управленско и организационно естество. Касае се за принципни организационни промени, които засягат не отделни аспекти и сектори, а цялостната структура, нормативна база и управление на здравната система.¹

Най-общо финансовото състояние се характеризира с възможността на публичното предприятие да създава пари и парични еквиваленти, с които то да посреща навреме финансовите си задължения. Доброто финансово състояние е предпоставка за постигане на относителна финансова независимост на дружеството.

Според редица изследователи в областта на мениджмънта ролята на ръководителите се състои от планиране, насочване и контрол на финансовите, човешките и материалните ресурси с цел възможно най-ефикасно постигане на поставените от организацията цели.²

Организационните дейности трябва да са ориентирани към постигане на основната цел на лечебното заведение оптимално ниво на осигуреност на населението от болнични услуги и удовлетвореност на потребителите на тези услуги при условията на устойчиво развитие и положителни финансово-икономически показатели на лечебното заведение.

Особено внимание трябва да се обърне на проучването на жалоните за повишаване на ефективността на управлението на здравната организация като условие за подобряване както на качеството на лечебната дейност, така и на финансовата стабилност.

Анализът на финансовите показатели и нивото на предлаганата услуга се извършва с цел оптимизиране на развитието на болничното заведение. Разглеждат се различните аспекти и се подобрява комплексният управленски подход.

Липсата на конкурентен анализ в управленската дейност е сериозна слабост в болничния мениджмънт. Необходимо е подобен анализ да се въведе като постоянна системна практика в управлението на болницата. В този контекст следва ясно и категорично да се подчертае мястото и ролята на конкурентния анализ като необходим елемент в болничния маркетинг, както и да се уточнят отговорите на редица конкретни въпроси: съществуват ли голям брой конкуренти, има ли опасност от

¹ Петков, А. (2020). *Необходимост от маркетингова култура като управленска функция в болничния мениджмънт* (Doctoral dissertation, НЦОЗА).

² Богданова, К. Основни аспекти в управлението на здравните грижи. ResearchGateq Октомври 2020

поява на нови конкуренти, по-лесна ли е достъпността до тези конкуренти за пациентите, какво е качеството на дейността на тези конкуренти, имат ли по-нови технологии тези конкуренти и др.³

Целта е да се направи задълбочен анализ на мениджмънта в „МБАЛ-Пазарджик“. Разглеждат се проблемите в Организацията по различни показатели. Анализът на данните има не толкова научноизследователска, колкото практическа насоченост и цели изготвянето на модусни жалони за подобряване на състоянието на „МБАЛ-Пазарджик“.

Съществени индикатори за управлението и качеството на здравните услуги са както стабилното финансово състояние, така и удовлетвореността на пациентите.

Здравният мениджмънт е изкуството да се овладее процесът, чрез който здравните ресурси се преобразуват в здравни резултати. Увеличаването на ефективността здравните мениджъри осъществяват чрез оптимално съчетание между медицинската полза и ресурсите. За да постигнат това те следва да съчетават в себе си логиката на медика, която е логика на резултата, с логиката на икономиста, т.е. с логиката на целесъобразното и рационално използване на ресурсите.^{4/5}

Важен момент е постигането на стратегическите цели на лечебното заведение в няколко аспекта:

I. По отношение на диагностичния и лечебен процес - осигуряване на достъпна, безотказна, адекватна, достатъчна по обем и качество и своевременна медицинска помощ и високо качество на предлаганите медицински услуги, отговарящи на реалните потребности и очакванията на пациентите.

II. По отношение на административно-стопанската дейност - ефективно превеждане на финансовата, икономическата и административната дейности в съответствие с потребностите и интересите на болницата, от една страна и здравните потребности и интереси на обществото от друга.

Настоящите условия изискват гъвкав подход от страна на здравните мениджъри в България по отношение на прецизно и ефективно управление на цялостната дейност на лечебните заведения. Всяко тяхно решение се отразява пряко върху финансово-икономическото състояние на управляваната от тях болница. Най-големите многопрофилни болници са сърцето на здравната система във всеки регион в България, особено в борбата за преодоляване на кризата. За целта е необходимо ръководството на всяко лечебно заведение целенасочено и периодично да извършва проучване на финансовото състояние на болницата, като ритмично анализира и оценява текущите

³ Петков, А. (2020). *Необходимост от маркетингова култура като управленска функция в болничния мениджмънт* (Doctoral dissertation, НИЦОЗА).

⁴ Борисов, В. *Здравен мениджмънт. Новата азбука на здравния мениджмънт*. София, 2008, 140

⁵ Воденичаров, Ц. *Десетте принципа на медика и мениджъра*. Симелплекс, 2010, 140

стойности на финансово-икономическите показатели с цел поддържане на финансова стабилност.⁶

Управлението на лечебното заведение, следва да съответства на приложимата нормативна уредба, като се предприемат следните мерки за законосъобразно вземане на решения:

1. Приемане на правила за работа на Съвета на директорите съгласно чл. 244, ал. 2 от ТЗ и чл. 24, ал. 3 от Устава на дружеството.

2. Съхранение и водене на протоколи от заседанията на Съвета на директорите, както с цел гарантиране на легитимността на проведените заседания, а от там и на валидността на взетите решения.

3. За да са законосъобразни приетите решения от органите на дружеството, те следва да бъдат съобразени както с нормите на Търговския закон, така и с тези от Устава на „МБАЛ-Пазарджик“ АД.

4. Вземане на решения във връзка с оптимизиране на организационно-управленската структура на лечебното заведение.

Съгласно чл. 26, ал. 1, т. 6 от Устава на „МБАЛ-Пазарджик“ АД, Съвета на директорите „приема организационно-управленската структура, одобрява правилата за вътрешната стопанска сметка и другите вътрешни правила на дружеството”.

5. Съгласно чл. 12, ал. 1 от Закона за държавната собственост, застроените имоти - публична държавна собственост, задължително се застраховат.

6. Промяна в основните месечни възнаграждения на служителите на болницата следва да се извършва след задълбочен анализ удостоверяващ необходимостта /например подобро икономическо състояние или друго/, за предприемане на подобни действия и консенсус в Съвета на директорите.

Вземане на решения след доклад или анализ по какъв начин тези увеличения са се отразили на дейността на болницата и дали те са стимулирали служителите за подобряване качеството на предлаганите услуги или привличането на нови пациенти.

7. Периодичен анализ и оценка и на наличните и необходими човешки ресурси в отделните структурни звена-брой специалисти, квалификация, стаж, специализация и др.

⁶ Петкова-Георгиева, С. ФИНАНСОВО-ИКОНОМИЧЕСКИЯТ АНАЛИЗ НА ЛЕЧЕБНОТО ЗАВЕДЕНИЕ КАТО ПРЕДПОСТАВКА ЗА УСПЕШЕН ЗДРАВЕН МЕНИДЖМЪНТ, ДОРИ И В УСЛОВИЯ НА ПАНДЕМИЯТА ОТ COVID-19.

8. Решения свързани с ясна икономическа обосновка за разпределение на средствата от платени услуги (свободно плащане от пациенти по ценоразпис на болницата).

9. Утвърждаване от Съвета на директорите на Система за финансово управление и контрол.

Системата за финансово управление и контрол е съвкупност от политики и процедури, които следва да бъдат въведени от ръководството на „МБАЛ-Пазарджик” АД с цел да се осигури разумна увереност, че целите на болницата ще се постигат. Методите за постигане на поставените цели са:

- съответствие със законодателството, вътрешните актове и договори;
- надеждността и всеобхватността на финансовата и оперативна функция;
- чрез икономичност, ефективност и ефикасност на дейността;
- опазване на активите и информацията.

Ръководителят на организацията осъществява всяко свое действие като спазват принципите за добро финансово управление, законосъобразност и прозрачност и като се отчита за действията си и резултатите от тях пред тези, които са му възложили управлението, т.е. носи управленската отговорност.

Системата за финансово управление и контрол трябва да включва:

- Наръчник на СФУК - основен и най-обобщен документ в Системата за финансово управление и контрол, чрез който ръководството на лечебното заведение трябва да съобщи за своята политика и цели по финансовото управление и контрол, организационната структура, управленските политики и процедури, необходими за постигане на поставените цели.

- процедури, работни инструкции и оперативни документи, чрез които се извършва детайлизация на Системата за финансово управление и контрол.

10. Мониторинг и контрол при сключването на договори за наем яснота за икономическата изгода за болницата.

11. Мониторинг и контрол в подписаните договори за наем за регламентиране на разходите за консумативи (ток, вода, електроенергия, отопление, почистване, охрана и др.) за чия сметка са и/или включени ли са в размера на наемната цена.

12. Контрол върху сключените договори за дарения и недопускане случаи, в които да засягат спонсорство, а не дарение.

13. Мониторинг и контрол за начисляването и плащането на данък върху получените дарения.

Според одобрената от МЗ Бизнес програма за дейността на „МБАЛ-Пазарджик” АД - гр. Пазарджик за периода 01.01.2022 г. - 31.12.2024 г. изготвена съгласно изискванията, заложен в Закона за публичните предприятия и правилника за неговото прилагане, действията са ориентирани към подобряване на финансово икономическите показатели на дружеството, достигане на планираните резултати и предлагане на ефективни мерки за дългосрочна финансова стабилност.

В Бизнес програмата са планирани следните финансово-икономически и медико-статистически показатели:

1. Средно-списъчен брой на персонала за периода 2022-2024 година:

Показатели за персонал	Резултати за 2021 г.	Резултати за 2022 г.	Резултати за 2023 г.	Планирани резултати за 2024 г.
Средносписъчен брой на персонала по трудови правоотношения	657	724	727	745
<i>в т.ч. лекари</i>	153	136	140	145
<i>в т.ч. лекари по дентална медицина</i>	0	0	0	0
<i>в т.ч. специалисти по здравни грижи</i>	228	243	247	250
<i>в т.ч. санитарни и болногледачи</i>	159	181	181	185
<i>в т.ч. друг персонал</i>	117	164	159	165

2. Натурални показатели:

Натурални показатели	Базова година 2021	Резултати за 2022	Резултати за 2023	Планирани резултати за 2024
Брой легла към края на периода	420	420	410	400
Средномесечен брой легла	421	420	410	400
Брой проведени леглодни	97 097	90 000	94 000	93 930
Брой преминали болни	17 640	17 500	18 000	18 600
Средна продължителност на престоя в дни	6	5	5	5

3. Финансово-икономически показатели:

Финансови показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Коефициент на обща ликвидност	1,43	1,63	1,69	1,82
Коефициент на задлъжнялост	0,57	0,39	0,33	0,34
Коефициент на финансова автономност	1,76	2,57	3,03	2,98
Коефициент на ефективност на разходите	1,01	1,02	1,02	1,02
Коефициент на ефективност на приходите	0,99	0,99	0,98	0,98

Предвид финансово-икономическото състояние на „МБАЛ-Пазарджик” АД, действията трябва да са ориентирани към подобряване на финансовите показатели, чрез инициране на решения и мерки в следните направления:

1. Намаляване на краткосрочните задължения, които имат текущ характер, тъй като при тях е предпоставка за възникване на финансови проблеми за лечебното заведение. .

2. В преобладаваща част от бавноликвидните активи се финансират за сметка на текущи пасиви, което е нарушение на основното финансово правило – дълготрайните активи да се финансират само с дългосрочни източници на финансиране. Следствие на това, са неблагоприятните стойности на показателя за обща ликвидност, които се идентифицират при анализа на ликвидността на дружеството.

3. Дейността на дружеството е недостатъчно ефективна. Особено отчетлива в тази посока е стойността на ефективността на приходите от основната дейност, която е около критичните стойности.

4. Показателите за рентабилност на дружеството налагат извода, че не се осигурява необходимата възвръщаемост на активите, която да позволява нормално възпроизводство.

5. Като се има предвид, че всички основни финансови показатели, които характеризират финансовото състояние на дружеството са в сравнително в нормални граници , може да се направи извода, че то се намира в сравнително добро финансово състояние.

6. Въпреки намалението на стойностите при някои разходи, тенденциите и стойностите на увеличаване на разходите като цяло е тревожна и трябва да се анализира детайлно.

1. По цялостната политика на болницата

✓ Предложения във връзка с разработване, обосновка и провеждане на цялостната политика на болницата в областта на диагностично- лечебната дейност, съобразени със спецификата и нуждите на региона.

✓ Координация и контрол на дейностите, организационните взаимоотношения и договореностите на болницата с РЗОК и други лечебни заведения.

2. По икономическата и управленска ефективност на болницата

✓ Проучване, анализиране, прогнозиране и разработване на план за приходите и разходите от осъществяваната лечебно-диагностична дейност, за цялото лечебно заведение, така и за отделните структури.

✓ Координиране и контрол на дейността на отделенията при осъществяване на диагностично-лечебната дейност във връзка с утвърдените месечни бюджети от РЗОК.

✓ Планиране, организация и контрол на цялостната административно-стопанска, икономическа и финансово-счетоводна дейност на болницата в съответствие с действащото законодателство за постигане на благоприятни икономически резултати и ефективно управление на финансовите потоци .

✓ Координиране и контрол върху използваните ресурси в диагностично-лечебната дейност.

✓ Планиране, организация и контрол върху ефективното използване на наличната медицинска апаратура и обновяването ѝ.

3. По лечебно-диагностичния процес

✓ Мониторинг, координация и контрол на взаимоотношенията между болничните структури, отнасящи се до диагностично-лечебната дейност.

✓ Докладване и мониторинг на управлението, координацията и контрола върху дейностите по осигуряване на условия за непрекъснатост на лечебно-диагностичния процес – координиране на работата на диагностично-консултативния, стационарния и административно-стопанския блок.

✓ Наблюдение, координиране и контрол на дейностите при клинични изпитвания на медикаменти.

✓ Мониторинг и контрол на приема и изписването на пациентите в болницата съгласно нормативните изисквания.

4. По качеството на дейността

✓ Анализ на качеството и резултатите от диагностично-лечебната дейност и планиране на съответните мерки за подобряване на работата.

✓ Мониторинг, планиране и контрол върху дейностите по експертиза на временната неработоспособност.

✓ Мониторинг по разработване, прилагане и контрол на система за атестиране и подбор на персонала в болницата

✓ Планиране, разработване и прилагане на система за осигуряване, оценка и непрекъснато повишаване на качеството на диагностично-лечебната дейност в болницата.

✓ Периодични анализи и оценка на изпълнението на задачите, отнасящи се до цялостната дейност на болницата.

Реализирането на основните цели ще се осъществи чрез поетапно и реално изпълнение на основни задачи. Най-важните от тях са:

➤ Поставяне на пациента и неговите потребности в центъра на вниманието и дейността на лечебното заведение;

➤ Привличане на общественото внимание и мобилизиране на обществените усилия за решаване на здравните проблеми;

➤ Инициране на договори за болнична помощ и доброволни здравноосигурителни фондове;

➤ Осигуряване на населението с максимален пакет от здравни услуги;

➤ Обосноваване на необходимостта от обновяване на медицинската апаратура и техника на базата на разработена инвестиционна програма в основните приоритетни области

В заключение като показатели за постигане на целите могат да бъдат изведени следните измерители:

✓ Постигане на разумно пазарно съотношение „разход – приход“;

✓ Подобряване на отношението „разход – медицински ефект“;

✓ Нарастване/запазване на ръста на приходите спрямо предходни години;

✓ Разширяване на болничния „портфейл“ с нови медицински методи и услуги;

✓ Постигане на висока удовлетвореност у медицинските кадри и съхраняване на тяхното самочувствие и чувство на принадлежност към лечебното заведение;

✓ Постигане на висока удовлетвореност у пациентите от болничната дейност;

Използвана литература:

1. Петков, А. (2020). *Необходимост от маркетингова култура като управленска функция в болничния мениджмънт* (Doctoral dissertation, НЦОЗА).

2. Богданова, К. Основни аспекти в управлението на здравните грижи. ResearchGateq
Октомври 2020

3. Петков, А. (2020). *Необходимост от маркетингова култура като управленска функция в болничния мениджмънт* (Doctoral dissertation, НЦОЗА).
4. Борисов, В. *Здравен мениджмънт. Новата азбука на здравния мениджмънт*. София, 2008, 140
5. Воденичаров, Ц. *Десетте принципа на медика и мениджъра*. Симелплекс, 2010, 140
6. Петкова-Георгиева, С. *Финансово –икономическият анализ на лечебното заведение като предпоставка за успешен здравен мениджмънт, дори в условията на пандемията от Covid - 19*