

## РЕАЛИЗИРАНИТЕ ПРОЕКТИ НА УМБАЛ „СВ. МАРИНА“ ЕАД ВАРНА КАТО ФАКТОР ЗА УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА

Ангелова Д.

*Key words: projects, factor, sustainable development, organisation*

### Въведение

УМБАЛ „Света Марина“ ЕАД – Варна поддържа контакти и развива дейност съвместно с десетки болници, изследователски институти, медицински университети, лекарствени лаборатории в целия свят. Това и предоставя реална възможност да се утвърди като лидер на националния пазар на здравни услуги.

От 15 години в болницата се осъществява двустранно сътрудничество със Insepsital-Берн по проект за съвместна дейност, който включва:

- Болничен мениджмънт;
- Мениджмънт на качеството;
- Изграждане на интегрирана болнична информационна система;
- Сестринско дело;
- Двустранен обмен на специалисти;
- Бенчмаркинг;
- Информационно обезпечаване.

### Цел

Да се направи анализ на реализираните проекти на УМБАЛ „Св. Марина“ ЕАД Варна за периода 2002-2013 г.

### Материали и методи

Анализ на финансови и нормативни документи на УМБАЛ „Св. Марина“ ЕАД Варна

*Катедра по икономика и управление на здравеопазването, Медицински Университет „Проф. д-р Параскев Стоянов” – Варна,*

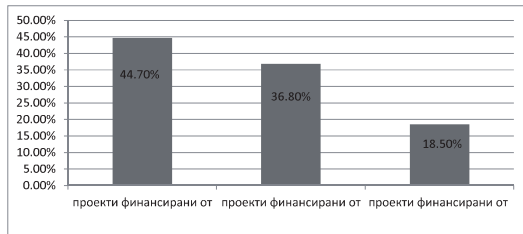
### Projects implemented at University Hospital “St. Marina” Varna as a factor for sustainable development of the organization

*Angelova D.*

*Hospitals are the core supporting element of each healthcare system. During the past 20 years, Bulgarian hospitals have undergone numerous changes and they acquired independent status in terms of management. The limited resources of the system and the constantly increasing needs for healthcare services of the population are the reason for the increased competition between the medical institutions providing hospital care. In order to succeed on the market for healthcare services, each hospital should apply the principles of strategic management and implement projects that would enable its sustainable development.*

### Резултати и обсъждане

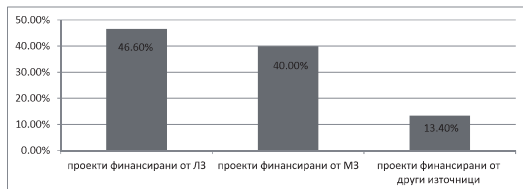
За периода от 2002 г. до 2013 г. УМБАЛ „Св. Марина“ ЕАД е реализирала 38 проекта, от които 14 финансирани и съфинансирани от Министерството на здравеопазването, 1 финансиран по Програма „Phare“, 1 от Международен фонд “Козлодуй”, 1 от Револвиращ инвестиционен фонд, Insel Shpital, Dreifus, Фондация Лале, японското посолство, община Варна и оперативна програма регионално развитие (фиг. 1).



Фиг. 1. Проекти завършени от УМБАЛ „Св. Марина“ за периода 2002 – 2013 г.

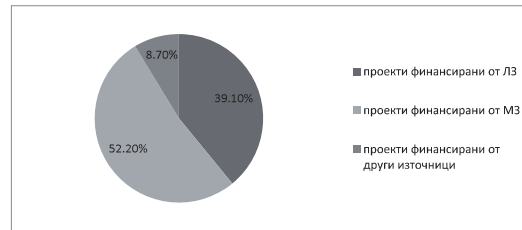
Резултатите показват, че въпреки преобладаващият относителен дял на проектите финансирани от други източници, включително и МЗ (55,30 %), относителният дял на проектите, които са самофинансирани от лечебното заведение все още остава висок (44,70 %). Това показва, че лечебното заведение отделя значителна част от печалбата си за извършването на инвестиции в областта на подобряването на качеството на предлаганите услуги.

Проектите реализирани до 2007 г. са 15 или 39,50 %, а тези след присъединяването на България към ЕС са 23 (60,50 %). Тези данни показват, че лечебното заведение е реализирало значителната част от проектите си след присъединяването на страната към ЕС (фиг. 2).



Фиг. 2. Разпределение на проектите завършени от УМБАЛ „Св. Марина“ за периода до 2007 г.

Разпределението на проектите, които МБАЛ „Св. Марина“ ЕАД реализира до 2007 г. показва, че процентът на самофинансираните проекти доближава почти половината от реализираните до момента проекти (46,60 %). От другите източници с висок относителен дял са проектите, финансирани от МЗ (40,00 %) (фиг. 46).



Фиг. 3. Разпределение на проектите завършени от УМБАЛ „Св. Марина“ за периода 2007 – 2013 г.

От разпределението на проектите, реализирани след 2007 г. прави впечатление, че има превес на относителният дял на проектите, финансирани от МЗ (52,20 %) и намаляване на относителния дял на самофинансираните проекти (39,10 %) в сравнение с периода преди 2007 г. (фиг. 3). Този резултат показва, че лечебното заведение развива успешно, дейността си за усвояване на финансови средства за инвестиционни цели, с което намалява разходите си за инвестиции на собствени средства.

От 2013 г. лечебното заведение изпълнява 7 текущи проекта, от които само един е финансиран със собствени средства, 5 са финансирани от Оперативните програми, от които 1 е финансиран от ОП „Регионално развитие“, 2 от ОП „Развитие на конкурентоспособността на българската икономика“ и 2 от ОП „Развитие на човешките ресурси“ и 1 проект, финансиран от Международен фонд „Козлодуй“.

Тези данни показват, че УМБАЛ „Св. Марина“ ЕАД е развила дейността си по отношение на работата по Оперативните програми, с което успява да реализира високоинвестиционни проекти и постигането на резултати, които оказват значително подобряване на конкурентоспособността на лечебното заведение и развитието на човешките ресурси.

За програмният период 2010 – 2020 г., УМБАЛ „Св. Марина“ ЕАД е планирала реализирането на 7 проекта, които да бъдат финансирани основно от Оперативните програми. От тези проекти, шест са насочени към създаването и обновява-

нето на различни структури на лечебното заведение, а един има социална насоченост и ще бъде реализиран и с участието на Община Варна.

Резултатите от реализираните проекти за периода 2002 – 2013 г. се свеждат до:

Модернизирана материално – техническа база в 17 структури на лечебното заведение;

Подобряване на базата на лечебното заведение, чрез подобряване на достъпа на пациентите и осигуряване на бърз достъп при извънредни ситуации;

Създаване на 7 нови структури с цел внедряването на нови услуги и процеси при лечението на пациентите;

Проведено обучение на медицински специалисти и обмяна на опит, с което да се повиши качеството на професионалните умения;

Повишаване на качеството на обучение на студентите от висшите училища, чрез предоставянето на възможност за придобиване на опит в реални условия във всички структури на лечебното заведение.

Табл. 1. Реализирани проекти в съответствие с поставените цели

Цел	Брой проекти
Предлагане на високоспециализирани качествени медицински услуги	30
Въвеждане на авангардна високотехнологична апаратура и оборудване	8
Непрекъснато подобряване на материално-техническата база	17
Устойчиво развитие и подобряване на качеството на здравния продукт	38
Изграждане на адекватна информационна инфраструктура	2
Развитие на човешките ресурси	1

За постигане на съответните цели лечебното заведение е реализирало повече от 38 проекта свързани с високос-

пециализирани услуги, въвеждане на съвременна високотехнологична апаратура и оборудване, подобряване на материално-техническата база, изграждане на адекватна информационна структура и развитие на човешките ресурси (табл. 1).

Като допълнителни резултати от изпълнението на проектите са създаването на активни и ефективни партньорства, подобряване на имиджа на лечебното заведение сред населението, както и изграждане на международен имидж.

От данните представени на табл. 3 се вижда, че лечебното заведение има добре развит опит в реализирането на проекти насочени към модернизиране както на материалната база, така и на предлаганите услуги, които в последствие водят до повишаване на удовлетвореността на потребителите от висококачествените услуги, които получават по време на своето лечение.

Лечебното заведение има реализирани проекти във всички области свързани с ефективното управление, като препоръка може да се направи в посока на реализирането на повече проекти в областта на човешките ресурси.

В своята дейност УМБАЛ „Св. Марина“ ЕАД непрекъснато се стреми към повишаване на качеството във всички сфери. В тази посока може да се каже, че лечебното заведение съблюдава непрекъснатото изпълнение на основни концепции на модела за съвършенство EFQM:

- Фокус върху клиента (пациента);
- Постоянно обучение, иновации и подобряване;
- Участие на служителите;
- Управление чрез процеси и факти;
- Лидерство и постоянство в целите;
- Развитие на партньорства;
- Отговорност пред обществеността;
- Ориентираност към постигане на резултати.

Анализът на реализираните проекти от лечебното заведение показва, че управлението е акцентирано основно в по-

ставянето на фокуса върху клиентите, респективно пациентите и постоянното внедряване на иновации и подобрения в процеса на предоставяните услуги.

### **Изводи и заключение**

Реализираните проекти в УМБАЛ „Св. Марина“ ЕАД Варна подпомагат дейността на болницата, която е съобразена с приоритетите, определени от стратегията на МЗ. Налице са подчертани успехи в изпълнение на набелязаните приоритети:

- Оптимизиране структурата на болницата;
- Подобряване качествените и количествени показатели на клиниките и отделните звена на болницата;
- Стабилизиране на болничния бюджет чрез намаляване на разходите и увеличаване на приходите, оптимизиране на приходите по договор с МЗ, НЗОК и директните плащания; въвеждане на модул “калкулация на преминал болен”, баланс между “себестойност, цена и атрактивност”.
- Развитие на материално – техническата база, оборудване с високо – технологична, съвременна апаратура;
- Оптимизиране на продуктивния портфейл;
- Работа по множество проекти за инвестиции и развитие;
- Търсене на пазарни ниши и развитие на дейност от лечебно-диагностичния процес, която носи приходи;
- Оптимизиране структурата за управление на риска и вътрешно ведомствения контрол;
- Доизграждане на системата за мениджмънт на качеството (МК);
- Оптимизиране на изградената инфраструктура.

Управлението на МБАЛ „Света Марина“ ЕАД търси най-добрия начин за използване на ограничените ресурси при повишаване на качеството на предлаганите здравни услуги, подобряване взаимоотношенията между отделните нива в

здравната система и между всички контрагенти в процеса на предлагане и ползване на здравните услуги. МБАЛ „Св. Марина“ ЕАД – Варна непрекъснато се стреми да внедрява иновативни технологии в предоставянето на здравните услуги. Всичко това лечебното заведение се стреми да постигне, осигурявайки си финансова и структурна устойчивост в националната здравна система.

### **Използвана литература**

1. *Костадинова, Т. Управление на промяната в здравеопазването в новите икономически условия. Стено Варна 2011*
2. *Национална здравна стратегия 2014-2020. МЗ 2013*
3. *Стратегия УМБАЛ“Св.Марина“ ЕАД, 2014*

**Адрес за кореспонденция:**

**Денислава Ангелова**  
Катедра по икономика и управление  
на здравеопазването, Медицински  
Университет „Проф. д-р Параскев  
Стоянов“ Варна, ул. Марин Дринов 55  
E-mail: denislava.angelova@gmail.com