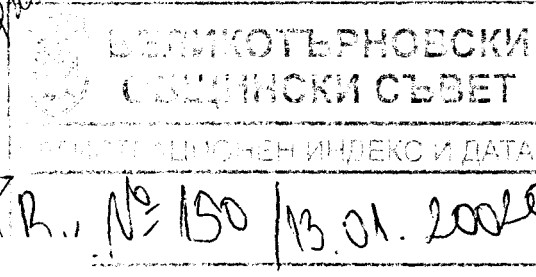


10 Магистър
10000 Магистър



Lo

Общински съвет
гр. В. Търново

Приложение писмо до 07-2/10.01.2020 от

СБАЛПФЗ - П-р Трешман ЕООЛ,
гр. В. Търново

Приложено предложение Ви

Програма за развитие и дейности на

СБАЛПФЗ - П-р Трешман ЕООЛ, гр. В. Търново

за периода 2020-2022 г., изготвена от

г-р Силвия Пенчева Стефанова, г.м

10: ПК по ИВСПЦСМВ-во)

ПК по БФ

ПК по ЗСД

С уважение:

13.01.20г



СБАЛПФЗ „Д-Р ТРЕЙМАН“ ЕООД – ВЕЛИКО ТЪРНОВО
СПЕЦИАЛИЗИРАНА БОЛНИЦА ЗА АКТИВНО ЛЕЧЕНИЕ НА ПНЕВМО-ФТИЗИАТРИЧНИ ЗАБОЛЯВАНИЯ

5000, гр. В. Търново, местност „Света гора“
Адрес за кореспонденция: 5000, гр. В. Търново, местност „Света гора“
www.sbalpfz-vt.com; e-mail: odpfzs_vt@abv.bg

ПРОГРАМА

ЗА РАЗВИТИЕ И ДЕЙНОСТ

**НА СПЕЦИАЛИЗИРАНА БОЛНИЦА ЗА
АКТИВНО ЛЕЧЕНИЕ НА ПНЕВМО-
ФТИЗИАТРИЧНИ ЗАБОЛЯВАНИЯ
„Д-Р ТРЕЙМАН“ ЕООД
гр. Велико Търново
за периода 2020 – 2022г.**

Изготвена от д-р Стела Денчева, д.м.

**Гр. Велико Търново
2020г.**

СЪДЪРЖАНИЕ

1. ВЪВЕДЕНИЕ	- 3
2. МИСИЯ, ОСНОВНИ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ	- 4
3. ПОТРЕБНОСТИ ОТ БОЛНИЧНА ПОМОЩ В РЕГИОНА НА ОБСЛУЖВАНЕ	- 6
3.1. Географска и демографска характеристика на региона	- 6
3.2. Обслужвано население	- 6
4. СИТУАЦИОНЕН АНАЛИЗ	- 7
4.1. Юридически статут, собственост и териториално разположение	- 7
4.2. Структура на лечебното заведение	- 7
4.2.1. Управленска структура	- 8
4.2.2. Организационна структура	- 8
4.3. Анализ на осигуреността с ресурси	- 9
4.3.1. Човешки ресурси	- 9
4.3.2. Материални ресурси	- 9
4.3.3. Финансови ресурси	- 10
4.4. Анализ на дейността на лечебното заведение	- 13
4.4.1. Дейност на лечебното заведение	- 13
4.4.1.1. Показатели за дейността на болницата	- 13
4.4.1.2. Анализ на икономическите показатели	- 14
4.4.2. Взаимоотношения с други лечебни заведения	- 16
4.4.3. Информационно осигуряване	- 16
4.4.4. Организация на маркетинга и рекламата	- 16
4.5. Оценка на изпълнението на Програма за управление 2017-2019г.	- 16
5. SWOT-АНАЛИЗ	- 19
6. СТРАТЕГИЯ ЗА РАЗВИТИЕ И УПРАВЛЕНИЕ НА СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“ ЕООД ЗА ПЕРИОДА 2020-2022г.	- 20
6.1. Общи организационно-управленски цели и приоритети	- 21
6.2. Концепция за бизнес-плана на болницата	- 21
6.2.1. Стратегия за развитие на ресурсите	- 21
6.2.2. Инвестиционна програма	- 23
6.2.3. Стратегия на взаимоотношенията на СБАЛПФЗ	- 25
6.2.4. Обща оценка на потенциала на лечебното заведение.....	- 25
7. ФИНАНСОВА ПРОГНОЗА ЗА ПЕРИОДА 2020-2022Г.	- 25
7.1. Структура на паричните потоци на СБАЛПФЗ за периода 2020-2022г.	- 25
7.2. Медицински показатели	- 26
7.3. Натурални показатели	- 26
7.4. Реклама	- 26
8. ЗАКЛЮЧЕНИЕ	- 26

1. ВЪВЕДЕНИЕ

Проблемите в здравеопазването в последните години поставят пред сериозни предизвикателства всички лечебни заведения. Това с особена сила важи за болниците-общинска собственост, чиито приоритети за развитие са прехвърлени от структурата, създаваща нормативните правила в здравеопазването (МЗ), върху общините, които нямат механизми за въздействие върху здравните стратегии и законодателство. Това значително ограничава конкурентоспособността, потребностите и пазарната реализация на общинските лечебни заведения.

Ситуацията значително се влошава и от рестриктивната регулация на медицинските услуги, както и от факта, че болниците са търговски дружества. Като такива, те трябва да произвеждат продукт, да го остойностят и да го реализират на пазара. Болниците произвеждат продукт (реализирани клинични пътеки), но те не могат да вземат самостоятелни решения за определяне характера, качеството и обема на продукта си, т.к. медицинската помощ отговаря на стандарти. Някои от национално приетите стандарти обаче не са съобразени с действителността и понякога имат нереални изисквания за лекари с редки специалности. От друга страна в здравеопазването сериозно намалява броя на специалистите, нараства възрастта на наличните лекари, а медицинските сестри направо изчезват. Поради това производството на качествен болничен продукт става все по-трудно и скъпо.

В същото време болниците не могат да остойностят самостоятелно произведения от тях продукт. Стойността на клиничните пътеки е приета на национално ниво (от МЗ и НЗОК), като е определена на база налични приходи в НЗОК, а не зависи от реалната цена на изискуемите по пътека или клинично необходими дейности и направените разходи. Още повече, че стойността на клиничните пътеки е приета преди 19 години, а от тогава до сега са направени инцидентни увеличавания, които обаче не са съобразени с инфлацията, нарастването на цената на труда или на режийните разходи (електричество, горива, медикаменти, хранителни продукти). Още по-голям проблем е факта, че цената на 1 КП е еднаква за болници, осигуряващи различно ниво на медицинската помощ. Повисокото ниво на една болница обикновено означава, че тя разполага с повече възможности за диагностика и терапия, с повече специалисти, лекува по-тежко болни пациенти, което е свързано с много по-големи разходи, по-продължително лечение и т.н.

Още по-лошо е, че болничните ръководства въобще не могат да вземат решения за реализирането на продукта си на пазара, защото дейността на всяка болница е лимитирана. Разширението на дейността излиза извън лимитите. От доста време надлимитната дейност не се заплаща, а е за сметка на лечебното заведение, което още повече увеличава

разходите и дестабилизира болниците. Ръст на разходите се получава и при лечение на здравно-неосигурени пациенти.

Така – поради всички нормативни регулации – болниците не могат да се държат на пазара като търговски дружества. Те не могат да вземат адекватни решения за продукта си: дали да бъде по-качествен и следователно по-скъп, или да бъде по-малко качествен, но по-достъпен, понеже не могат да формират цена. В същото време клиничните пътеки са недофинансирани, но с еднакви цени за различни нива болници. Лечебните заведения не могат и да работят за инвазия на пазара на собствения си продукт, заради наличието на лимити за дейност. От друга страна регистрацията по ТЗ пречи на собственика да подпомага своята собственост – лечебните заведения.

Администрането на пазара поставя голяма част от здравните структури в неконкурентна среда. Това с особено голяма сила се отнася до по-малките лечебни заведения, каквито са специализираните общински болници, които нямат възможност да разгърнат пълноценно наличните възможности и се управляват в условия на недостиг на средства.

Тази програма има за цел да анализира ресурсите и да предложи конкретни управленски решения за постигане на основните цели и задачи, стоящи през следващите 3 години пред СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“, с оглед повишаване обема и качеството на медицинските услуги.

2. МИСИЯ, ОСНОВНИ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“ ЕООД – В. Търново е разкрита през 1946г, разширявана последователно през 1953 и 1971г, преобразувана през 2000г, а в съвременния си вид съществува от 2010г.

Днес СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“ – В. Търново осигурява съвременна и високо-качествена спешна или планова медицинска помощ с непрекъснато 24-часово изпълнение на лечебната дейност на функциониращите отделения. Тя е и единственото звено, осигуряващо лечение и профилактика на всички форми на туберкулоза в региона. Осъществява диагностика и консултации, поискани от специалисти от други лечебни заведения, както и методична помощ на лекарите от област Велико Търново по актуални проблеми на белодробните болести и туберкулозата, съвместно с РЗИ.

СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“ ЕООД се представя пред своите пациенти и партньори със следната

МИСИЯ :

Оказване на здравни услуги и лечебна помощ по отношение на болестите, имащи най-голям дял в заболяемостта у нас и заемащи трето по значимост място в структурата на смъртността в България, а именно – заболяванията на дихателната система; подобряване качеството на живот, удължаване на трудоспособната активна възраст на населението, страдащо

от респираторни заболявания, опирайки се на традициите и съвременните стандарти за качество на специализираната пневмо-фтизиатрична медицинска помощ, развивайки дейности, които отговарят на здравните потребности на населението от областта, макар и при ограничен финансов ресурс.

Независимо че СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“ ЕООД е със 100%-собственост на капитала, притежавана от Община Велико Търново, то е единственото специализирано лечебно заведение за пулмологична помощ на територията на цялата Област Велико Търново. В последните години разширява сериозно дейността си с обслужване на множество пациенти от съседни области (Плевен, Търговище, Разград, Габрово, Шумен, а дори и Стара Загора), което превръща СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“ ЕООД в болнична структура с надрегионално значение.

Реализирането на мисията си СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“ ЕООД постига с помощта на редица:

ОСНОВНИ ЦЕЛИ:

- ⌘ Разширяване на доминиращата роля на лечебното заведение на пазара за респираторни и в частност: пневмо-фтизиатрични здравни услуги във Великотърновска и съседните области, както и заемане на нови пазарни ниши.
- ⌘ Лечение, профилактика и долекуване на неспецифични белодробни заболявания с предоставяне на качествена медицинска помощ при спазване на изискванията за добра медицинска практика, медицински стандарти за лечение, непрекъснат мониторинг на качеството на предлаганите услуги, професионално развитие и квалификация на персонала и съблюдаване правата на пациентите.
- ⌘ Профилактика, активно издирване, диагностично потвърждаване, лечение, проследяване и диспансеризация на всички форми на туберкулоза и оказване на методична помощ на лечебните заведения и медицинските специалисти в областта във връзка с това.

В рамките на програмата за 3-годишно управление, дружеството трябва да реализира своята мисия и чрез ефективно постигане на следните

БЛИЗКИ ЦЕЛИ:

- ⌘ Увеличаване степента на удовлетвореност на пациентите чрез повишаване качеството на услугите и начина на тяхното оказване в следствие оборудване с нова високо-технологична апаратура, която не е налична към момента на територията на Област В. Търново.
- ⌘ Разнообразяване на оказваните услуги, промотиране на тези, които се предлагат само на територията на болницата и създаване на условия за предлагане на нови чрез разкриване на структури за иновативни услуги, недостъпни към момента за различни общности.
- ⌘ Повишаване на пазарния дял чрез увеличаване броя обслужвани граждани извън региона на Област В. Търново.

Лечебното заведение реализира своите цели чрез изпълнение на

ОСНОВНА ЗАДАЧА:

СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“ ЕООД да бъде превърната в ефикасно функционираща болница, осигуряваща висококачествена медицинска помощ във всички области на респираторната медицина и във всички стадии на заболяванията.

3. ПОТРЕБНОСТИ ОТ БОЛНИЧНА ПОМОЩ В РЕГИОНА НА ОБСЛУЖВАНЕ

3.1. Географска и демографска характеристика на региона

СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“ ЕООД обслужва населението на цялата Област Велико Търново, която е една от най-големите в България, както по територия, така и по население. В областта, както и в Община В. Търново, има много отдалечени населени места със сериозно затруднен достъп до медицинска помощ на населението. В 48 от населените места на Община В. Търново има под 10 жители, като от години там няма никакво медицинско обслужване. Това – при изпълнение на настоящата Програма, е възможност за оказване на широкообхватна медицинска помощ и превръщане на болницата в лечебно заведение, оказващо 24-часова медицинска помощ на население от трудно-достъпни и отдалечени райони.

В региона са разположени главни транспортни артерии, каквито са главния път София-Варна и основния европейски транспортен коридор, свързващ Централна Европа с Мала Азия: Букурещ-Русе-Велико Търново-Истанбул. Това – при изпълнение на настоящата Програма, е идеална предпоставка за създаване на условия за национален и международен медицински туризъм.

3.2. Обслужвано население

СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“ ЕООД обслужва предимно населението на Община Велико Търново (около 90 000 души), но гарантира и специализирани пневмо-фтизиатрични грижи за цялото население на областта (около 260 000 жители). В последните 3 години в СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“ ЕООД качествена медицинска помощ получават и много жители на съседни или отдалечени области.

В областта има регистрирани здравни заведения за доболнична помощ за респираторна медицина (пулмология, алергология, детска пулмология), а редица болнични лечебни заведения (МОБАЛ и общинските МБАЛ) осигуряват и стационарно лечение на белодробни заболявания.

От значение за дейността и бъдещото развитие на СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“ ЕООД – В. Търново са:

⌘ наличие на сериозен контингент от малцинствено население, което е рисково за развитие на туберкулоза – заболяване, справянето с което е национален и общински

приоритет, делегиран на специализираните пневмо-фтизиатрични структури.

⌘ наличие на население, живеещо в отдалечени региони, дълго откъснато от медицинско обслужване.

⌘ отсъствие на разкрити специализирани болнични структури за лечение на тежко-болни пациенти с алергични заболявания или на деца с респираторни болести.

4. СИТУАЦИОНЕН АНАЛИЗ

4.1. Юридически статут, собственост и териториално разположение

СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“ ЕООД – В. Търново е специализирана болница за активно лечение – еднолично търговско дружество, 100%-собственост на Община Велико Търново. Правата на едноличен собственик на капитала се упражняват от Общински съвет – Велико Търново. Собствеността на дружеството е уредена юридически през 2017г.

Лечебното заведение е вписано с Решение от 28.08.2000г. на ВТОС в Регистъра на търговските дружества. Болницата е с издадено разрешение за осъществяване на лечебна дейност СБ-124/ 04.09.2018 год.

Лечебното заведение е разположено извън жилищни райони, като местоположението и околността са допълнителни преимущества при осъществяване на специализирана медицинска и особено – на рехабилитационна дейност. **Подобряването на инфраструктурата и социализацията на околността биха подпомогнали развитието и оптимизацията на работата на СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“ ЕООД, както и създаването на иновативни дейности в областта на медицинския туризъм.**

До основната сграда е започнато изграждане на съвременна сграда, чийто строеж е замразен преди години. В двора на болницата съществува и рушаща се немасивна постройка, където в миналото се е помещавало фтизиатричното отделение. **Довършването на строежа и реновирането на съществуващите сгради биха осигурили огромни възможности на лечебното заведение както за разширяване на настоящата дейност, така и за развитие на нови, което би превърнало СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“ ЕООД в уникална структура, оказваща всеобхватна респираторна помощ, каквато – за момента, не съществува в страната.**

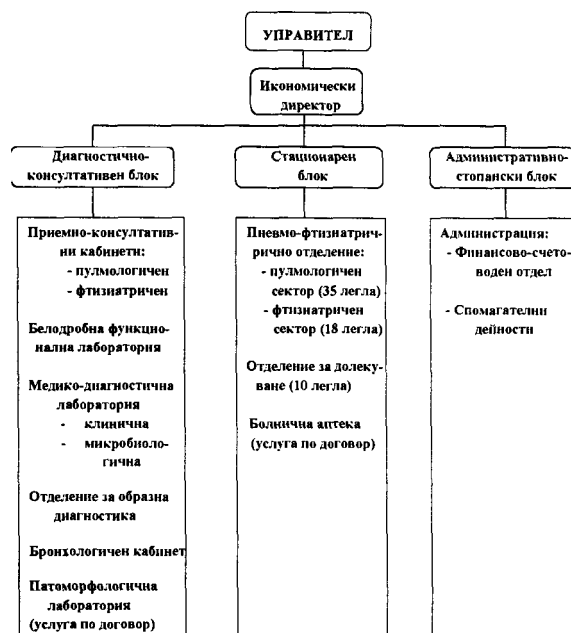
СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“ ЕООД – В. Търново е единствената общинска фирма, която има собствени инвестиционни имоти на обща стойност 475 000лв. Те се намират в гр. Велико Търново, гр. София и Шкорпиловци, като към настоящия момент някои са отдадени под наем.

4.2. Структура на лечебното заведение

Настоящата структура на СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“ ЕООД – В. Търново включва 3 самостоятелни, но единно функциониращи части:

диагностично-консултативен блок (ДКБ); стационарен блок и административно – стопански блок (фиг. 1).

Фиг. 1: Структура на СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“ ЕООД – В. Търново



Стационарът функционира с 63 легла, от които 5 – за интензивно лечение. Работи се по 7 клинични пътеки, 5 амбулаторни процедури и по Национална програма за лечение на туберкулоза, която е извън обхвата на дейностите, финансирани от НЗОК.

4.2.1. Управленска структура

СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“ ЕООД има изградена управленска структура в съответствие с изискванията на редица закони: Закон за лечебните заведения, Закон за здравето, Закон за здравното осигуряване, Търговски закон. Тя е функционална, линеен тип и е статично ограничена, йерархично опростена, без да има управленски постове от висок тип (фиг.1). Взаимовръзките се определят от ясно определени задължения и правомощия, основани на утвърдени вътрешно-фирмени правила.

Възприета е едностепенна система с орган на управление Общински съвет, който упражнява правата на едноличен собственик на капитала. Дружеството се управлява от управител (с договор за управление), съгласно раздел VIII на Наредба за управление и упражняване правата на собственост върху общинската част от капитала на търговските дружества. В оперативното управление на лечебното заведение управителят се подпомага от Икономическия директор и Медицински съвет, чиито членове са началниците на отделения и главната медицинска сестра.

4.2.2. Организационна структура

Организационната структура (фиг. 1) СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“ ЕООД – В. Търново е съобразена с изискванията на ЗЛЗ и Търговския закон. Функционално са обособени 3 структурни блока:

- *диагностично-консултативен блок*
- *стационарен блок*
- *административно-стопански блок*

Лечебното заведение използва услугите на патоморфологична лаборатория и аптека чрез договори с КОЦ – Велико Търново.

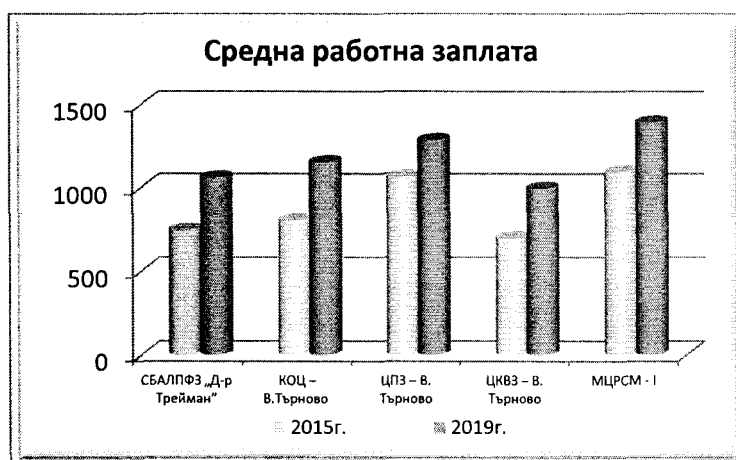
4.3. Анализ на осигуреността с ресурси

Ресурсната осигуреност (кадрова, материална и финансова) на СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“ ЕООД дава възможност за анализ, оценка и планиране качеството на медицинското обслужване в лечебното заведение.

4.3.1. Човешки ресурси

Най-ценната част от ресурсите на СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“ ЕООД представлява квалифицирания медицински персонал и той стои в основата на конкурентоспособността на лечебното заведение. Лечебният процес в СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“ ЕООД се осъществява от 49 души медицински и немедицински персонал.

Фиг. 2: Средна работна заплата на персонала в медицински общински търговски дружества



Структурата на персонала е съобразена с нуждите на лечебното заведение за осигуряване на 24-часово обслужване на пациентите. Средната работна заплата през 2019г. е една от най-ниските, изплащани от общинските медицински търговски дружества (фиг. 2), въпреки че за периода 2015-2019 година регистрира най-голям ръст. **Невъзможността за по-значимо увеличаване е свързана с необходимостта за отделяне на голяма част от приходите за разплащане на огромните стари задължения на лечебното заведение (към ТД на НАП и Банков кредит).**

4.3.2. Материални ресурси

Материалните ресурси на СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“ ЕООД включват ДМА, представляващи сгради, медицинско и немедицинско оборудване, транспортни средства и съоръжения, както и КМА, осигуряващи лечебния процес, които се изразяват основно в лекарства и медицински консумативи

(табл. 1). Сградният фонд е сериозен ресурс, дори и заради факта, че дружеството притежава инвестиционни активи, генериращи приходи.

Табл. 1: Ресурсно обезпечаване на СБАЛПФЗ към 31.12.2019г.

МАТЕРИАЛНИ РЕСУРСИ		
№	Наименование:	Стойност /лв./
1.	Земи	78 604
2.	Сгради	1 102 083
3.	Машини, съоръжения и оборудване	301 853
4.	Компютърна техника	23 780
5.	Стопански инвентар	4 083
6.	Транспортни средства	19 350
7.	Програмни продукти	15 000
8.	Инвестиционни имоти	759 914
9.	Материали	27 883
Общо:		2 332 549

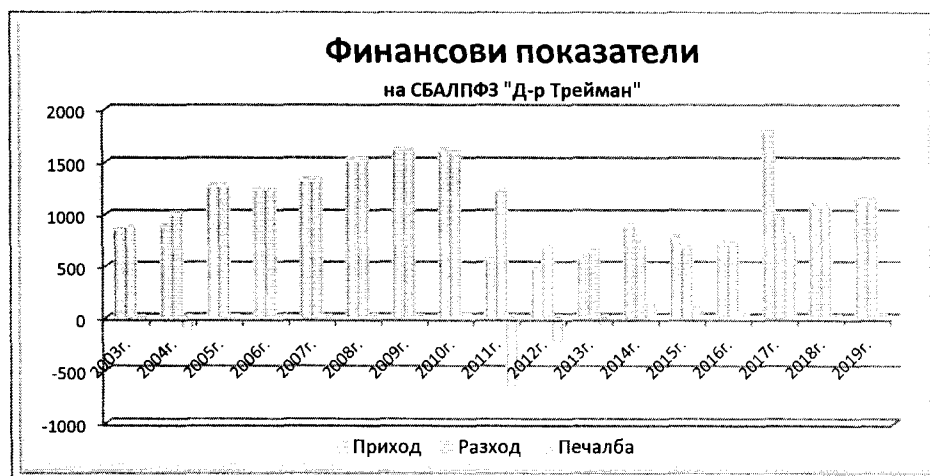
Наличното оборудване е основно реновирано през 2017 година и впоследствие, като е съобразено с изискванията на действащия НРД и стандартите за добра медицинска практика. Това, – заедно с квалификацията на работещите специалисти, позволява лечебното заведение да покрива изискванията за II ниво (пневмо-фтизиатрично отделение и лаборатория) на компетентност.

4.3.3. Финансови ресурси

Основен капитал

Основният капитал на СБАЛПФЗ „д-р Трейман“ ЕООД е в размер на 252 900лв., разпределен на 2 529 дяла по 100лв.

Фиг. 3: Финансови показатели на СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“ – В. Търново



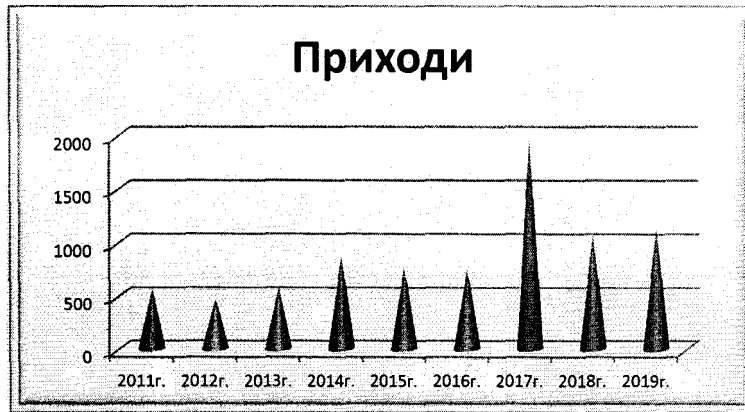
Приходи

СБАЛПФЗ „д-р Трейман“ ЕООД в годините генерира различно количество приходи (фиг. 3 и 4). 2011 година е с най-лошите финансови показатели, а след 2013 година се регистрира постепенно повишаване на приходите (фиг. 3). От 2017г. лечебното заведение демонстрира сериозно и стабилно подобряване на финансовите показатели.

Резултатите на всички медицински търговски дружества силно се влияят от начина на финансиране. За разлика от голяма част от лечебните заведения в България, произходът на приходите на СБАЛПФЗ „Д-р

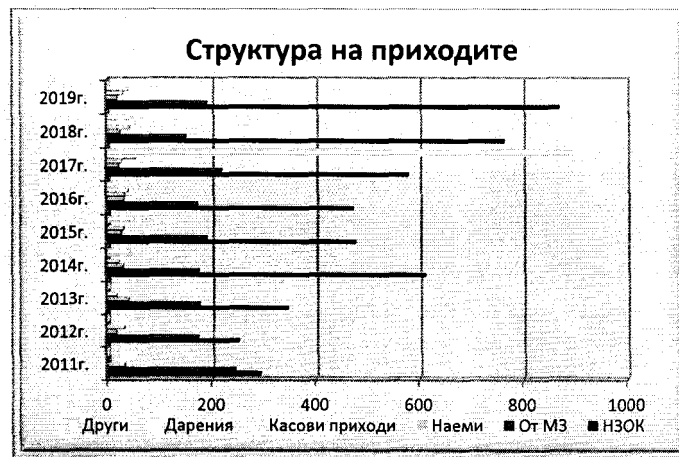
Трейман“ е разнообразен (фиг. 5). За периода 2011-2019г. прави впечатление, че най-високи са приходите на лечебното заведение (фиг. 4) именно по време на реализиране на предходната Програма за управление (2017-2019г.). Рязкото им завишаване през 2017г. се дължи на сделката по прехвърляне на собствеността на сградата на ул. „Хр. Караминков“ №19 от СБАЛПФЗ на Община В. Търново, което резултира и в рязко намаляване на задълженията на лечебното заведение.

Фиг. 4: Приходи на СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“ ЕООД за периода 2011-2019г.



Приходите по основните параграфи имат различна динамика за последните години (фиг. 5). За разглеждания период (2017-2019 година) бележат ръст.

Фиг. 5: Структура на приходите на СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“ за 2011-2019г.



Основният дял от приходите на СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“ ЕООД се формира от продажба на медицински услуги по договор с НЗОК (фиг. 5). Финансирането от НЗОК от години не генерира политики, а се стреми с налични средства да покрива дефицити, поради което заплатените дейности (клинични пътеки) са недофинансирани. Въпреки това приходите от НЗОК на СБАЛПФЗ за последните 3 години сериозно нарастват.

От друга страна болницата получава заплащане от МЗ (фиг. 5), което е свързано с дейностите по лечение на туберкулозата, като предвиденото

финансиране нерегулярно осигурява средства, които освен това са и несъобразени с реалните разходи. Плащанията по договора с МЗ в периода 2017-2019г. намаляват, като това е особено изразено през 2018 година, когато е променена Наредба №3 за медицинските дейности извън обхвата на задължителното здравно осигуряване, за които МЗ субсидира лечебни заведения, и за критериите и реда за субсидиране, която сериозно редуцира както болничния престой, така и финансирането на дейностите.

Друг източник на приходи (фиг. 5) са платените медицински услуги и събрани потребителски такси при лечение по КП, които в последните 3 години нарастват и това е особено изразено през 2018г.

Други приходи са тези, от наеми, които постъпват в лечебното заведение. Както вече бе посочено, СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“ ЕООД е единственото общинско медицинско търговско дружество, което разполага с инвестиционни имоти, като тяхното отдаване под наем гарантира регулярни приходи на дружеството (фиг. 5). През 2017 година тези приходи рязко намаляват, поради прехвърляне на собствеността на най-големия отдаден имот, осигуряващ тези приходи – сградата на ул. „Хр. Караминков“ №19. Това намаление впоследствие се компенсира от отдаването на имотите в гр. София, които до тогава са неизползваеми.

Даренията са друг приход. Лечебното заведение получава дарения от МЗ на медикаменти за активното лечение на болни от туберкулоза, но и дарения от лекарствени фирми, както и от частни лица. От 2017г. даренията – особено под формата на медикаменти за лечение на неспецифични белодробни заболявания, рязко нарастват. С дарените финансови средства от физически лица след 2018г. са закупени няколко телевизионни приемника, което позволява доставянето на телевизионен сигнал в болничните стаи. Осигуряването на телевизия невероятно много подобрява хотелската част на болничното обслужване. За периода 2017-2019г. СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“ ЕООД е получила под формата на дарения 147 хил.лв.

Разходи

Фиг. 6: Разходи на СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“ ЕООД за периода 2011-2019г.



Разходите на СБАЛПФЗ нарастват след 2017г. (фиг. 3 и 6). Това е свързано с политиката на новото ръководство да разгърне възможностите, като разшири дейността на лечебното заведение, а не да залага на финансови рестрикции. Това позволява на дружеството не само да се държи на повърхността на финансовата стабилност, както това се е случвало до 2016г., а да се превърне в нормално функциониращ търговски субект.

Табл. 2: Разходи на СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“ ЕООД

Наименование на разходите	2011г.	2012г.	2013г.	2014г.	2015г.	2016г.	2017г.	2018г.	2019г.
Разходи за възнаграждения	659	283	251	315	329	368	429	550	634
Разходи за социални и здравни осигуровки	109	70	44	58	60	67	83	109	122
Разходи за суровини, материали, ел. енергия и горива	290	150	179	227	176	169	188	260	232
Разходи за външни услуги	102	90	112	87	70	76	149	72	72
Разходи за амортизация	35	34	31	31	34	36	33	51	58
Разходи за лихви и други финансови разходи	27	33	28	6	4	8	107	34	18
Общо разходи	1222	660	645	724	673	724	989	1076	1136

Основен дял в разходите се пада на възнагражденията на персонала – 58% от размера на разходите. Друго значимо направление са разходите за медикаменти и консумативи – 22% (табл. 2). Останалите разходи на дружеството не са така значими.

Табл. 3: Задължения на СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“ ЕООД към 31.12.2019г.

Задължение	Размер (хил.лв.)
Към доставчици	78
Към персонала	77
Към осигурителни предприятия	105
Други краткосрочни задължения	1
Данъчни задължения	208
Към свързани предприятия	0
Банков кредит	305
Всичко	774

Дружеството има обезпечени дългосрочни задължения към НАП и банков кредит в размер общо на 513 хил.лв., както и регулярно разплащани краткосрочни задължения към доставчици в размер на 78 343 лв. (табл. 3).

Финансов резултат

През 2017г. СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“ ЕООД регистрира значителна печалба (в размер на 804 хил.лв), което се дължи на сделката по прехвърляне на собственост на сградата на ул. „Хр. Караминков“ №19 (фиг. 3). В следващите години печалбата на дружеството е значително пониска, поради решението на ръководството да се инвестира в персонала и свързаните с това увеличени разходи за заплати.

4.4. Анализ на дейността на СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“ ЕООД.

4.4.1. Дейност на лечебното заведение

Видът и характеристиките на оборудването, както и квалификацията на медицинските специалисти в СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“ ЕООД позволяват да се предлага на населението голям обем качествена специализирана пневмо-фтизиатрична дейност.

4.4.1.1. Показатели за дейност на болницата

При представяне на количествените характеристики на финансовото състояние и финансовите резултати се използват редица показатели. За

оценка ефективността на различните звена на медицинската помощ се използват индикатори за дейност, като за болнична помощ значими са основно 2 индикатора: използваемост на 1 легло спрямо дните в годината и средна продължителност на престоя на един болен (табл. 4). По-големият оборот на 1 легло при по-голяма използваемост и по-ниска средна продължителност на престоя осигуряват по-ефективна дейност на болницата.

Табл. 4: Показатели за дейност на СБАЛПФЗ за 2013-2019г.

Година	Брой легла	Численост на персонала	печалба (хил.лв.)	Преминали болни (бр.)	Пролезани легло-дни (бр.)	Оборот на 1 легло	Средна продължителност на престоя	Използваемост на 1 легло (дни)
2013г.	35	32	-67	576	5 986	16,8	12,3	186,5
2014г.	35	42	157	892	9 205	21,5	11,9	217,3
2015г.	35	37	98	1 066	11 477	30,5	10,8	327,9
2016г.	43	37	35	1 046	12 529	24,3	12,0	291,4
2017г.	43	39	804	1 351	13 932	39,0	10,1	349,0
2018г.	53	44	4	1 483	12 619	28,0	8,5	238,1
2019г.	53	49	15	1 489	14 071	28,1	9,4	265,5

След 2017г. показателите значително се подобряват, но спадат през 2018г. заради увеличаването на броя легла в пулмологичния сектор със 75%, а във фтизиатричния сектор – с 20%.

Фиг. 7: Преминали болни през стационара на СБАЛПФЗ (2008-2019г.)



В това отношение СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“ е с едни от добрите показатели сред медицинските общински търговски дружества във В. Търново, при висока използваемост на 1 легло, независимо от продължителния регламентиран престой на болните от туберкулоза. Броят на преминалите болни (фиг. 7) непрекъснато нараства за периода 2017-2019г.

Представените по-горе данни (табл. 4 и фиг. 7) показват, че СБАЛПФЗ е с положителна тенденция на основните показатели за дейност като среден престой (9,4 дни), оборот на легла (28,1), използваемост на 1 легло (266дни). Болницата работи в условията на недофинансирани клинични пътеки – цената на повечето КП, които заплаща НЗОК, е значително по-ниска от стойността на един преминал болен, независимо от 10%-ното увеличение на цените през 2019г. При това не бива да се забравя, че лечебното заведение изпълнява и социални функции.

4.4.1.2. Анализ на икономическите показатели

При представяне на характеристиките на финансовото състояние и резултати на дружеството се използват коефициенти, определящи

ефективността на дейността. Това са показатели за рентабилност, ефективност, ликвидност, финансова автономност, обрачаемост на КМА.

Показатели за рентабилност (табл.5)

Като се има предвид оптимумът на тези показатели (коэф. на рентабилност – в рамките [0.08 - 0.10], коэф. на рентабилност на собствения капитал [>от основния лихвен %], коэф. на рентабилност на пасивите [<от основния лихвен %], коэф. на рентабилност на активите [>от 1]), може да се заключи, че за 2017-2019г. показателите за рентабилност се подобряват.

Табл. 5: Показатели за рентабилност на СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“

Показател	2014г.	2015г.	2016г.	2017г.	2018г.	2019г.
<i>Коефициент на рентабилност</i> [финансов резултат/нетни приходи продажби]	0,225	0,181	0,064	0,530	0,005	0,0196
<i>Коеф. рентабилност на собствен капитал</i> [финансов резултат/собствен капитал]	-0,268	-0,201	-0,078	2,278	0,011	0,0359
<i>Коеф. рентабилност на пасивите</i> [финансов резултат/пасиви]	0,115	0,078	0,023	0,446	0,005	0,0067
<i>Коеф. рентабилност на активите</i> [финансов резултат/реални активи]	0,096	0,06	0,507	0,446	0,002	0,0068

Показатели за ефективност

По отношение на ефективността (табл. 6) нещата стоят по-различно. Като се имат предвид оптималните стойности на коефициентите (коефициент на ефективност на разходи [>1], коефициент на ефективност на приходи [<1]), може да се заключи, че ефективността на СБАЛПФЗ е оптимална.

Табл. 6: Показатели за ефективност на СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“

Показател	2014г.	2015г.	2016г.	2017г.	2018г.	2019г.
<i>Коеф. ефективност разходи</i> [прих./разходи]	1,217	1,145	1,048	1,813	1,004	1,0163
<i>Коеф. ефективност приходи</i> [разх./прих.]	0,822	0,873	0,954	0,552	0,996	0,9839

Показатели за ликвидност

По отношение на ликвидността (табл. 7) СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“ е далеч от оптимума (коефициент за обща ликвидност [=1], коефициент за бърза ликвидност [0.5-1], коефициент за незабавна ликвидност [0.5-0.7]), макар и тук да се установява подобряване на показателите след 2017г.

Табл. 7: Показатели за ликвидност на СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“

Показател	2014г.	2015г.	2016г.	2017г.	2018г.	2019г.
<i>Коефициент за обща ликвидност</i> [кратк.активи/краткоср.задължения]	0,102	0,11	0,087	0,214	0,277	0,2646
<i>Коеф. бърза ликвидност</i> [(кр.вз.+кр.фин.+пар.ср-ва)/краткоср.задължения]	0,077	0,086	0,073	0,176	0,240	0,2142
<i>Коеф. незабавна ликвидност</i> [(краткоср.взем.+пар.ср.)/текущи задължения]	0,014	0,001	0,073	0,033	0,086	0,684
<i>Коеф. абсолютна ликвидност</i> [пар.средства/тек.задължения]	0,014	0,001	0,006	0,033	0,086	0,1911

Табл. 8: Показатели за финансова автономност на СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“

Показател	2014г.	2015г.	2016г.	2017г.	2018г.	2019г.
<i>Коеф. финансова автономност</i> [собств.к-л/пасиви]	-0,427	-0,386	-0,29	0,555	0,467	0,1907
<i>Коеф. на задлъжнялост</i> [пасиви/собствен к-л]	-2,342	-2,589	-3,449	1,802	2,143	5,2439

Показатели за финансова автономност

Финансовата автономност (табл. 8) се подобрява сериозно след 2017г. (коефициент за финансова автономност [min0.33->1], коефициент на задлъжнялост [<1]).

4.4.2. Взаимоотношения с други лечебни заведения

За периода 2017-2019г. ръководството на СБАЛПФЗ залага на поддържане на многопосочни контакти, включително професионални, делови и др., което способства за повишаване качеството на предлаганите медицински услуги. Изключително добри са взаимоотношенията с общопрактикуващи лекари и специалисти от Община В. Търново, както и с другите болнични заведения, функциониращи на територията на Областта, особено с МОБАЛ „Д-р Ст. Черкезов“. Заради ангажиментите на Управителя в МУ-Плевен, са оптимизирани отношенията с университета, което дава възможност на СБАЛПФЗ да се представи на пазара на труда пред новозавършващи медици. Поради отсъствието на финансиране на дейността за долекуване и начина на промяна на Наредба №3, все още не се използват възможностите за съвместна дейност на СБАЛПФЗ и МЦРСМ – I и оползотворяване на леглата за долекуване и рехабилитация.

4.4.3. Информационно осигуряване

В СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“ ЕООД съществува изградена болнична информационна система за обработка на данни на пациентите, която осъществява връзка между различните структурни звена на лечебното заведение. Въведена е автоматизирана система за управление на информацията и програмни продукти за обработка и своевременно предоставяне на информация в РЗОК.

4.4.4. Организация на маркетинга и рекламата

Отчитайки спецификата на пазара на здравеопазване, СБАЛПФЗ успешно използва възможностите на маркетинга и рекламата, което дава възможност за задоволяване нуждите от пневмо-фтизиатрична помощ.

Маркетинговият план на Специализираната болница включва три основни стратегии: продуктова, дистрибутивна и комуникационна. Главната цел на продуктовата стратегия е повишаване качеството на живот на пациентите с туберкулоза и хронични неспецифични белодробни заболявания чрез максимално осигуряване с профилактични, терапевтични и диспансерни грижи, предоставяне на медико-статистическа информация на съответните органи, провеждане на здравно-просветна дейност.

Дистрибутивната стратегия е насочена към осигуряване на максимална достъпност на пациентите до пневмо-фтизиатрична помощ. Това е свързано както с подобряване организацията на местата на предлаганите здравни услуги, със средствата и формите на извършваните медицински услуги, така и с реализиране на маркетинговото осигуряване.

Комуникационната стратегия е насочена към осигуряване на широка и стабилна информационна връзка между СБАЛПФЗ "Д-р Трейман" ЕООД – гр. Велико Търново и потребителите на пневмо-фтизиатрична помощ.

4.5. Оценка на изпълнението на Програма за управление 2017-2019г.

При оценка на реализацията на Програмата за управление на СБАЛПФЗ "Д-р Трейман" ЕООД – гр. Велико Търново за периода 2017-

2019 година се установява, че са изпълнени повечето действия за увеличаване на приходите, подобряване конкурентоспособността на лечебното заведение и сериозно завишаване на качеството на медицинската дейност. Това е свързано с осъществената стабилизация на дружеството. След финализиране на сделката, отнемаша сградата на ул. "Хр. Караминков" №19 за удовлетворяване на огромните задължения към Община В. Търново, става възможно да се отпишат залозите на СБАЛПФЗ, учредени в полза на Общината, които са сериозна пречка пред развитието на лечебното заведение. С помощта на Община В. Търново е изяснена и документално уредена собствеността във В. Търново, което позволява да се обезпечат и канализират задълженията към НАП, които – към началото на 2017г., са втори по обем, след задълженията към Община В. Търново.

Всичко това разрешава на лечебното заведение да разгърне възможностите си, което резултира в завишаване на приходите и изплащане на задълженията към третия голям кредитор – „Фьоникс Фарма“. С положените невероятни усилия от страна на ръководството на лечебното заведение от началото на 2017г., както и благодарение на оказаното съдействие от страна на ръководството на Община В. Търново, в края на 2017г. е изтеглен банков кредит, което резултира в окрупняване и канализиране на задълженията, както и удовлетворяване на многобройните кредитори на СБАЛПФЗ с оборотната част на кредита. С инвестиционната част е закупено съвременно оборудване, което осигурява сериозно подобряване на качеството на оказваната от СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“ медицинска помощ, както и разкриване на закритите през 2012г. важни структури (клинична и микробиологична лаборатории).

Като резултат от всичко това е постигната финансова стабилизация на лечебното заведение чрез намаляване на задълженията с 36% (през 2019г. спрямо 2016г.). Осигурени са множество медицински специалисти, които значително подобряват работата на болницата и повишават нивото на оказваната медицинска помощ. Повишена е удовлетвореността на персонала, чрез изплащане на неразплатените към 1.1.2017г. 3 дължими месечни възнаграждения и последващо увеличаване на заплатите с общо 39,59 % за 3-годишния период на управление на лечебното заведение.

Сериозно са оптимизирани финансовите ресурси и съществено са увеличени приходите. Това е най-изразено при приходите от НЗОК, които за периода 2017-2019г. нарастват почти 2 пъти (спрямо 2016г.). За това сериозно допринася и непредвиденото в Програмата за управление 2017-2019 година увеличаване на броя легла, с които работи болницата (от 35 през 2016г. на 63 през 2018г.), което е отразено в Националната Здравна Карта. По отношение разкриване на нови дейности, заплащани от РЗОК, СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“ сключва от 2017г. договор с НЗОК за работа по 5 нови амбулаторни процедури.

Приходите от МЗ са свързани с промяна на Методиката за субсидиране и последващата ѝ трансформация в Наредба №3 за медицинските дейности извън обхвата на ЗЗО, за които МЗ субсидира лечебни заведения, и за критериите и реда за субсидиране. Те значително намаляват през разглеждания период, като причината е значително редуцирания болничен престой на тези пациенти. Въпреки усилията на ръководството на СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“ ЕООД и сътрудничеството на МЦРСМ-І, не са успешни опитите за разкриване на нова дейност в областта на рехабилитацията на пациентите с неспецифични усложнения при боледували от туберкулоза. Независимо от факта, че двете лечебни заведения имат огромни възможности да оказват качествена медицинска помощ след продължителната фаза при наличие и на неспецифични заболявания у тези пациенти, в променената Наредба №3 за медицинските дейности извън обхвата на ЗЗО, МЗ предвижда възможност да се субсидират дейности само в лечебни заведения за долекуване.

След отнемане на сградата на ул. „Хр. Караминков“ №19, която до 2017г. е единственият източник на приходи от наеми, ръководството на СБАЛПФЗ предприема всички необходими мерки, и – преодолявайки откритите проблеми със съдействието на ръководството на Община В. Търново, впоследствие отдава под наем софийските имоти, което компенсира в значителна степен рязкото намаляване на тези приходи.

Касовите приходи на лечебното заведение сериозно нарастват през периода 2017-2019г. поради повишаване на конкурентоспособността и качеството на медицинската дейност, оказвана в СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“, както и поради значително завишената дейност по Договора с РЗОК. За това роля има и осъществено реновиране на оборудването и закупуване на такова, осигуряващо нови дейности. От значение са и разкритата лаборатория по медицина на съня, закупените и отдавани под наем апарати за домашна кислородотерапия, както и сериозно нарасналия брой обслужени в СБАЛПФЗ граждани на други държави – дейности, върху които е акцентирано в Програма за управление 2017-2019г.

Реализирането на Програмата за управление 2017-2019г. от новото ръководство на лечебното заведение преодолява стагнационния ефект на силно рестриктивната разходна политика на предходното управление. Новата ръководна стратегия залага на разгръщане на дейността, а не на налагане на финансови ограничения, които намаляват конкурентоспособността. Това води до увеличаване на разходите, но не е свързано с дестабилизация на дружеството и компенсира в медицински аспект негативите на предходното управление. Този баланс между далновидна стратегия за медицинско развитие от страна на управителя и финансова сигурност, гарантирана от икономическия директор, превръща СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“ в една от най-успешните болници в региона.

Табл. 10: Сравняване на финансовата прогноза с реалните резултати

Година	Финансова прогноза (в хил.лв.)					
	2017 година		2018 година		2019 година	
	Прогноза	Изпълнение	Прогноза	Изпълнение	Прогноза	Изпълнение
Приходи	785	1 793	910	1 080	1 050	1 151
Разходи	710	989	830	1 076	930	1 136
Печалба	20	804	20	4	20	15

Направената финансова прогноза за периода 2017-2019г. реално е надвишена значително както в приходната, така и в разходната си част (табл. 10), поради:

- ⌘ Базиране на прогнозата върху анализ на дейността на лечебното заведение до 2016г. – период, в който не са използвани огромните възможности на СБАЛПФЗ от предишното ръководство.
- ⌘ Значително увеличаване на дейността на СБАЛПФЗ, което сериозно завишава приходите и разходите на лечебното заведение.
- ⌘ По-малката печалба е резултат от действията на ръководството по отношение на инвестиции в персонала, което подобрява качеството.

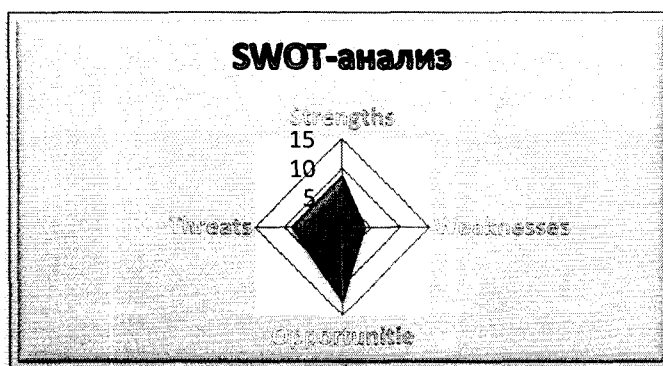
Приходите нарастват поради значителното завишаване на броя обслужени болни (от 1 046 през 2016г. на 1 489 през 2019г.), което естествено е свързано и с нарастване на разходите.

По-нататъшното увеличаване на дейността на лечебното заведение обаче е свързано с увеличаване на сградния фонд за разполагане на новоразкрити структури, което би се случило при дострояване и включване в дейност на недоизградената сграда.

5. SWOT-АНАЛИЗ

Стратегическото планиране е процес, който не може да се осъществява успешно, ако непрекъснато не се анализират силните и слабите страни на лечебното заведение. За да може да се реагира адекватно на често променящата се среда в областта на здравеопазването, е необходим периодичен анализ на влиянието на факторите на външната среда и на самата организация, чрез прилагане на SWOT-анализ (табл. 11).

Фиг. 8: Графично изображение на факторите от SWOT-анализа



На база информацията, включена в SWOT-анализа, след графичното ѝ представяне (фиг. 8), може да се отбележи, че графиката е изместена в

най-голяма степен към възможностите. За да се стимулира растежа на дружеството до равнища, необходими за преодоляване на слабите страни и крайните външни заплахи, то трябва да инвестира по-бързо и повече в разширяване на използваемия сграден фонд и на медицинската дейност.

Табл. 11: SWOT-анализ

Силни страни – S (Strengths)	Слаби страни - W (Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Благоприятно транспортно–географско положение на лечебното заведение, поради ситуиране в голям областен център, разположен на основни нътни артерии; 2. Уникалност на развиваната дейност по отношение лечение на туберкулоза в региона; 3. Много добра професионална адаптивност и квалификация на работещите в лечебното заведение; 4. Утвърден имидж на лечебното заведение и работещите в него специалисти, демонстриращи изключителен професионализъм; 5. Добра колаборация с други лечебни заведения; 6. Възможност за намиране на допълнителни източници на приходи; 7. Използваният сграден фонд е реновиран, газифициран и с подобрена енергийна ефективност. 8. Наличие на съвременна, макар и незавършена сграда в лечебното заведение; 9. Наличие на съвременно оборудване 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие на други лечебни заведения, осъществяващи идентична дейност в областта; 2. Постоянно увеличаващи се разходи на лечебното заведение при незначително променени цени на КТ; 3. Ограничен брой източници па сериозно финансиране; 4. Наличие на обезпеченост с добри медицински специалисти, но недостатъчно на брой.
Възможности – O (Opportunities)	Заплахи – T (Threats)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие на структуроопределящи производства, сертифицирани по международните стандарти и потенциал за привличане на нови инвестиции, повишаващи жизнения стандарт на населението и региона; 2. Възможности за осигуряване на допълнителни източници на финансиране; 3. Газификация на индустрията и бита с подобрен жизнен стандарт на населението в областния център, който е един от малкото в България, регистриращ положителен естествен прираст; 4. По-ниско равнище на безработица в сравнение с други областни центрове. 5. Общо ниво на доходи – около средното за страната; 6. Добре изградена социална инфраструктура и услуги; 7. Изграден капацитет в общинската администрация за разработване и управление на проекти, финансирани от европейски програми; 8. Рационално използване на финансови средства от фондовете на ЕС; 9. Международно сътрудничество с организации и органи на управление; 10. Финансова възможност на общинският бюджет да осигури необходимото съфинансиране в процеса на усвояване на структурни и европейски фондове; 11. Непрекъснато нарастващ пазар на здравни услуги, поради повишаване на заболемостта в следствие влошаване на икономическия статус и застаряване на населението; 12. Оптимизиране на връзките с обществеността, медийната политика и реклама; 13. Реализиране на нови дейности в лечебното заведение и подобряване на извършваните до сега. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Влошен транспорт и комуникации с населението на малките планински населени места; 2. Нисък жизнен стандарт и застаряване на населението в малките отдалечени населени места, със сериозно влошаване на здравния статус; 3. Различия в нивата на развитие на областния център и останалите населени места в общината; 4. Наличие на малцинствени контингенти – огнища на туберкулозна инфекция; 5. Създадени устойчиви негативни стереотипи в поведението на гражданите по отношение на здравната система и отговорността за собственото здраве; 6. Продължително негативно влияние на глобалната криза – икономическа рецесия, нисък растеж на БВП с негативно влияние върху безработица, доходи, потребление; 7. Засилен външен конкурентен натиск върху местната икономика и върху самото лечебно заведение; 8. По-добри възможности за реализация на младите хора извън областта и най-вече: извън държавата; 9. Постоянно променяща се законова база с недостатъчност на финансирането на лечебните заведения и постоянно увеличаващи се разходи, както и отсъствие на национална стратегия в здравеопазването.

6. СТРАТЕГИЯ ЗА РАЗВИТИЕ И УПРАВЛЕНИЕ НА СБАЛПФЗ „Д-Р ТРЕЙМАН“ ЗА ПЕРИОДА 2020-2022 ГОДИНА

С оглед уникалните си местоположение, предмет на дейност и специфични активи, СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“ ЕООД има много преимущества и възможности.

6.1. Общи организационно-управленски цели и приоритети

За подобряване ефективността на лечебното заведение, осигуряването на по-добрата пазарна експресия чрез повишаване удовлетвореността на пациентите и свързаната с това обезпеченост с медицински специалисти и материални ресурси, настоящата програма за развитие на СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“ ЕООД поставя следните приоритети:

I. Разширяване на дейността на лечебното заведение с разкриване на нови структури и дейности, свързани с осигуряване на медицинска помощ на население в отдалечени и трудно-достъпни региони, което да позволи допълнително финансиране на лечебното заведение по Наредба №3 за медицинските дейности извън обхвата на задължителното здравно осигуряване, за които МЗ субсидира лечебни заведения, и за критериите и реда за субсидиране.

II. Създаване на нови дейности, съвместно с Дирекцията за социално подпомагане към Община В. Търново, което да позволи осигуряване на качествена медицинска помощ на население в риск.

III. Осигуряване на средства по европейски програми за закупуване на иновативна апаратура и оборудване, които да дадат възможност да се повиши нивото на компетентност на съществуващите структури в лечебното заведение.

IV. Осигуряване на съдействие от Община В.Търново за съфинансиране на проекти по европейски програми за дострояване на новата сграда и пускането ѝ в експлоатация.

V. Разкриване на нови дейности и отделения, несъществуващи на територията на област В. Търново, което да превърне СБАЛПФЗ в уникален център по респираторни заболявания, какъвто не съществува до момента у нас.

VI. Разкриване на структура, осигуряваща възможност за извършване на дейности в доболничната медицинска помощ, реимбурсирани от НЗОК.

VII. Разкриване на нови дейности, генериращи приходи извън тези от НЗОК и МЗ и създаване на условия за медицински туризъм поради уникалното местоположение и възможности на лечебното заведение.

6.2. Концепция за бизнес-плана на болницата

6.2.1. Стратегия за развитие на ресурсите

При разработване на програмата за управление и развитие на СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“ ЕООД се има пред вид, че за периода 2020-2022г. болницата трябва да разполага с необходимия потенциал от

медицински специалисти. Настоящата програма има за цел оптимизиране на човешките, материалните и финансовите ресурси.

Както бе споменато, най-ценният ресурс на лечебното заведение е персоналът. Поради това важно за развитие дейността на болницата е осигуряване в лечебното заведение на водещи специалисти в областта на пулмологията, с умения във високите медицински технологии, които донасят добавена стойност, а това привлича повече пациенти и резултира в ръст на приходите и повишена конкурентоспособност. **Важен принцип в здравния мениджмънт е този, че авторитетите продават продукта.**

Адекватната политика спрямо иновативни материални ресурси изисква сериозни инвестиции. Това води до разширяване на дейността, но е свързано със значителни финансови средства, които могат да бъдат осигурени чрез включване на болницата в международни, национални и регионални здравни програми, както и в клинични проучвания. Всичко това резултира в повишаване доходите на персонала и значително повишаване качеството на предлаганите медицински услуги.

Основни елементи на материалните ресурси са сградния фонд и оборудването. Функциониращата настояща сграда е недостатъчна за дейността. Тя е реновирана, но не е проектирана за работа на двете отделения (пневмологично и фтизиатрично) в един блок, както и няма никакви възможности за разширяване на дейностите на лечебното заведение. От друга страна е с изключително затруднен достъп на тежко болни пациенти и инвалиди. В същото време в съседство се намира недостроена, съвременна проектирана сграда. Затова е уместно разработване на проект за финансиране по европейска програма с оглед завършване на сградата и включването ѝ в терапевтичния процес.

Оборудването на лечебното заведение се нуждае от придобиване на иновативни, но скъпо-струващи активи. Това може значително да подобри дейността на лечебното заведение и да повиши качеството на оказаната медицинска помощ. Поради това е уместно да се изготвят проекти за закупуване на скъпа високо-технологична апаратура чрез кандидатстване за финансиране със средства на ЕС. Възможности в това отношение предоставят и редица благотворителни и донорски организации, работещи на територията на България или в Западна и Северна Европа.

Основополагащ момент в Програмата за управление на Дружеството за 2020-2022г. са увеличаване на настоящата дейност, а също и разширяване, и разнообразяване на дейностите чрез създаване на нови структури в лечебното заведение, осигуряващи нов тип медицинска дейност.

Приходите на СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“ се формират основно от 4 източника: договор с НЗОК за заплащане на медицинска дейност за преминал по КП болен, договор с МЗ по Наредба №3 за медицинските дейности извън обхвата на ЗЗО, приходи от наеми, касови приходи.

Приходите от НЗОК са с най-голям дял. Тяхното повишаване се отразява най-благоприятно на лечебното заведение. В тази връзка е необходимо да се увеличи обема на настоящите дейности, но това сериозно е затруднено от ограниченията на настоящия сграден фонд. Нарастването на заплатената от НЗОК дейност би било чудесна предпоставка за ново увеличаване на броя легла, с които работи болницата при поредна редакция на Националната Здравна Карта. За много значително увеличаване на приходите от НЗОК, СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“ обаче има само 1 възможност и тя е разкриване на нови дейности, за които осигурителния фонд би заплатил. Възможност в тази посока е осигуряване на специалисти и оборудване за работа по интердисциплинарни КП: например за лечение на белодробен тромбо-емболизъм. Тези КП са с по-оптимално съотношение приходи/разходи от тези, по които в момента работи лечебното заведение. От друга страна, като се има предвид историята на работилия в лечебното заведение персонал, както и евентуалното рязко подобряване на имиджа на болницата, ако започне да осигурява всеобхватна пулмологична помощ за населението от всички възрасти, **възможност в тази посока за дружеството е разкриването на нови отделения по детска пулмология и алергология, както и отделение за рехабилитация на респираторно болни и разширяване обхвата и броя на КП.** Това обаче е свързано с осигуряване на сграден фонд за разполагане на новоразкритите структури. Проблемът би се решил при дострояване и включване в дейност на недоизградената сграда.

Приходите от МЗ са свързани само с дейностите по туберкулоза. Възможностите за тяхното нарастване се крият в разширяване на профилактичните дейности, както и разкриването на структури за лечение на неспецифични усложнения на туберкулозата. Последното обаче е слабост на настоящата Наредба №3, която предвижда финансиране на такива дейности само в лечебни заведения за долекуване.

Приходите от наеми могат да бъдат оптимизирани с отдаване под наем на неотдадените инвестиционни имоти на дружеството. Касовите приходи на СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“ са единствените, които зависят от конкурентността и качеството на оказваната медицинска помощ. Тяхното значимо нарастване е свързано както с увеличаване обема на настоящата дейност, така и с разкриване на нови дейности, извън обхвата на договореното с НЗОК и МЗ. Неизползвана в пълен обем е възможността за увеличаване на приходите чрез осигуряване на пулмологична помощ на граждани на други държави.

6.2.2. Инвестиционна програма

Инвестиционната програма е един от мощните инструменти в управлението, позволяващ правилно планиране на ресурсите и обновяване на мощностите на болницата. Основните елементи в инвестиционната програма на СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“ ЕООД са насочени в няколко

направления. Те са съобразени с визията за повишаване качеството на медицинската помощ и нивото на компетентност на различните звена.

⌘ Инвестиции в персонала

- ✓ Повишаване квалификацията на медицинския персонал;
- ✓ Привличане на водещи специалисти за повишаване нивото на компетентност на отделенията.

⌘ Инвестиции в материалната база

- ✓ Текущи ремонти;
- ✓ Осигуряване на средства за довършване на новата сграда.

⌘ Инвестиции в нова медицинска апаратура и техника:

- ✓ Изграждане на интензивен сектор;
- ✓ Закупуване на кръвно-газов анализатор;
- ✓ Закупуване на нов рентгенов апарат;
- ✓ Закупуване на компютърно-аксиален томограф;
- ✓ Закупуване на боди-плетизмограф;
- ✓ Изграждане на асансьор в лечебното заведение;

ИНВЕСТИЦИОНЕН ПЛАН
За периода 2020-2022 година

Табл. 12: Инвестиционен план на СБАЛПФЗ

1	Подмяна дограма на сграда на МДП	6000 лв.	Собствени средства	6 000		
2	Газификация в сграда на МДП	28000 лв.	Собствени средства	28 000		
3	Реновиране сграда на МДП	50000 лв.	Собств. средства/по програми	25 000	15 000	10 000
4	Спейсър за многократна инхалаторна терапия.	10 x 30 лв.	Собствени средства	150	90	60
5	Апарат за аерозолна инхалаторна терапия	10 x 150 лв.	Собствени средства	450	600	450
6	Инфузионна помпа	10 x 1000 лв.	Собствени средства	4 000	3 000	3 000
7	Монитор	3x2 000 лв.	Собствени средства	2 000	2 000	2 000
8	АМБУ	2 x 200 лв.	Собствени средства	400		
9	Апарат за механична вентилация	80 000 лв.	Собствени средства/лизинг	80 000		
10	Легла за интензивно лечение	3 x 3 500 лв.	Собствени средства	3 500	3 500	3 500
11	Кръвно-газов анализатор	5 000 лв.	Средства по програми/лизинг	5 000		
12	Дигитален рентгенов апарат	90 000 лв.	Средства по програми			90 000
13	КАТ	500 000 лв.	Средства по програми/лизинг		500 000	
14	Боди-плетизмограф	200 000 лв.	Средства по програми/лизинг			200 000
15	Асансьор	150 000 лв.	Средства по програми/лизинг	150 000		
16	Донизграждане нова сграда на болницата	2 000 000 лв.	Средства по програми		2 000 000	
17	Текущи ремонти	30 000 лв.	Собств. средства/по програми	10 000	10 000	10 000
18	Телевизор	20 x 200 лв.	Дарения/приходи от телевизия	3 000	1 000	

Разработването на инвестиционния проект (табл. 12) на СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“ ЕООД е съобразено със следните особености:

- ⌘ Ограничени собствени средства за инвестиции.
- ⌘ Търсене на допълнителни източници за финансиране.
- ⌘ Възможности за закупуване на медицинска апаратура на лизинг и при възможни изгодни условия.
- ⌘ Разработване на проекти по европейски програми за осигуряване на средства за довършване на съществуващата сграда, реновиране на използваната сега или закупуване на апаратура.
- ⌘ Търсене на спонсори за закупуване на нова медицинска апаратура и реновиране на хотелското оборудване на болницата.

6.2.3. Стратегия на взаимоотношенията на СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“ ЕООД

За разширяването на взаимоотношенията и утвърждаване на позициите на СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“ ЕООД съществуват редица възможности. Те са свързани преди всичко с оптимизиране на взаимоотношенията с болнични заведения, функциониращи основно на територията на гр. В.Търново и са насочени към комплексното обслужване на лекуваните в СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“ пациенти. От друга страна, с оглед перспективите пред лекуваните болни, е необходимо да се осъществят контакти с болници, осигуряващи високоспециализирана медицинска дейност, каквато е УМБАЛ „Г. Странски“ и в частност – Клиниката по пулмология „Д-р Ст. Тодоров“ на УМБАЛ – Плевен. Полезно е задълбочаване сътрудничеството с МУ – Плевен и с филиала на МУ-Варна във В. Търново с цел осигуряване на персонал за лечебното заведение.

СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“ ЕООД трябва да подобри контактите си с болници, осигуряващи по-ниски нива на медицинска помощ, каквито са общинските МБАЛ, за консултации и подпомагане на качеството на лечение на преминалите там проблемни болни. Необходимо е и подобряване на взаимоотношенията с изпълнителите на извънболнична медицинска помощ за подпомагане на дейността им и гарантиране на качествена болнична помощ за тези пациенти, чиито проблеми не могат да бъдат разрешени в доболнични условия.

Уместно е осъществяване на контакти с благотворителни организации, функциониращи на територията на Северна и Северо-Западна Европа даряващи болнично оборудване/обзавеждане.

6.2.4. Обща оценка на потенциала на лечебното заведение

Реализирането на мисията и постигането на основните цели и задачи в медицинската практика на СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“ ЕООД зависи преди всичко от способността на лечебното заведение да се справи с промените и предизвикателствата на средата. Болницата разполага с огромни възможности за да повиши капацитета на дейността си и да подобри качеството.

7. ФИНАНСОВА ПРОГНОЗА ЗА ПЕРИОДА 2020-2022Г.

Прогнозирането на дейността на всяко лечебно заведение се базира на реалистичен анализ на извършваната дейност в контекста на средата в която то работи. Оценка за тенденциите и промените дават възможност превантивно да се диагностицират проблемите, да се формулират стратегическите приоритети и да се намират решения за максимален прогрес.

7.1. Структура на паричните потоци на СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“ ЕООД за периода 2020-2022г.

Основните показатели на Програмата са отразени в табл. 13 и включват:

	2020г.	2021г.	2022г.
▪ приходна част:	1 215 хил.лв.	1 312 хил.лв.	1 322 хил.лв.
▪ разходна част:	1 200 хил.лв.	1 266 хил.лв.	1 288 хил.лв.
▪ печалба:	5 хил.лв.	46 хил.лв.	34 хил.лв.

Табл. 13: Показатели на лечебното заведение

Показатели	Приходи (хил.лв.)			Показатели	Разходи (хил.лв.)		
	2020г.	2021г.	2022г.		2020г.	2021г.	2022г.
По договор с РЗОК	953	972	975	Заплати	688	730	750
По договор с МЗ	180	220	220	Осигурителни вноски	135	140	145
Касови приходи	20	25	28	Материали, лекарства, горива	230	234	230
Дарения от МЗ	14	14	14	Външни услуги	70	80	80
В т.ч. Дарения на лекарства	14	14	14	Амортизация:	60	65	66
Дарения от лица	6	6	6	Други разходи	2	2	2
Медицински услуги	14	30	32	Погасителни вноски	13	13	13
Наеми	23	25	26	Финансови разходи	2	2	2
Други приходи	5	6	7	Капиталови разходи			
Общо:	1215	1312	1322	Общо:	1200	1266	1288

7.2. Медицински показатели

Табл. 14: Медицински показатели на СБАЛПФЗ

Година	Брой легля	Средно-списъчен състав	печ./заг. (хил.лв.)	Преминали болни (бр.)	Пролежани леглодни (бр.)	Оборот на 1 легло	Продължителност на престоя (средна)	Използваемост на 1 легло (дни)
2020г.	63	50	5	1580	13 700	32,50	8,40	280
2021г.	63	54	46	1640	14 400	34,70	8,40	300
2022г.	63	58	34	1700	14 900	37,00	8,40	320

Прогнозата за медицинските показатели (табл. 14) се основава на непрекъснатото нарастване на дейността.

7.3. Натурални показатели на СБАЛПФЗ (табл. 15)

Табл. 15: Натурални показатели

Показател	Стойност		
	2020г.	2021г.	2022г.
Легла (брой)	63	63	63
Численост на персонала (брой)	50	54	56
Реализирани леглодни (брой)	13 215	13 634	14 265
Брой преминали болни (брой)	1564	1627	1697
Среден престой на болен - в дни (брой)	8,4	8,4	8,4
Амбулаторни посещения (брой)	1800	1850	1900
в т.ч.: профилактични (брой)	600	640	680
Домашни посещения (брой)	100	110	120
Среден разход на едно легло (лева)	22 641,51	23 886,79	24 301,89
Среден разход на един леглоден (лева)	90,81	92,86	90,29
Среден разход на един преминал болен (лева)	767,26	778,12	758,97
Среден разход на амбулаторен преглед (лева)	35,00	35,00	35,00
Среден разход на един храноден (лева)	3,33	3,33	3,33
Среден разход на един лекарствен (лева)	5,48	6,45	6,58

7.4. Реклама (табл. 16)

Табл. 16: Разходи за реклама

План на разходи за реклама			
Година	2020г.	2021г.	2022г.
Разход (лева)	500	600	700

8. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Всичко изложено до тук дава основание, да се счита, че възможностите на СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“ ЕООД в голяма степен зависят от:

- ⌘ Намиране на нови начини за финансиране на обектите, нуждаещи се от дострояване, ремонт и оборудване чрез програми на национално и европейско ниво за финансиране на лечебни заведения, публично-частни партньорства или участия в медицински проучвания.

⌘ Повишаване нивото на медико-техническото оборудване.

⌘ Целенасочена рекламна дейност за разширяване на вида и обема на предлаганите медицински услуги в съседни региони.

Всичко това може да допринесе в максимална степен СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“ ЕООД да се превърне в уникална болница по респираторна медицина и да заеме достойно място на медицинския пазар в страната.

Гр. Велико Търново
06.01.2020г.

Управител:

(д-р С. Денчева, д.м.)