



**"ЦЕНТЪР ЗА ПСИХИЧНО ЗДРАВЕ – ВЕЛИКО ТЪРНОВО" ЕООД**

гр. Велико Търново ул. "Бузлуджа" № 1, Тел./факс 062/623 796

e-mail: cpzvt@abv.bg; <http://tcentarpzvt.com/>

Вх. № 3049/08.06.23г.

Изх. № 352/2023 / 06.06.2023 г.

ЖЧ-193-4 / 010623

ДО  
ПРЕДСЕДАТЕЛЯ  
НА ОБЩИНСКИ СЪВЕТ  
НА ОБЩИНА В. ТЪРНОВО

На основание раздел IV, точка 12 от Договор за управление и контрол на еднолично дружество с ограничена отговорност с Общинско участие от 20.04.2023 година на д-р Мариана Петрова-Андреева за управление на „Център за психично здраве-Велико Търново“ ЕООД, приложени Ви представяме за одобрение Бизнес програма за периода 2023-2025 година на дружеството.



Гл. счетоводител  
/Д. Ангелов/

Управител:  
/д-р М. Петрова-Андреева/

В: НК чл 48-60)

НК чл 56

НК чл 34

08.06.23

**ПРОГРАМА ЗА РАЗВИТИЕТО  
НА “ЦЕНТЪР ЗА ПСИХИЧНО ЗДРАВЕ – ВЕЛИКО  
ТЪРНОВО” ЕООД  
ЗА ПЕРИОДА 2023 – 2025 ГОДИНА**



**Изготвил: д-р Мариана Петрова-Андреева**

**Велико Търново, Юни 2023 год.**

## **ВЪВЕДЕНИЕ**

Психичното здраве е съществен компонент от общото здравословно състояние. Световната здравна организация (СЗО) определя здравето като „състояние на пълно физическо, психическо и социално благополучие”, а не просто като отсъствие на болест или недъг. По същата логика психичното здраве не може да се определя като отсъствие на психична болест, а като психично благополучие /т.е. чувство, усещане за благополучие/ и/или адекватна приспособимост, съобразена с обществено приетите стандарти на човешките отношения.

Според СЗО психичното здраве е способността на зрялата личност да изгражда хармонични взаимоотношения с другите и да участва творчески в изменението на биологичните и социалните условия на заобикалящата среда.

Тази концепция е насочена към определяне на психично здравните проблеми и техните детерминанти в нашия регион, към анализиране на тенденциите и променящите се парадигми на тези проблеми и на тази база към конструиране на конкретните цели и задачи по отношение на дейностите в „ЦПЗ – Велико Търново“ ЕООД в съвременната обстановка и постоянно променящите се условия на работа.

Трябва да се подчертае, че най-важното, което трябва да бъде реализирано от колектива на „ЦПЗ – Велико Търново“ ЕООД е да продължим устойчивото развитие във всички аспекти на дейността на ЛЗ и да се стремим да предложим и да наложим качествена здравна услуга, съобразена с всички законови изисквания - съответствие със Закона за лечебните заведения ДВ бр. 62 от 1999г., последно изм. и доп. ДВ. бр.104 от 30 декември 2022 г., Наредба №24/07.07.2004 г. на МЗ за утвърждаване на Медицински стандарт „Психиатрия”, обн. ДВ бр. 78/07.09.2004 г. изм. и доп. ДВ бр. 49/29.06.2012 г., ДВ бр. 37 от 17 май 2016 година, изм. ДВ. бр.63 от 30 юли 2021г., Харта за правата на човека Закона за здравето, Закона за счетоводството, Търговският закон, Национална здравна карта - м. май 2018 г, Закона за здравно осигуряване, Закона за социално подпомагане, Закона за съсловните организации на лекарите и лекарите по дентална медицина, Кодекса на труда и други нормативни актове, имащи отношение към дейността на дружеството. Стриктно спазване и на Наредба № 2 от 20.06.2012 година на МЗ за условията и реда за осъществяване на програми за лечение с агонисти - антагонисти на лица, зависими към опиоиди и Наредба № 3 от 5 април 2019 г. за медицинските дейности извън обхвата на задължителното здравно осигуряване, за които Министерството на здравеопазването субсидира лечебни заведения, и за критериите и реда за субсидиране на лечебни заведения.

Разработката се базира на анализ на сегашното състояние на болницата като цяло и на идеите за необходимата промяна.

Програмата е разработена на основата на:

- Медицински стандарти по Психиатрия
- Закон за лечебните заведения
- Извършено предварително проучване на организацията

## **II. МИСИЯ И ЦЕЛИ**

### **1. Мисия.**

Мисията на „ЦПЗ – Велико Търново“ ЕООД е осигуряване на достъпна, навременна, надеждна, ефективна и ефикасна висококвалифицирана психиатрична помощ на населението на област Велико Търново. Тя е насочена към подобряване на крайните психично-здравни резултати /лечебни, рехабилитационни, превантивни и промотивни/ за населението от област Велико Търново, при максимална удовлетвореност на целевите групи /психично болните и техните семейства/, както и изпълнителите на психично-здравните услуги /всички работещи в „ЦПЗ – Велико Търново“ ЕООД - висш, среден и друг персонал/, представени и разглеждани в реално съществуващите общественно-икономически условия в страната. Последните са изключително динамични, като динамика има и в размера на ресурсите, отделяни от МЗ за стационарно и полустационарно лечение на психиатричните пациенти, съгласно Наредба № 3 от 5 април 2019 г. за медицинските дейности извън обхвата на задължителното здравно осигуряване, за които Министерството на здравеопазването субсидира лечебни заведения, и за критериите и реда за субсидиране на лечебни заведения.

Мисията следва идеята, че добросъвестното използване на най-добрите и вече утвърдени подходи в амбулаторната и стационарна психиатрична практика, както и вземането на обосновани, съвременни мениджърски решения относно грижите за психично болните в извънболнични и болнични условия ще доведе до постигането на основната цел - да се постигне оптимално ниво на ефективност и структурна адекватност на „ЦПЗ – Велико Търново“ ЕООД, балансираност на приоритетите, очакванията и финансовите постъпления/ограничения.

Необходимо е да се предложат решения в бъдещия тригодишен период за продължаване на устойчивото развитие на „ЦПЗ - Велико Търново“ ЕООД както по отношение на финансовата стабилност, така и по отношение на качеството на здравната услуга, която предлагаме.

Анализът на статистическите данни свързани с психичната болестност и заболяемост за предходния тригодишен период е от голямо значение, защото показва тенденцията на развитие в психиатричната помощ, нейния обхват и др.

Плана представя в систематизиран вид доказателства, по отношение на медицински и немедицински последствия от използването на различни технологични практики и процедури в областта на доболничната и болнична психиатрична помощ и тяхното развитие в предстоящия петгодишен период.

## 2.Цели

Основна цел на стратегията за психично здраве е подобряване и промоция на психичното здраве на обслужваното население в региона; подобряване качеството на живот на психиатричните пациенти чрез по-нататъшно повишаване ефективността и ефикасността от дейностите на лечебното заведение; продължаващо разширяване и разнообразяване на оказваните здравно-психиатрични и социално-реhabилитационни услуги при максимално участие на пациентите и близките им; актуализиране на ресурсите им за възможно най-добро и пълноценно живеене с факта на болестта, както и преодоляване стигматизацията на обществото към тези хора, страдащи от психични разстройства.

Да продължи поддържането на постигнатия висок имидж на лечебното заведение, както в област Велико Търново, така и в съседните области и в национален мащаб. През 2017 година на втори март успешно бе защитено и се получи разрешително с № ЦПЗ-127 за осъществяване на лечебна дейност с най-високото- трето ниво на компетентност;

Продължаване развитието на лечебното заведение като „обучаваща среда“, която се постигна с акредитацията на „ЦПЗ - Велико Търново“ ЕООД - заповед № РД-01-246/19.04.2021 год., на Министъра на здравеопазването, като се работи в посока подобряване на изключително активните ни професионални взаимоотношенията с МУ- Варна, тъй като нашето ЛЗ е одобрено като база за обучение на студенти по медицина, лекари специализиращи „Психиатрия“, клинично обучение на студенти от професионално направление „Здравни грижи“ по специалността „медицинска сестра“ и обучение на лица с висше немедицинско образование по специалността „Клинична психология (за психолози)“.

Продължаване на извършването на клинични проучвания от международен мащаб;

Подобряване на инфраструктурата и материалната база на лечебното заведение;

Ежемесечен контрол върху разходите и приходите на лечебното заведение и оценка на риска;

Продължаване доброто сътрудничество със съдебните органи /Районни съдилища в област Велико Търново, РП, ОП и Окръжен съд- Велико Търново/ и обучението на висшия медицински персонал за работа по съдебно- психиатрична и съдебно- психологична експертиза.

## **III. АНАЛИЗ НА ДЕЙНОСТТА НА „ЦПЗ – ВЕЛИКО ТЪРНОВО“ ЕООД**

### **3.Анализ на дейността на „ЦПЗ – Велико Търново“ ЕООД.**

„ЦПЗ – Велико Търново“ ЕООД е специализирано лечебно заведение, функциониращо в съответствие с изискванията на Търговския закон, Закона за лечебните заведения, вкл. и последните промени обнародвани в изм. и доп. ДВ бр.104 от 30 Декември 2022 г., Закона за здравето, Закона за обществените поръчки, Медицински стандарт „Психиатрия“ и всички законови и подзаконови нормативни актове, действащи в Република България, касаещи дейността на дружеството.

Дейността на „ЦПЗ – Велико Търново“ ЕООД се осъществява въз основа на Разрешително за лечебна дейност № ЦПЗ - 127/02.03.2017 год., издадено от Министъра на здравеопазването по реда на Закона за лечебните заведения.

Фактическата структура на «ЦПЗ-Велико Търново» ЕООД е посочена в Правилника за устройството, дейността и вътрешния ред на ЛЗ, който е утвърден със заповед на Управителя на лечебното заведение.

### 3.1. Данни за доболничната помощ на „ЦПЗ – Велико Търново“ ЕООД.

Приемно-диагностично звено извършва амбулаторно наблюдение на пациенти с психични заболявания. Звеното работи активно върху профилактиката на психичните заболявания, както и провеждането на контролни прегледи, наблюдение и лечение на пациенти с хронични психични заболявания. Данните са представени в следващата таблица.

*Таблица 1. Диспансерно обслужване /продължително наблюдение/ за периода 2019-2022г.*

| Година | Под наблюдение в началото на годината | Взети за наблюдение през годината | Снети от наблюдение | Остават |
|--------|---------------------------------------|-----------------------------------|---------------------|---------|
| 2019   | 5 602                                 | 18                                | 9                   | 5 611   |
| 2020   | 5 611                                 | 15                                | 58                  | 5 568   |
| 2021   | 5 568                                 | 26                                | 48                  | 5 475   |
| 2022   | 5 475                                 | 24                                | 158                 | 5 341   |

„ЦПЗ – Велико Търново“ ЕООД има Разрешение от МЗ за осъществяване на програма за лечение с агонисти и агонисти- антагонисти на лица зависими към опиоиди , разполагаща с 40 места. Работи за намаляване на здравните щети на лица, зависими от наркотични вещества

Налице е и съгласие от МЗ , НЦОЗА за осъществяване на Програма за психо- социална рехабилитация на лица, които са били зависими или са злоупотребявали с наркотични вещества- 20 места

### 3.2. Стационарна и полустационарна дейност.

Капацитетът на лечебното заведение е общо 130 легла и места, от които 80 легла за 24 часов престой и 50 места - Дневен стационар.

Стационарната и полустационарна дейност на „ЦПЗ – Велико Търново“ ЕООД се финансира по Наредба № 3/2019 на Министерство на здравеопазването на база брой преминали болни /изписани/ и по определена стойност на един преминал болен за определени пролежани дни и други допълнително разписани правила. На база на отчетените данни за стационарната дейност след края на всяко тримесечие МЗ преразглежда и преизчислява размера на общия финансов ресурс пропорционално на реализирания обем дейност.

“ЦПЗ - Велико Търново” ЕООД осъществява лечебно- диагностични дейности, които гарантират окончателната диагноза, включваща характеристиката на психиатричното заболяване, като се отчита и изхода от лечението.

Отделенията/стационарни и дневен стационар/ работят по утвърдени собствени програми за различните видове психиатрични заболявания, както и за отделните им стадии, изцяло съобразени с медицински стандарт „Психиатрия“.

**Таблица № 2 Сравнителна данни за използваемост**

| №  | ОТДЕЛЕНИЕ                   | 2019   |       | 2020   |       | 2021   |       | 2022   |       |
|----|-----------------------------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|
|    |                             | Дни    | %     | дни    | %     | дни    | %     | дни    | %     |
| 1. | Общи психиатрични отделения | 345,05 | 94,53 | 348,49 | 95,48 | 343,95 | 94,23 | 346,60 | 94,96 |

Данните сочат стабилното и относително постоянно ниво на използваемостта във всички отделения на „ЦПЗ – Велико Търново“ ЕООД от 2019 година до настоящия момент. Минималният спад през 2021 г. се дължи на пандемията от COVID-19. Този спад има незначителен негативен ефект върху дейността. За 2022 г. използваемостта бележи малък ръст.

Горепосочените данни се отразяват пряко и върху финансирането на „ЦПЗ – Велико Търново“ ЕООД, субсидията за което е получавана от Министерство на здравеопазването по Наредба №3/2019 за финансиране на лечебните заведения.

**3.3. Дейности по медицински стандарти и оценка на резултатите от дейността.**

Дейността в лечебното заведение и в отделните му структури се осъществява съгласно изискванията на Медицински стандарт „Психиатрия“. На тази база в „ЦПЗ - Велико Търново“ ЕООД са разработени собствени действащи програми за лечение на заболявания за различните структури на лечебното заведение.

Дейността на „ЦПЗ – Велико Търново“ ЕООД се контролира пряко от МЗ и РЗИ- Велико Търново чрез периодични проверки от контролиращия орган РЗИ - Велико Търново относно качеството на предлаганата услуга, изрядността на документацията на всяко от отделенията, спазване на нормативните документи.

Извършваните проверки от служители на РЗИ- Велико Търново до момента показват подобряване на воденето на медицинската документация, както и подобряване и устойчивост на качеството на предлаганата услуга.

Във връзка с Европейската директива за защита на личните данни в ЛЗ работи група от специалисти от „ЦПЗ – Велико Търново“ ЕООД, юрист и компютърни специалисти с оглед спазване на всички инструкции от МЗ и спазване на правилата определени от ЕС. Актуално към момента е и изискването за подобряване на защитата на личните данни на пациентите, което е ново предизвикателство пред нас и ще бъде извършено в краткосрочен план.

След получената Акредитация на ЛЗ от МЗ през м. април 2021 година - „ЦПЗ – Велико Търново“ ЕООД е база за обучение на лекари-специализиращи психиатрия, както и провеждане на обучение на клинични психолози. При нас работят лекари - специализанти, които след придобиване на специалност могат да останат на работа в лечебното заведение. ЛЗ е и база за обучение на медицински сестри.

#### **4. Маркетингов анализ.**

Времето в което живеем е изключително динамично и задачите, които стоят пред нас сега са коренно различни от времето на предходни периоди на управление на ЛЗ.

Приетата Национална здравна карта също очерта нови предизвикателства пред ръководството на „ЦПЗ – Велико Търново“ ЕООД. Само по себе си спада на броя на населението на гр. Велико Търново и Великотърновска област поради демографските процеси, също е голямо предизвикателство.

За да се постигне необходимия точен анализ на здравната ситуация, трябва да познаваме и да проучим в дълбочина онези външни и вътрешни фактори, които и влияят.

##### **4.1. Анализ на пазара.**

Пазарът в здравеопазването е част от икономическата система на социално-културните дейности в националното стопанство, в което се възпроизвеждат отношенията по повод на покупко-продажбата на здравни услуги и стоки.

Изискванията на пазара в здравеопазването са най-важни за действията на структурите, предлагащи здравни услуги.

**4.2. Конкуренти** - повечето автори считат, че в пазара на здравни услуги е невъзможна съвършена конкуренция. Въпреки това, трудно е да се разчита на успех на пазара, ако не се познава потенциала на конкурентите. Разкриването на силните и слабите им страни има значение главно за сравняване със собственото лечебно заведение. Най-общо може да се каже, че с нашите конкуренти в лицето на ДПБ с. Церова кория, ДПБ гр. Севлиево, ДПБ гр. Бяла сме изградили професионални партньорски отношения. Доброто местоположение на ЦПЗ В.Търново ЕООД, близостта му с многопрофилни лечебни заведения, както и интердисциплинарната консултативна помощ дават предимство при лечение на психично болни със соматична събословеност. Натрупаният многогодишен опит и традиции в психиатричното направление и повишаването на условията и качеството на медицинското обслужване поставя ЦПЗ В.Търново в изгодна конкурентна позиция.

##### **4.3. Здравно-демографски процеси и пациенти на лечебното заведение.**

Съществуването и бъдещото функциониране на всяко лечебно заведение е в зависимост не само от средствата, заделени от brutния вътрешен продукт, но и от здравно-демографския профил на областта и тенденциите за движение на основните показатели на този профил.

Населението на Велико Търновска област към 31.12.2021 г. наброява 225 674 души и представлява 3.3% от населението на страната. Запазва се тенденцията към намаляване на населението на областта, като за последната година спрямо 2020 год. това намаление е с 1.8%<sup>1</sup>. През 2021 г. живородените деца във Велико Търновска област са 1 728 срещу 1 662 за 2020 г. Коефициентът

<sup>1</sup> Източник: Годишен анализ на здравно-демографското състояние и здравната мрежа в област В.Търново за 2021 г., стр. 1.



„раждаемост“ през разглежданата година е 7.6‰ и е по-нисък от средния за страната, който е 8.5‰<sup>2</sup>.

Продължаващото демографско застаряване и през 2021 г. (хората над 60 години в областта са 69 822 или 31% от броя на населението), дължащо се на някои основни фактори по отношение на икономическата, социалната и здравна политика в областта, неблагоприятното географско разположение (разпокъсаността и отдалечеността) на населените места е свързано с по-високи стойности на показателя обща смъртност<sup>3</sup>.

Динамиката на раждаемостта и смъртността води до спадане на естествения прираст.

И за 2021 г. показателят е очаквано отрицателен (- 17.2‰), както и през предходната 2020 г. (-12.3‰). От фигурата е видно, че показателят е по-неблагоприятен от средния за страната -13.2‰, което е трайна тенденция за областта (по голям с 4 пункта)<sup>4</sup>.

През 2021 г. във връзка с пандемията бе отчетено повишение на общата смъртност до 24.8‰. По-високите стойности на общата смъртност за областта е важен индикатор за неблагоприятните нива на общественото здраве и отразяват преди всичко влиянието на възрастовата структура на населението.

Естественият прираст продължава да е отрицателен и по-неблагоприятен, в сравнение с този за страната и през последните две години за областта<sup>5</sup>.

Заболеваемостта от психични заболявания в област Велико Търново през 2021 г. е 2 557 случая или 11,2 на 1 000 души при регистрирани общо 14 645 заболявания на Психични и поведенчески разстройства към края 2021 г. Липсата на общ регистър на болните с психични заболявания оказва влияние върху активното им амбулаторно/“диспансерно“ наблюдение, проследяване във времето на състоянието им и лечение.

По данни на Националния център за обществено здраве и анализи, регистрираните в страната болни под наблюдение в психиатричните заведения през 2018 г. са били 120 677 души, а през 2019 г. те са 116 851. Най-голям е броят на диагностицираните с шизофрения и шизотипни и налудни разстройства – 29 559 души, с умствена изостаналост са 25 934, разстройство на настроението са 20 038 души, а развилите психични проблеми в следствие на стрес са 11 364 души.

**Таблица 3. Хоспитализации в „ЦПЗ – Велико Търново“ ЕООД за периода 2019-2022 г.**

| Показател/период     | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  |
|----------------------|-------|-------|-------|-------|
| Брой преминали болни | 2 164 | 1 780 | 1 831 | 1 850 |
| Постъпили            | 1 861 | 1 661 | 1 711 | 1 733 |
| Изписани             | 1 838 | 1 661 | 1 714 | 1 730 |
| Починали             | 0     | 1     | 0     | 2     |
| Преведени в други ЛЗ | 0     | 2     | 2     | 0     |

<sup>2</sup> Източник: Годишен анализ на здравно-демографското състояние и здравната мрежа в област В.Търново за 2021 г., стр. 5-7.

<sup>3</sup> Източник: Годишен анализ на здравно-демографското състояние и здравната мрежа в област В.Търново за 2021 г., стр. 7.

<sup>4</sup> Източник: Годишен анализ на здравно-демографското състояние и здравната мрежа в област В.Търново за 2021 г., стр.11-12

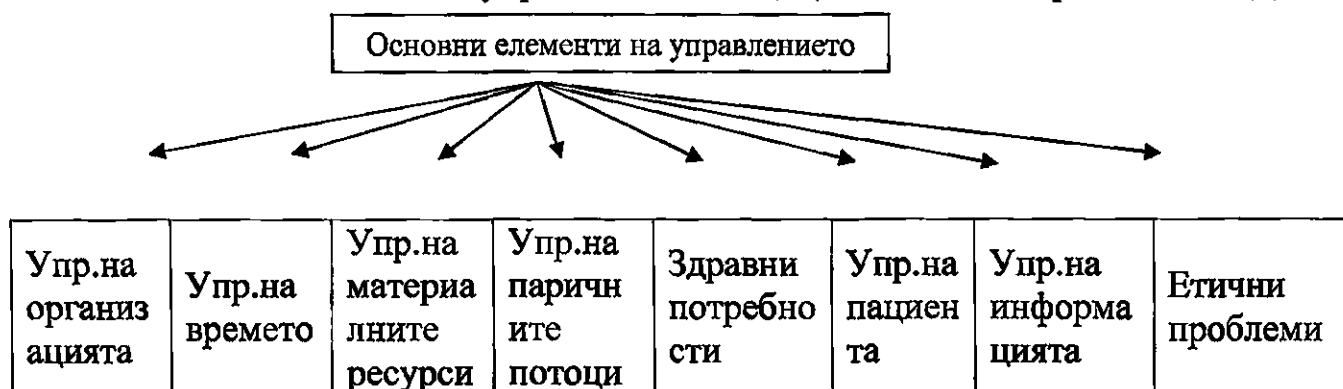
<sup>5</sup> Източник: Годишен анализ на здравно-демографското състояние и здравната мрежа в област В.Търново за 2021 г., стр.13

Хоспитализациите в „ЦПЗ – Велико Търново“ ЕООД през последните три години показват спад със забавящ се темп, като за 2022 г. са свързани с обръщане на тенденцията и слабо увеличен брой хоспитализации, предвид отшумяването на епидемията от COVID-19, която беше основната причина за намаляването им през предходните две години. Имайки предвид и този факт е разбираем стремежа на ръководството на ЛЗ да се увеличи броя на леглата с висока степен на зависимост от грижи. През годините броят на тези легла бележи ръст: 2017 година 20 легла на висока степен на зависимост от грижи, 2019 година – 22 легла и 2022 година – 24 легла. Това осигурява възможност за лечение на повече пациенти имащи нужда от интензивни грижи и е свързано с увеличаване на броя медицински специалисти.

### 5. Организация и управление на „ЦПЗ - Велико Търново“ ЕООД.

Управлението (мениджмънта) на „ЦПЗ – Велико Търново“ ЕООД се подчинява на добрите практики в здравеопазването, на всички нормативни актове и по своята същност то включва няколко взаимосвързани компонента: управление, контрол, регулиране чрез целенасочено въздействие за ефективно функциониране и постигане на максимално съгласуване в работата на „ЦПЗ – Велико Търново“ ЕООД при наличните за момента ресурси.

**Фиг.2 Основни елементи на управлението на „ЦПЗ-Велико Търново“ ЕООД**



**5.1. Управление на организацията:** изисква различни умения, свързани с управлението на по-горе изброените компоненти. Правилно подбраната структура, подчинеността на отделните звена в отделенията, както и взаимовръзката между отделните отделения, планиране на разходите като цяло и на отделните звена, наемането на персонал и неговото управление, квалификация, мотивация и т. н. са елементи на това управление.

Правилникът за устройството, дейността и вътрешния ред в „ЦПЗ – Велико Търново“ ЕООД детайлно регламентира взаимоотношенията между работещите в лечебното заведение и техните задължения. Той е една от основните предпоставки за ефективно управление.

Управителят ръководи и представлява лечебното заведение; той е работодател на всички работещи в лечебното заведение; извършва структурни и организационни промени в лечебното заведение; обсъжда с членовете на

Медицинския съвет въпроси, свързани с медицинската дейност, но и въпроси, свързани с работното време, условията и охраната на труда, трудовите възнаграждения и социалната политика на лечебното заведение; влиза във взаимодействие с МЗ, Община Велико Търново и други общини в областта, РЗИ Велико Търново, Дирекция "Социални дейности и здравеопазване" към община Велико Търново, Областна управа гр. Велико Търново, РП и РС - Велико Търново, Регионална дирекция за „Социално подпомагане“.

### **Организационно-управленска структура на "ЦПЗ- Велико Търново" ЕООД**

В своята дейност по смисъла на чл. 74 ал.1 от ЗЛЗ управителят е подпомаган от:

- Медицински съвет; Лечебно-контролна комисия; Съвет по здравни грижи;
- Комисия по вътреболнични инфекции.
- Всички временни и постоянни комисии съгласно действащото специфично законодателство.

При осъществяване на дейността си екипът на „ЦПЗ – Велико Търново“ ЕООД влиза във взаимоотношения и с други лечебни заведения. Най-често това са ЦСМП, МОБАЛ „д-р Стефан Черкезов“, СБАЛПФЗ „Д-р Трейман“, ЦКВЗ В.Търново, КОЦ - Велико Търново, ДПБ с. Церова Кория, индивидуални и групови практики от доболничната помощ на територията на гр. Велико Търново и региона. ЦПЗ Велико Търново е в постоянни взаимоотношения и с РПУ - Велико Търново, Великотърновски районен съд и служителите на РПУ в областта, което се налага във връзка със спецификата на работата ни.

#### **5.2. Човешки ресурси**

Човешките ресурси са най-важните активи във всяка стопанска единица и тяхното ефективно управление е ключът към успеха.

Общите потребности от персонал на „ЦПЗ – Велико Търново“ ЕООД се представят във вид на длъжностно щатно разписание. Основна цел е кадрите да имат поведение на гъвкавост, адаптивност и способност за реагиране на промените и предизвикателствата. Квалификационната структура зависи от видовете медицински услуги, които Центъра предлага. Налице е постоянен стремеж за количествена и качествена обосновка на потребностите от човешки ресурси.

Към настоящия момент „ЦПЗ – Велико Търново“ ЕООД разполага с 82 щатни бройки, както следва:

1. Висш медицински персонал: 15 щатни бройки в т.ч. Управителя и 2 лекари-специализанти
2. Висш немедицински персонал – 9 щатни бройки /не вкл. 4 бр. висш адм. персонал/
3. Спец. по здравни грижи - 33 бр., в т.ч. 30 м.с., 3 мед. фелдшери.
4. Административен персонал – 4 щатни бройки, в т.ч. гл. счетоводител, счетоводител, ЧР и ТРЗ, ОДС.

5. Друг персонал - санитарни 20 щатни бройки; обслужващ персонал – 2 щатни бройки, в т.ч. домакин, шофьор.

Дружеството е много добре осигурено с висш, висококвалифициран медицински персонал - всички лекари са със специалност психиатрия, които са провели и провеждат периодично допълнителни квалификационни курсове. В дружеството работят двама специализанти, на които им предстои да положат изпит за специалност. Изискванията относно образованието и квалификацията на останалия персонал са стриктно спазени и съобразени с изискванията по длъжностната им характеристика.

### **5.3. Заплащане на труда**

Равнището на основните работни заплати е обвързано с минималните осигурителни прагове за длъжността в ЛЗ, сложността и интензивността на труда по отделения, степента от грижи, която се полага за болните, като се съобразяваме и с подписания Колективен трудов договор за бранша през април 2022 година.

Заплащането на труда на работещите в лечебното заведение е съобразено с икономическата ситуация и е много добро, сравнимо с нивата на заплащане в другите сходни нива в системата на здравеопазването.

Намеренията на ръководството са да поддържа постигнатото ниво на заплащане, като стриктно се следва изпълнението на финансовите задачи. Да поддържа актуални правилата и процедурите за работна заплата, както и тези за атестация, на базата на които се извършва допълнително материално стимулиране.

### **5.4. Финансови ресурси:**

Основен фактор, необходим за функциониране на системата. Без тях е невъзможно придобиване на материални ресурси, наемане на персонал и пр.

Основен метод за управление на финансовите ресурси е анализът на приходите и разходите, също така и използването на метода на паричните потоци.

Системата за финансово управление и контрол в “ЦПЗ - Велико Търново” ЕООД, регламентира процедурите, свързани с протичането на управленските процеси в лечебното заведение и да предвиди контролни действия, водещи до превантивни действия за недопускане на несъответствия с предписанията. Подробното описание на стъпките и етапите на протичане на управленските процеси се свързва с ясно определяне на функциите на структурите и звената в лечебното заведение и отговорностите на отделните служители в хода на процеса, което гарантира качеството на крайния продукт – предоставените медицински услуги за населението.

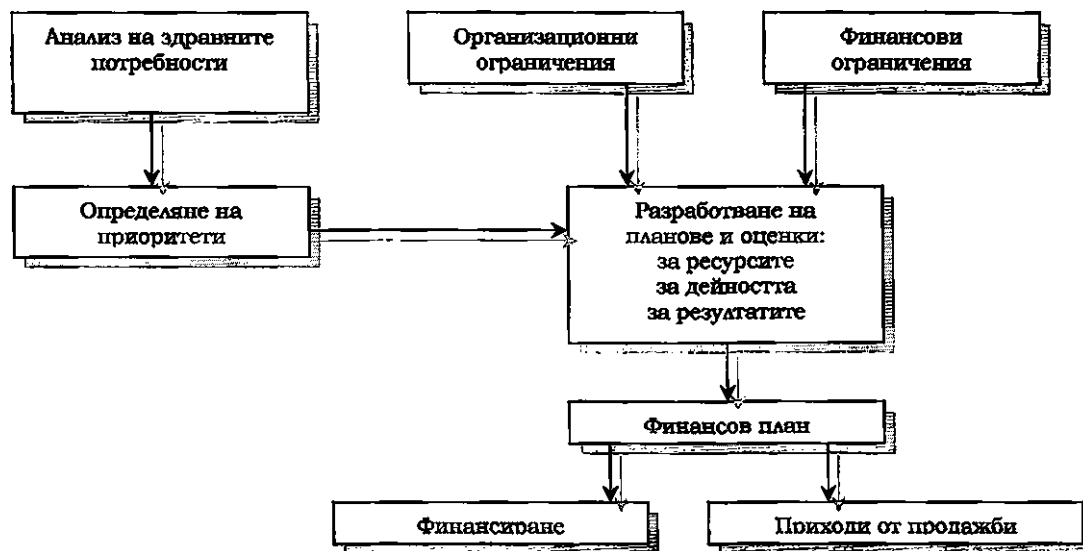
Анализът на разходите се извършва детайлизирано. Проследяват се разходите по икономически елементи и по звена ежемесечно и се докладва за резултатите на Управителя и на началниците на структурните звена. Проследяват се тенденциите в приходите и разходите, с цел своевременно идентифициране на финансовите рискове, което дава възможност за навременни коригиращи и превантивни действия за оптимизирането им – извършва се ежемесечна оценка на риска. Периодично се правят разчети за вътрешна информация, като по този

начин се осъществява непрекъснат контрол и добра информираност относно движението на паричните потоци.

### 5.5. Управление на паричните потоци

Важно средство за по-доброто финансово управление и осигуряване на разумна увереност, че целите на организацията ще бъдат постигнати е финансовото планиране.

**Фиг.3 Финансово планиране**



Според чл. 96 от Закона за лечебните заведения (обн. в ДВ, бр. 62 от 9 юли 1999г. с последно изм. и доп.. ДВ. бр.104 от 30 Декември 2022.) **източниците за финансиране** на едно лечебно заведение, могат да бъдат:

1. Финансиране от МЗ /по Наредба № 3/05.04.2019/, МФ и общините;
2. Местни и чуждестранни юридически и физически лица.
3. Националната здравноосигурителна каса;
4. Доброволни здравно-осигурителни и застрахователни фондове

**Приходите на „ЦПЗ – Велико Търново“ ЕООД ще се формират чрез постъпления от:**

1. По Наредба № 3/05.04.2019 г. – финансиране от МЗ на основна дейност;
2. Приходи от продажба на медицински услуги, заплащани от физически и юридически лица;
3. Клинични проучвания;
4. Отдаване под наем помещения и площи съгласно действащото законодателство;
5. Дарения, помощи и други източници;

В действащата СФУК, като част от тази система е Финансовият план, която съдържа процедури, работни инструкции, правила и оперативни документи, чрез които се регламентира цялостния процес по съставяне, изпълнение и отчитане на финансовия план на дружеството.

### 5.6. Управление на здравните потребности.

Повишаване нивото на компетентност на даден специалист е необходимост за ефективния процес при управлението на пациента, който поради това, че се доверява на знанията, уменията и преценката му не може да вземе самостоятелно решение, а само такова, основано на информацията от страна на лекаря. Това е от изключително значение за лекарите и сестрите, работещи с психично болни пациенти.

### **5.7. Управление на пациента**

Основното в тази програма е планирането на всички етапи при диагностично-лечебния процес, основано на доброто познаване на болестта и съвременните тенденции в лечението. Елемент от управление на пациента е прилагане правилата за добра медицинска практика, разработени от професионално-съсловните организации, както и Медицински стандарт „Психиатрия“. В тези правила са включени всички елементи за постигане на бърз и ефективен изход при решаване на даден здравен проблем, съобразени с нивата на компетентност на съответните медицински специалисти.

### **5.8. Управление на информацията**

Грижата за здравето на всеки отделен пациент е резултат от координираните усилия на специалисти от различни области. Поради този факт обмена на информация между тях е необходимо условие за ефективността на координацията им и взаимодействие и следователно е преди всичко в интерес на пациента. Информацията, получена по време на всеки от епизодите от заболяването на пациентите на „ЦПЗ – Велико Търново“ ЕООД се описва и документира с подходящи средства, текстови документи, психологични изследвания и др. „ЦПЗ – Велико Търново“ ЕООД разполага с добре организирана, структурирана и поддържана компютърна информационна система, до която имат достъп всички лекари и от която получават изчерпателна информация относно пациентите - ходът на заболяването, посещенията в амбулаторията, стационарното лечение, неговия ход и изхода му.

„ЦПЗ – Велико Търново“ ЕООД е регистриран като администратор на лични данни в Комисията по защита на личните данни и стриктно изпълнява законовите разпоредби. Въведени са европейските изисквания в тази посока.

### **5.9. Етични проблеми**

За решаването на всички възникнали и възникващи проблеми е необходимо създаването на основни документи, свързани с променените отношения в обществото като Закон за правата на пациента, Харта за правата на пациента и етичен кодекс на здравния работник, разработване на вътрешни правила за стриктно спазване на Закона за здравето.

Утвърден е Етичен кодекс, който определя етичните норми и правилата за поведение, които служителите на „ЦПЗ - Велико Търново“ ЕООД следва да спазват.

## **6. Финансов план.**

### **6.1. Анализ на икономическото състояние.**

Анализът на икономическото състояние на „ЦПЗ – Велико Търново“ ЕООД обхваща изследване на приходите и разходите на здравното заведение, както и

анализ на ликвидността на активите му с цел да се определи ефективността с която функционира то.

### **6.1.1. Анализ на приходите.**

Приходите увеличават икономическата изгода на предприятието и се явяват основен фактор за финансовия резултат от дейността на всяко едно дружество, включително и в сферата на здравеопазването.

През периода 2020 – 2022 г. се забелязва устойчива тенденция към повишаване на приходите на „ЦПЗ – Велико Търново“ ЕООД. През 2020 г. размерът им е бил 2 337 хиляди лева, като през 2021 г. нарастват до 2 540 хиляди лева, което представлява нарастване от 8%. През 2022 г. приходите са 3 330 хил. лв., което представлява ръст от още близо 31% в сравнение с 2021 г. Прогнозата е направена на база предварителните резултати към 31.12.2022 г. отчитайки сезонността и тенденциите от предходните години и актуалните промени в Наредба № 3/2019 на МЗ.

### **6.2. Финансов план за периода 2023 г. – 2025 г.**

Прогнозата за периода 2023-2025 г. е изготвена на базата на резултати и тенденции, наблюдавани през периода 2020-2022 г., като е взето под внимание равнището на бързо покачващата се инфлация, високите цени на енергоносителите, тенденциите в заболеваемостта и политиката на управление на здравното заведение.

Разчетите са направени при запазване използваемостта на леглата и съкращаване на болничния престой на пациентите в съответствие с изискванията на съответните медицински стандарти, Наредба № 3/2019 за финансиране на Министерство на здравеопазването и други законови и подзаконови нормативни актове на Република България. При прогнозирането са взети под внимание заложените в настоящата програма цели и дейностите за постигането им, както и мерките за преодоляване на кризисни ситуации в условията на настоящата нестабилна икономическа и политическа обстановка в страната.

#### ***Финансовият план е разработен при следните допускания:***

1. Очаква се значително увеличение на цените на лекарствата и медицински изделия, използвани в дейността на „ЦПЗ – Велико Търново“ ЕООД. При планирането на тези разходите се отчитат бързонарастващата инфлация към момента на изготвяне на настоящата концепция за развитие, дългосрочните прогнози за изменение на инфлацията и тенденциите в изменение на цените през периода 2020-2022 г.
2. Цените на платените медицински услуги ще се актуализират с промените в действащата нормативна уредба.
3. Прогнозната средногодишна инфлация по прогнозни данни на МФ, НСИ и БНБ е свързана със спад, според средносрочната бюджетна прогноза – от 5,1 за 2023 г., 2,7 – за 2024 г. до 2,3 - за 2025 г., при прогнозна инфлация към края на 2022 г. 12,7<sup>6</sup>.
4. При сливане на същият тренд на инфлацията за 2023-2025 г. се прогнозира да е 1,96.

<sup>6</sup> Източник: Средносрочна бюджетна прогноза за периода 2023–2025 г.

5. Приходите от основна дейност са прогнозирани на база Наредба № 3/05.04.2019 г. за медицинските дейности извън обхвата на задължителното здравно осигуряване, за които Министерството на здравеопазването субсидира лечебните заведения и за критериите и реда за субсидиране на лечебни заведения, при допускането, че през прогнозираният период не се очакват значителни промени в цените за заплащаните по цитирания норматив услуги, предвид това, че последната актуализация бе през последната година от базовия период – 2022 г.

6. Планираните средства отразяват настоящата здравно-демографска ситуация в страната и нивата на заболяемост и болестността на населението, като в тях няма планирани увеличени потребности на населението в резултат на рязко влошаване на здравно-демографските показатели.

7. Взети са под внимание наблюдаваните тенденции през последните три години от дейността на дружеството.

8. Прогнозата е реалистична и цели устойчиво финансово състояние и осигуряване на средства за инвестиране в материалната база на здравното заведение поетапно през целия планов период.

9. Планира се осигуряване на финансов ресурс за обезпечаване на безпроблемната работа в началото на всяка година от плановия период и резерв за гарантиране на финансовата стабилност на дружеството при възникване на непредвидени заплахи от околната среда. Това е превантивна мярка за минимизиране на финансовите рискове в началото на всяка година от плановия период.

10. При изготвяне на финансовия план се предвижда инвестиция в дълготрайни материални и нематериални активи в дългосрочен план.

11. Прогнозата е предпазлива, поради икономическата и политическа несигурност в страната за неизвестен период от време.

12. Енергийните стоки поскъпнаха с 23% на годишна база. Това се отчита и при прогнозата за разходите за енергоносители и вода през следващите пет години.

13. В прогнозата не са взети под внимание и компенсациите от държавата във връзка с високата цена на ел. енергията, поради несигурност за продължителността на мярката и поради проявена предпазливост.

14. По отношение на разходите за персонала са предвидени увеличения на възнагражденията през всяка една от плановите години, предвид досегашната практика на ръководството.

Следващата таблица съдържа данни за прогнозните отчети за приходи и разходи и балансови статии на „ЦПЗ – Велико Търново“ ЕООД за прогнозния тригодишен период – 2023 - 2025 година, както и основните финансови показатели. Те дават представа какво ще е финансово-икономическото състояние на здравното заведение през третирания прогнозен времеви интервал при осъществяването на целите и стратегията, заложи в настоящата програма за развитието и дейността на „ЦПЗ – Велико Търново“ ЕООД.

**ФИНАНСОВ ПЛАН на „ЦПЗ – ВЕЛИКО ТЪРНОВО“ ЕООД за периода 2023 – 2025 година**



| РАЗДЕЛИ, ГРУПИ, СТАТИИ, ПОКАЗАТЕЛИ                    | Базисен период хил. лв. |              |              | Планов период хил. лв. |              |              |
|---|-------------------------|--------------|--------------|------------------------|--------------|--------------|
|   | 2020                    | 2021         | 2022         | 2023                   | 2024         | 2025         |
|   | 2                       | 3            | 4            | 5                      | 6            | 7            |
| <b>I. ОТЧЕТ ЗА ПРИХОДИТЕ И РАЗХОДИТЕ</b>              |                         |              |              |                        |              |              |
| <b>РАЗХОДИ</b>  |                         |              |              |                        |              |              |
| 1. Намаление на зап. от продукция и НП                |                         |              |              |                        |              |              |
| 2. Разходи за суровини, мат. и ВУ, в т.ч. :           | 484                     | 589          | 805          | 689                    | 663          | 659          |
| а) суровини и материали                               | 320                     | 405          | 616          | 482                    | 480          | 480          |
| б) външни услуги                                      | 164                     | 184          | 189          | 207                    | 183          | 179          |
| 3. Разходи за персонала, в т.ч. :                     | 1 690                   | 1 788        | 2 228        | 2 367                  | 2 380        | 2 385        |
| а) разходи за възнаграждения                          | 1 432                   | 1 513        | 1 871        | 2 001                  | 2 010        | 2 015        |
| б) разходи за осигуровки, в т.ч.:                     | 258                     | 275          | 357          | 366                    | 370          | 370          |
| 4. Разходи за амортизация и обезценка                 | 41                      | 39           | 39           | 44                     | 45           | 45           |
| - разходи за амортизация                              | 41                      | 39           | 39           | 44                     | 44           | 44           |
| 6. Други разходи, в т.ч. :                            | 96                      | 109          | 189          | 219                    | 220          | 220          |
| а) балансова ст-ст на продадени активи                |                         |              |              |                        |              |              |
| б) провизии   |                         |              |              |                        |              |              |
| в) други  | 96                      | 109          | 189          | 219                    | 220          | 220          |
| <b>ОБЩО Разходи за оперативна дейност (1+2+3+4+5)</b> | <b>2 311</b>            | <b>2 525</b> | <b>3 261</b> | <b>3 319</b>           | <b>3 308</b> | <b>3 309</b> |
| 6. Разходи от обезценка на фин. активи                |                         |              |              |                        |              |              |
| - отриц. разлики от пром.на валутен курс              |                         |              |              |                        |              |              |
| - други   |                         |              |              |                        |              |              |
| 7. Разходи за лихви и други фин.разходи               | 4                       | 4            | 3            | 3                      | 4            | 4            |
| а) разходи, свързани с предпр. от група               |                         |              |              |                        |              |              |
| б) отрицат.разлики от опер.с фин.активи               |                         |              |              |                        |              |              |
| в) разходи за лихви                                   |                         |              |              |                        |              |              |
| г) други  | 4                       | 4            | 3            | 3                      | 4            | 4            |
| 8. Печалба от обичайната дейност                      | 22                      | 11           | 74           | 57                     | 47           | 50           |
| 9. Извънредни разходи                                 |                         |              |              |                        |              |              |
| <b>Общо Разходи (1+2+3+4+5+6+7+8)</b>                 | <b>2 315</b>            | <b>2 529</b> | <b>3 264</b> | <b>3 322</b>           | <b>3 312</b> | <b>3 313</b> |
| 10. Счетоводна Печалба<br>(ОБЩО Приходи-ОБЩО Разходи) | 22                      | 11           | 74           | 57                     | 47           | 50           |
| 11. Разходи за данъци от печалбата                    | 5                       | 4            | 10           | 7                      | 7            | 7            |
| 12. Други данъци, алтернативни на КД                  |                         |              |              |                        |              |              |
| 13. Печалба (балансиова) (ред 10 - ред 11 - ред 12)   | 17                      | 7            | 64           | 50                     | 40           | 43           |
| <b>ВСИЧКО (Общо РАЗХОДИ+11+12+13)</b>                 | <b>2 337</b>            | <b>2 540</b> | <b>3 338</b> | <b>3 379</b>           | <b>3 359</b> | <b>3 363</b> |
| <b>ПРИХОДИ</b>  |                         |              |              |                        |              |              |
| 1. Нетни приходи от продажби, в т.ч. :                | 75                      | 78           | 67           | 108                    | 87           | 93           |
| а) Продукция  | 0                       | 0            | 0            | 0                      | 0            | 0            |
| б) Стоки  |                         |              |              |                        |              |              |
| в) Услуги   | 75                      | 78           | 67           | 108                    | 87           | 93           |
| 2. Увеличение на зап.продукция и НП                   |                         |              |              |                        |              |              |
| 3. Разходи за придоб.активи по СН                     | 0                       | 0            | 0            | 0                      | 0            | 0            |
| 4. Други приходи, в т.ч.:                             | 2 262                   | 2 462        | 3 271        | 3 271                  | 3 272        | 3 270        |
| - приходи от финансираня                              | 2 224                   | 2 439        | 3 160        | 3 260                  | 3 265        | 3 266        |
| <b>ОБЩО приходи от оперативна дейност (1+2+3+4)</b>   | <b>2 337</b>            | <b>2 540</b> | <b>3 338</b> | <b>3 379</b>           | <b>3 359</b> | <b>3 363</b> |
| 6. Приходи от участия в предпр., в т.ч. :             |                         |              |              |                        |              |              |
| 6. Приходи от други инвестиции и заеми                |                         |              |              |                        |              |              |
| 7. Други лихви и фин.приходи, в т.ч.:                 |                         |              |              |                        |              |              |
| <b>Общо финансови приходи (5 + 6 +7)</b>              | <b>0</b>                | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>0</b>               | <b>0</b>     | <b>0</b>     |
| 8. Загуба от обичайната дейност                       |                         |              |              |                        |              |              |
| 9. Извънредни приходи                                 |                         |              |              |                        |              |              |
| <b>Общо Приходи (1+2+3+4+5+6+7+9)</b>                 | <b>2 337</b>            | <b>2 540</b> | <b>3 338</b> | <b>3 379</b>           | <b>3 359</b> | <b>3 363</b> |
| 10. Счетоводна Загуба (ОБЩО П-ди-ОБЩО Р-ди)           |                         |              |              |                        |              |              |
| 11. Загуба (балансиова) (ред10+ред11и12от РазделА)    |                         |              |              |                        |              |              |
| <b>ВСИЧКО (Общо ПРИХОДИ + 11)</b>                     | <b>2 337</b>            | <b>2 540</b> | <b>3 338</b> | <b>3 379</b>           | <b>3 359</b> | <b>3 363</b> |
| <b>II. БАЛАНС към 31.12. на съответната година</b>    |                         |              |              |                        |              |              |
| <b>АКТИВ</b>  |                         |              |              |                        |              |              |
| А. ЗАПИСАН, по НЕВНЕСЕН КАПИТАЛ                       |                         |              |              |                        |              |              |
| Б. НЕТЕКУЩИ ( ДЪЛГОТРАЙНИ ) АКТИВИ                    |                         |              |              |                        |              |              |

|  |              |              |              |              |              |              |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>I. НЕМАТЕРИАЛНИ АКТИВИ</b>                | 0            | 0            | 1            | 1            | 1            | 1            |
| II. ДЪЛГОТРАЙНИ МАТЕРИАЛНИ АКТИВИ            | 476          | 438          | 421          | 538          | 554          | 569          |
| III. ДЪЛГОСРОЧНИ ФИНАНСОВИ АКТИВИ            |              |              |              |              |              |              |
| IV. ОТСРОЧЕНИ ДАНЪЦИ                         | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
| <b>ОБЩО ЗА РАЗДЕЛ "Б" :</b>                  | <b>476</b>   | <b>438</b>   | <b>422</b>   | <b>539</b>   | <b>555</b>   | <b>570</b>   |
| <b>V. ТЕКУЩИ ( КРАТКОТРАЙНИ ) АКТИВИ</b>     |              |              |              |              |              |              |
| I. МАТЕРИАЛНИ ЗАПАСИ                         | 24           | 21           | 23           | 57           | 28           | 22           |
| II. ВЗЕМАНИЯ                                 | 122          | 116          | 152          | 114          | 150          | 199          |
| III. ИВЕСТИЦИИ                               |              |              |              |              |              |              |
| IV. ПАРИЧНИ СРЕДСТВА                         | 646          | 648          | 814          | 634          | 634          | 630          |
| <b>ОБЩО ЗА РАЗДЕЛ "В" :</b>                  | <b>792</b>   | <b>785</b>   | <b>989</b>   | <b>805</b>   | <b>812</b>   | <b>851</b>   |
| <b>Г. РАЗХОДИ ЗА БЪЛЕНЦИ ПЕРИОДИ</b>         | <b>4</b>     | <b>4</b>     | <b>6</b>     | <b>5</b>     | <b>5</b>     | <b>5</b>     |
| <b>СУМА НА АКТИВА (раздели А+Б+В+Г)</b>      | <b>1 272</b> | <b>1 227</b> | <b>1 417</b> | <b>1 349</b> | <b>1 372</b> | <b>1 426</b> |
| <b>ПАСИВ</b>                                 |              |              |              |              |              |              |
| <b>A. СОБСТВЕН КАПИТАЛ</b>                   |              |              |              |              |              |              |
| I. ЗАПИСАН КАПИТАЛ                           | 15           | 15           | 15           | 15           | 15           | 15           |
| II. ПРЕМИИ ОТ ЕМИСИИ                         |              |              |              |              |              |              |
| III. РЕЗЕРВ ОТ ПОСЛЕДВАЩИ ОЦЕНКИ             | 692          | 692          | 692          | 692          | 692          | 692          |
| IV. РЕЗЕРВИ                                  | 42           | 42           | 42           | 42           | 42           | 42           |
| V. ФИНАНСОВИ РЕЗУЛТАТИ ОТ МИНАЛИ ГОДИНИ      | 116          | 133          | 140          | 204          | 254          | 294          |
| VI. ТЕКУЩА ПЕЧАЛБА ( ЗАГУБА )                | 17           | 7            | 64           | 50           | 40           | 43           |
| <b>ОБЩО за РАЗДЕЛ "А" :</b>                  | <b>882</b>   | <b>889</b>   | <b>953</b>   | <b>1 003</b> | <b>1 043</b> | <b>1 086</b> |
| <b>Б. ПРОВИЗИИ и СХОДНИ ЗАДЪЛЖЕНИЯ</b>       |              |              |              |              |              |              |
| V. ЗАДЪЛЖЕНИЯ, в т.ч.:                       | 290          | 238          | 364          | 246          | 229          | 240          |
| до 1 година                                  | 290          | 238          | 364          | 246          | 229          | 240          |
| над 1 година                                 |              |              |              |              |              |              |
| Г. Финансови и п-ди за бъд. периоди, в т.ч.: | 100          | 100          | 100          | 100          | 100          | 100          |
| до 1 година                                  | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
| над 1 година                                 | 100          | 100          | 100          | 100          | 100          | 100          |
| <b>СУМА НА ПАСИВА (раздели А+Б+В+Г)</b>      | <b>1 272</b> | <b>1 227</b> | <b>1 417</b> | <b>1 349</b> | <b>1 372</b> | <b>1 426</b> |
| <b>III. ФИНАНСОВИ ПОКАЗАТЕЛИ</b>             |              |              |              |              |              |              |
| <b>РЕНТАБИЛНОСТ</b>                          |              |              |              |              |              |              |
| Рентабилност на общите приходи в %           | 0,94%        | 0,43%        | 2,22%        | 1,69%        | 1,40%        | 1,49%        |
| <b>ЛИКВИДНОСТ</b>                            |              |              |              |              |              |              |
| 1. Коэффициент на обща ликвидност            | 2,73         | 3,30         | 2,72         | 3,27         | 3,55         | 3,55         |
| 2. Коэффициент на бърза ликвидност           | 2,65         | 3,21         | 2,65         | 3,04         | 3,42         | 3,45         |
| 3. Коэффициент на незабавна ликвидност       | 2,23         | 2,72         | 2,24         | 2,58         | 2,77         | 2,63         |
| <b>КАПИТАЛОВА АДЕКВАТНОСТ</b>                |              |              |              |              |              |              |
| 1. Коэффициент на задлъжнялост               | 0,44         | 0,38         | 0,49         | 0,34         | 0,32         | 0,31         |
| 2. Коэффициент на финансова автономност      | 2,26         | 2,63         | 2,05         | 2,90         | 3,17         | 3,19         |
| <b>ЕФЕКТИВНОСТ</b>                           |              |              |              |              |              |              |
| 1. Коэффициент на ефективност на приходите   | 0,99         | 1,00         | 0,98         | 0,98         | 0,99         | 0,99         |
| 2. Коэффициент на ефективност на разходите   | 1,01         | 1,00         | 1,02         | 1,02         | 1,01         | 1,02         |
| 3. Възращаемост на собствения капитал        | 2,49         | 1,24         | 7,76         | 5,68         | 4,51         | 4,60         |

Въз основа на направените разчети, финансовият план на "ЦПЗ – Велико Търново" ЕООД показва, че общите приходи се очаква да са най-високи през третата планова година, когато се планира да са в размер на 3 363 хиляди лева.

Това се дължи преди всичко на предвижданията за разширяване на дейността и поддържане на оптимална използваемост на звената, предвид това, че приходите по Наредба № 3/2019 на МЗ са основния приходоизточник за дружеството през всичките години от анализирания и от плановия период. През трите години се прогнозира постепенно повишаване на тези приходи и достигането им до ниво от 3 266 хил. лв. в края на плановия период.

Приходите от продажба на платени медицински услуги, осъществявани от Приемно - диагностично звено, се предвижда да варират минимално. Останалите приходи не подлежат на качествено прогнозиране, поради което са планирани в относително постоянен размер. Това обаче няма да окаже значително влияние върху финансово състояние на дружеството, като се има предвид малкият им дял в общите приходи на лечебното заведение.

В същото време при разходите се наблюдава същата закономерност, като при приходите. Разходите леко намаляват от 3 379 хиляди лева през 2023 г. до 3 363 хиляди лева през последната 2025 г. предвид намаляване на някой разходи.

Разходите за суровини, материали и външни услуги биват редуцирани и съобразени в зависимост от прогнозната инфлация за периода. Относителното запазване на разходите за външни услуги през плановия период се дължи на дейности, свързани с дългосрочните намерения на ръководството за поддържане на изградената към момента инфраструктурата и битовите условия.

Останалите разходи са относително постоянни, предвид непредвидимостта им.

Нетният финансов резултат на здравното заведение при така направената прогноза за приходите и разходите ще варира от 47 хил. лева до 50 хил. лева през плановия период, което поддържа коефициента на възвращаемост на собствения капитал на нива от над 4% в края на всяка година от плана.

Динамиката прогнозните стойности на приходите, разходите и нетния финансов резултат, показват, че здравното заведение в следващите години ще си осигури финансова стабилност. Това показва, че управленския подход на ръководството на "ЦПЗ – Велико Търново" ЕООД, който се прилага от началото на базовия период дава очаквания ефект и осигурява необходимата финансов стабилност и независимост на дружеството.

## **7. СТРАТЕГИЯ**

### **7.1. SWOT АНАЛИЗ**

Стратегическото планиране е процес, който не може да се осъществява успешно, ако непрекъснато не се съблюдают както силните и слабите страни на лечебното заведение, така и очакваното изменение на обкръжаващата среда. Този процес намира израз в изготвянето на SWOT- анализ.

Настоящият SWOT – анализ обхваща последователно вътрешните за дружеството (контролируеми) фактори и условия и външните фактори (неконтролируеми) и условия, които влияят върху постигането на целите. Този анализ е основно средство на мениджмънта при стратегическо планиране.

Резултатите от него дават най-ясна и синтезирана информация, относно основните рискове, на които ръководството може да повлияе и за такива, на които не може да повлияе и трябва да търси други начини за справяне с тях.

Данните от SWOT – анализа към момента са представени в табличен вид по-долу.

Анализът е извършен на базата на информация, получена от дейностите по идентифициране на рисковете за 2022 г.

| <b>Силни страни</b>   | <b>Слаби страни</b>  |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Утвърдено лечебно заведение в областта;</li> <li>2. Добре структуриран;</li> <li>3. Добра ресурсна осигуреност;</li> <li>4. Тенденция към повишаване на приходите и финансовия резултат;</li> <li>5. Добра колаборация с лечебни заведения, консултиращи пациентите;</li> <li>6. Подобрени битови условия в стационара;</li> <li>7. Разширяване на дейността;</li> <li>8. Действаща интегрирана СФУК;</li> <li>9. Добро местоположение;</li> <li>10. Специфична медицинска насоченост;</li> <li>11. Висококвалифициран персонал;</li> <li>12. Мотивиран персонал;</li> <li>13. Персонал активно участващ в процеса на вземане на решения;</li> <li>14. Действаща вътрешна информационна система;</li> <li>15. Наличие на акредитация за обучителни дейности;</li> <li>16. Отлична акредитационна оценка за максималния срок;</li> <li>17. Натрупан опит в областта на психосоциалната рехабилитация на лица с тежки психични разстройства;</li> <li>18. Обслужване на здравноосигурени и неосигурени лица с психични проблеми;</li> <li>19. Силна мотивация за новаторство;</li> <li>20. Гъвкава реакция при настъпване на непредвидени кризисни ситуации.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Работата в „ЦПЗ – Велико Търново“ ЕООД е непривлекателна за младите кадри;</li> <li>2. Стар сграден фонд;</li> <li>3. Относително висока средна възраст на персонала;</li> <li>4. Морално и физическо остаряло медицинско оборудване;</li> </ol>   |
| <p><b>Възможности</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Добра колаборация с полиция и съд;</li> <li>2. Застраховане на ДМА и персонал;</li> <li>3. Увеличаване на броя пациенти търсещи амбулаторните медицински услуги;</li> <li>4. Договори за обучителни дейности за специализанти;</li> <li>5. Сътрудничество и обмяна на опит с други лечебни заведения със същата и подобна дейност;</li> <li>6. Увеличен поток пациенти;</li> <li>7. Положителни оценки от РЗИ от проверка във връзка с методиката за финансиране на МЗ;</li> </ol>  | <p><b>Заплахи</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стигма по отношение на пациентите с психични разстройства;</li> <li>2. Чести промени в нормативната уредба, касаеща здравеопазването и в частност психиатрията;</li> <li>3. Наличие на противоречия и несъответствия между отделните законови и подзаконови нормативни актове</li> <li>4. Нестабилна политическа обстановка</li> <li>5. Бързо повишаваща се инфлация.</li> <li>6. Високи цени на енергоизточниците.</li> </ol> |

|  |  |
|--|--|
| <p>8. Максимално разширяване на пакета здравни (психиатрични) услуги;</p> <p>9. Повишен интерес към стационарно лечение.</p> |  |
|--|--|

През 2022 г. финансовите рискове бяха свързани преди всичко с покачващата се цена на енергоизточниците и бързо нарастващата инфлация, които поставят въпроса за възможността за посрещане на задълженията на дружеството във връзка с ресурсното осигуряване на дейността в дългосрочен план.

Дружеството има потенциал да следва стратегия на диференциация на пазара на здравни услуги. Тази стратегия включва, както продължаващото развитие на услугите и поддържане на максимално допустимия капацитет на Дневния стационар, така и разширяването на дейността, което се планира в дългосрочен аспект.

По отношение на финансите, предвид промените в здравната сфера, дружеството ще прилага такава стратегия, чрез която да се рационализират разходите на всяко отделение и в приемно-диагностично звено, да се поддържа добра възвращаемост на инвестираните средства. Финансовото планиране и периодичния мониторинг над изпълнението на годишните финансови планове, дават възможност за проследимост на разходите и приходите, които реализират всички звена и лечебното заведение като цяло.

Освен засилените контролни мерки по отношение на разходите, се планира да се оптимизират разходите за горива и енергия във връзка с кризисната ситуация в страната.

Годишният темп на инфлация в страната бележеше тенденция към повишение още от 2021 г., когато повишението на потребителските цени е достигнало 6,6%, а средногодишната инфлация е била 2,8%.

Целта на ръководството е да осигури в дългосрочен план максимална оптимизация на използването на енергия чрез инвестиране в нови съоръжения с цел намаляване на разходите от консумация и загубите от неефективни съоръжения.

## **7.2. Стратегически цели.**

Стратегическите цели на Центъра в следващите пет години ще се сведат до следните основни стъпки по основни направления:

### **Цел 1: Фирмени резултати**

**Устойчиво финансово състояние с минимален ръст на финансовия резултат.**

А. Оптимално разпределяне на приходите от основна дейност по методика на МЗ, приходи от продажба на услуги и наеми.

Б. Съвместна медицинска и социална дейност с други търговски субекти, въз основа на ресурсите на лечебното заведение (проекти).

В. Получаване на приходи от разработване и внедряване на нови програми.

Г. Реализиране на клинични проучвания на медикаменти.

### **Цел 2: Приоритетни пациенти и клиенти на ЦПЗ- Велико Търново.**

Осигуряване на всички лица с психични разстройства на достъпна и качествена медицинска помощ, грижи и подкрепа, необходими за живота им в семейството и общността, осигуряване на лечение на всички потърсили психиатрична помощ.

### **Цел 3: Процеси, осигуряващи резултатите**

Развитие на нови комплексни продукти, остойносттаване на продукта, маркетинг, уникални за лечебното заведение дейности.

А. Организиране на маркетингови проучвания.

Б. Баланс между себестойност, цена, атрактивност, предлагане и търсене.

В. Участие в програми за енергийна ефективност.

### **Субординираност на мисията**

Периодично обсъждане и съгласуване с ръководството на лечебното заведение плановете на отделните структури. **Мениджмънт на договарянето и контролинг**

А. Договори с публични субекти.

Б. Договори за предоставяне на медицински и психологични услуги.

В. Договори с доставчици на медицински и други стоки и услуги.

### **Концепция за реклама и връзка с обществеността**

А. Непрекъснато обновяване на фирмения web сайт на „ЦПЗ – Велико Търново“ ЕООД

Б. Медийна политика.

В. Информационни бюлетини, празници на лечебното заведение и други обществени и социални мероприятия.

### **Цел 4: Потенциал**

**Поддържане на имиджа на лечебното заведение.**

А. Информираност и публичност във връзка с дейността на лечебното заведение.

Б. Борба със стигмата.

В. Продължаващи рекламни дейности в Интернет пространството.

**Създаване на структура за квалификация и преквалификация на медицинския персонал.**

А. Изграждане на система за непрекъснато обучение (колегиуми).

Б. Разработване на учебни планове и програми.

**Структура, осигуряваща социалната функция на „ЦПЗ – Велико Търново“ ЕООД.**

А. Разработване и реализиране на проекти самостоятелно и съвместно с НПО.

Б. Участие по програми, насочени към социалното предприемачество и развитието на човешките ресурси.

**Подобряване на инфраструктурата на лечебното заведение и условията за пациентите и персонал.**

А. Участие програми за енергийна ефективност.

Б. Подобряване базата на тежките отделения в дългосрочен план.

В. Поетапна подмяна на оборудването.

### **Стъпки за реализиране на стратегията.**

1. Допълване и детайлно описание на стратегията, описание на механизма на мониторинг и контрол, ангажиране на персонала с процеса.

2. Писмена позиция от отговорните звена (Община Велико Търново, РЗИ, МЗ, МФ).
3. Съставяне на финансови планове – ежегодно и проследяване на изпълнението им.
4. Решения на ръководството на лечебното заведение за своевременно изпълнение на отделните проекти.
5. Привеждане в изпълнение на стратегията – планиране на мерки /детайлни и конкретни проекти и задачи/ за реализирането ѝ. Функциониране на системата за мониторинг и контрол при изпълнението ѝ.
6. При възникнала необходимост, актуализиране на стратегията.
7. Оценка на процеса на планиране и реализация на стратегията.
8. Реализиране на управленската отговорност в условията на ефективна контролна среда, чрез прилагане на процедурите, с вързани с управленските и организационни процеси.
9. Предприемане на превантивни и/или коригиращи действия при идентифициране на рискове в процеса на изпълнение на стратегията.
10. Анализ на резултатите и степента на постигане на целите в края на плановия период.
11. Устойчивост на резултатите от изпълнението на настоящата програма.

### **Контрол по изпълнението**

Стратегическият контрол ще се реализира при всяка отделна стъпка, така че при възникване на рискове и бариери да може да се предприемат навременни и коректни коригиращи действия. За провеждането му се предвижда разработване на цялостна система за мониторинг по изпълнението на стратегическите задачи.

**Методите за осъществяване на контрола могат да бъдат класифицирани по няколко признака:**

1. Време на извършване: текущ, периодичен и ретроспективен.
2. По сигнали на работещите в дружеството, пациентите и други звена от лечебното заведение и извън него.
3. Според контролиращия орган: външен - Община Велико Търново и вътрешен – Управител, Медицински съвет.

### **Основни насоки за управление и развитие на „ЦПЗ -Велико Търново” ЕООД гр. Велико Търново.**

Основните направления на развитие на „ЦПЗ – Велико Търново“ ЕООД са обвързани с изпълнение на целите и формулираните на нови цели. Динамичното изменение на правните, икономическите и социалните фактори на външната среда не позволяват детайлно планиране на сроковете и ресурсите за постигане на така поставените цели, но дава възможност за разработване на по-общ план на отделните етапи.

### **7.3. Времеви график**

| N                              | Направление по разработени цели  | I-ви етап<br>2023 г. | II-ри етап<br>2024 г. | III-ти етап<br>2025 г. | Начини, необходими ресурси и<br>източници   |
|--------------------------------|--|----------------------|-----------------------|------------------------|---|
| <b>ПО ЛЕЧЕБНА ДЕЙНОСТ ЦЕЛИ</b> |  |                      |                       |                        |   |
| 1.                             | Развитие на новите услуги - медицински услуги  |                      |                       |                        | Специалисти по психиатрия и психотерапия  |
| 2.                             | Включване в проекти за квалификацията на медицинския персонал                        |                      |                       |                        | семинари, курсове за обучение   |
| 3.                             | Продължаващо прилагане на стандартите за добра медицинска практика                   |                      |                       |                        | Писмени протоколи; етичен кодекс  |
| 4.                             | Взаимодействие и координация с индивидуалните практики                               |                      |                       |                        | Лекари от СИМП и лични лекари   |
| 5.                             | Поддържане на трайни взаимоотношения и координация с Общински и регионални структури |                      |                       |                        | Общински съвет гр. Велико Търново, РЗИ, МЗ  |
| 6.                             | Продължаващо развитие като база за обучение на специалисти                           |                      |                       |                        | Акредитация, Договор с МУ Варна; договори с други учебни заведения  |
| 7.                             | Реализиране на клинични проучвания   |                      |                       |                        | Комисия по етика<br>Фармацевтична фирма; Договори   |
| <b>ПО ТЕХНОЛОГИЧНИ ЦЕЛИ</b>    |  |                      |                       |                        |   |
| 1.                             | Подобряване на битовите условия за пациентите  |                      |                       |                        | Инвестиционни програми, финансови средства от реализирана печалба   |
| 2.                             | Подобряване енергийната ефективност на лечебното заведение                           |                      |                       |                        | Програми за енергийна ефективност, финансови средства, договори, ЗОП  |
| 3.                             | Поетапно обновяване на оборудването  |                      |                       |                        | Собствени финансови средства; ЗОП, вътрешни правила и процедури   |
| 4.                             | Оптимизация на организационната структура  |                      |                       |                        | Организационно управленска структура; персонал  |
| <b>ПО ИКОНОМИЧЕСКИ ЦЕЛИ</b>    |  |                      |                       |                        |   |
| 1.                             | Съставяне и проследяване изпълнението на финансов план - ежегодно                    |                      |                       |                        | Финансов план; планиране на целите на звената; планиране на възможностите; Финансов план  |
| 2.                             | Устойчиво подобряване на финансовото състояние                                       |                      |                       |                        | Мониторинг, контрол, финансов анализ; счетоводни отчети; Интегрирана СФУК   |
| 3.                             | Повишаване на приходите чрез разширяване на дейността                                |                      |                       |                        | Минимални инвестиции, максимален резултат; ежемесечно проследяване тенденциите на приходите; изпълнение и отчитане на финансов план; Интегрирана СФУК |
| 4.                             | Оптимизиране на разходите  |                      |                       |                        | Информационни потоци; Мониторинг и контрол на разходите; ежемесечно проследяване тенденциите на разходите; изпълнение и отчитане на финансов план;    |
| 5.                             | Развиване и обновяване на действащата СФУК   |                      |                       |                        | СФУК – адаптиране към промените във вътрешната и външна среда   |
| 6.                             | Обхващане на различни контингенти по видове значими заболявания в програми и проекти |                      |                       |                        | Съвместно с други институции - РЗИ, Община град Велико Търново  |

## 8. ИНВЕСТИЦИОНЕН ПЛАН

Инвестиционният план предвижда извършването на необходими и рентабилни инвестиции в дълготрайни материални активи, които дават



възможност да се разшири дейността на „ЦПЗ – Велико Търново“ ЕООД и да се подобри качеството на медицинското обслужване. Така ще се постигне отстояване и разширяване на завоюваните до момента пазарни позиции.

#### **Инвестиционният план включва:**

##### ***А. Инвестиция в сграден фонд.***

1. Подобряване на енергийната ефективност на сградите чрез участие програми за енергийна ефективност. – **източници на финансиране: ФМ на ЕИП и НФМ и/или собствени средства– финансиране 100%; размер на инвестицията – 150 хил. лв.**

2. Текущи ремонти на помещения – 120 хил. лева **източник на средства: собствени приходи до 2025 год.**

##### ***Б. Инвестиция в ДМА и НМДА.***

1. Оборудване на стационара с климатична техника - закупуване на климатици; **обща стойност на инвестицията 50 хил. лв.; източник на финансиране: собствени средства; срок: до 2025 г.**

2. Поетапна подмяна на компютърна и периферна техника, стопански инвентар и други ДМА – **източници на финансиране: собствени средства; размер на инвестицията: по 5 хил. лв. годишно; срок: поетапно през петте години от плановия период 2023 – 2025 г.**

3. Придобиване на три броя кабинети – **източник на средства: собствени средства; размер на инвестицията – по пазарна оценка. Ориентировъчна стойност 120 хил. лева; срок 2025 г.**

## **9. ОЧАКВАН КРАЕН РЕЗУЛТАТ**

В изпълнение на основната цел, поставена от настоящата програма, чрез умело и гъвкаво използване на финансовите, материалните и човешки ресурси, чрез мениджмънт в пазарна среда и съобразявайки здравно-икономическата целесъобразност на услугите, ще се преодолеят рисковете, произтичащи от кризата в страната и ще се постигне устойчивото развитие на „ЦПЗ - Велико Търново“ ЕООД като модерна, гъвкава и адаптивна към динамичните пазарни условия структура, отговаряща на съвременните изисквания на потребителите и осигуряваща пълната гама от психиатрични здравни услуги при промяна на обществените нагласи и ценности на социалната среда, при спазване моделите на добрата медицинска психиатрична практика.

Предложенията ми за насоките за развитие са съобразени с мисията и целите на „ЦПЗ - Велико Търново“ ЕООД. Те са неразделна част от общото му функциониране и управление на неговите подструктури в хоризонтално и вертикално отношение. Посочените дейности не биха могли да се осъществят без изграждането и поддържането на ефективна външна и вътрешна комуникация между екипите на лечебното заведение, другите лечебни заведения, административните и финансиращи институции, учебните заведения, медиите и обществото като цяло.

Фокусирането на вниманието на ръководството върху ориентацията към пациента, води работата на нашия екип до стандарти от европейско ниво.

Това е нивото, което изискват времето и хората от нас през изминалите и предстоящите пет години. Нашето основно предизвикателство е да ги изпълним с професионализъм и хуманност, въпреки силно нарастващия икономически натиск в болничния сектор и конкурентната среда.

Видно от изложеното до тук е, че рисковете за осъществяване на настоящата бизнес програма са минимални и чрез правилното им управление и предприемане на навременни превантивни, а при необходимост и коригиращи, действия заложените цели ще бъдат постигнати при планираната ресурсна осигуреност.

Управител:

/д-р Мариана Петрова Андреева/

