

# ВЪЗМОЖНОСТ ЗА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОЦЕСИТЕ НА ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ В УНИВЕРСИТЕТСКА БОЛНИЦА

Автор: Петя Славова<sup>1</sup>

## Резюме

*Проучването на множество литературни източници, полезни практики и статистически данни показва наличие на методически празноти свързани с въпросите относно методи за усъвършенстване управлението на бизнес процесите в медицинските заведения. Основната цел на изследването е да се представи актуалното състояние на управлението на важни за здравето заведения процеси, а също така да се докаже полезността на софтуерните инструменти при усъвършенстване на бизнес процесите с цел подобряване на управлението им. Обект на изследването в статията е Клиника по Урология като част от управленската структура на Университетска болница. Заедно с извършения анализ на резултатите от изследването е направен и сравнителен анализ между резултатите, предоставени преди внедряването на балансираната система от показатели за ефективност (BSc)<sup>2</sup> от здравето заведение и са изведени закономерности, характеризиращи приложимостта на адаптирана методика за усъвършенстване управлението на бизнес процесите чрез балансирана система от показатели за ефективност.*

---

<sup>1</sup> гл.ас. д-р Петя Славова; катедра Индустриален бизнес, [petia.slavova@unwe.bg](mailto:petia.slavova@unwe.bg)

<sup>2</sup>Балансираната система от показатели за ефективност (Balanced Scorecard или BSc) е популярна съвременна методология за управление на ефективността.Тя е базирана на проучване на множество съществуващи добри практики и е разработена в Харвард в началотона 90-те години на 20-ти век.

---

**Ключови думи:** управление, бизнес процеси, показатели за ефективност, здравни услуги

В съвременните условия на динамична и бързо развиваща се среда, бизнес организациите и в това число здравните заведения, като елемент на бизнес системата са изправени пред множество трудности и предизвикателства. Те произтичат от засилващата се конкуренция<sup>3</sup>, породена от дигитализацията на икономическата среда, а също така и от значителните негативни последици върху фирмите, в частност здравните заведения и тяхното функциониране.

Съвременното предизвикателство пред бизнес организациите е да повишават ефективността си, което налага прилагане на иновативни методологии и инструментариум, които да ги улесняват.

На базата на извършен анализ на текущата ситуация в Клиниката по Урология в Университетска болница, настоящата разработка представя актуалните приоритети и намерения на автора по отношение на управлението на клиниката, както и да опише методологията, методите и похватите, необходими за прецизиране и реализация на тези приоритети и намерения, така че същите да осигуряват стабилност, устойчивост и продължаващо развитие на организацията.

Посочват се основните характеристики на организацията, външната и вътрешна среда, приложимата нормативна база и текущата ситуация в Клиниката. Изведени са основните проблеми и предизвикателства пред дейността ѝ.

В проучването са изложени вижданията на автора за необходимостта от актуализиране на стратегическите цели и приоритети на Клиниката. Това е и мястото, където са събрани и обобщени основните намерения за промяна и развитие през настоящия тригодишен период (2017-2019 година).

В проучването са представени управленските методологии, които са приложени с цел възприемането и внедряването на новата стратегия за развитие на Клиниката.

Обобщени са очакваните резултати от управлението на Клиниката през избрания период.

Прецизното анализиране на текущата ситуация, идентифицирането на предизвикателствата, подбора на актуализирани приоритети и прилагането на модерни и световно признати управленски методологии, се постига чрез:

- Съкращаване на разходите чрез оптимизиране на разпределението на ресурсите и избягване на грешките и повторенията;
- Увеличено удовлетворение на пациентите като ефект от фокусирането на цялата организация към техните нужди и очаквания;
- Повишена сигурност за пациента чрез ранно идентифициране и преодоляване на дефекти и слабости в работните процеси;

Всичко това показва значимостта на изследването за усъвършенстване дейността на Клиниката, което води до постигане на положителен финансов резултат.

---

<sup>3</sup> Милушева, В., Приоритетност на решенията при организационно проектиране за повишаване на конкурентоспособността, „Мобилност за един свързан свят“, И.К. УНСС, С., 2017

## 1. Описание и анализ на текущата ситуация

От проучванията и анализа може да се каже, че чрез приемането на Закона за здравето осигуряване, са коренно променени обществените отношения в областта на здравеопазването. Въведени са нови принципи, свързани с финансирането на системата, разпределението и насочването на финансовите потоци в нея.

Клиниката по урология е звено от стационара на Университетска болница, чиято мисия е тясно свързана с тази на болницата и отговаря на следните обществени цели:

- Диагностика и лечение на пациентите със заболявания на отделителната и половата система при мъжа, подлежащи на стационарно лечение или на диагностични манипулации, които се извършват само в болнична обстановка, както и консултативна помощ по урология за всички звена на болницата.
- Въвеждане и прилагане на съвременни диагностични и терапевтични методи, отговарящи на международните стандарти.
- Развитие на кадрите и поддържане висока квалификация на медицинския персонал.
- Методична и консултативна помощ за лекарите- уролози от цялата страна.
- Преподаване по урология на всички нива в рамките на студентското, следдипломното обучение и продължаващата медицинска квалификация, създаване на учебни помагала.
- Научно-изследователска и научно-приложна дейност.

Описанието на структурата на такъв тип здравно заведение е посочена на фигура 1.



Фигура. 1 – Организационна структура на Клиниката по Урология към Университетска болница

Всички направления и сектори се завеждат от лица, които са и лекуващи лекари. В клиниката работят 103 души на различни длъжности, което според закона за средните и малки предприятия я причислява към средните организации.

В Клиниката се извършват следните основни типове дейности:

- Диагностично-терапевтична дейност
- Консултативна дейност
- Преподавателска дейност
- Научно-изследователска дейност

Тези основни дейности са неразривно свързани с финансовите резултати и са съставна част от правилното управление на цялата структура.

## 2. Стратегически цели и приоритети

В настоящото изложение са представени авторските виждания относно актуалните стратегически цели и приоритети пред дейността на Клиниката, и е описан както подходът за тяхното извеждане, така и е направена детайлизация на дългосрочни и краткосрочни цели и задачи.

### • SWOT анализ на Клиниката по Урология.

SWOT анализът е ключов инструмент, използван в процеса на стратегическо планиране в организацията. Той се състои в извършването на оценка на вътрешната и външна среда и идентифициране на силни и слаби страни (вътрешни за организацията), както и на възможности и заплахи (външни за организацията).

Резултатите от SWOT анализа представляват полезна входна информация за синхронизирането на ресурсите и възможностите на организацията с конкурентната обстановка, в която тя осъществява своята дейност. В това отношение, методиката играе много важна роля при подбора и формулирането на стратегията на организацията.

Таблица 1. SWOT анализ на Клиника по Урология

СИЛНИ СТРАНИ	СЛАБИ СТРАНИ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Висока степен на професионализъм на медицинския персонал;</li> <li>• Владее на най-съвременните методи за диагностика на урологичните заболявания;</li> <li>• Владее на най-съвременните подходи при лечение на урологичните заболявания;</li> <li>• Висока удовлетвореност на пациентите от качеството и ефективността на предоставяните им здравни грижи в клиниката;</li> <li>• Наличие на условия за професионално израстване на всички нива в професионалната практика.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Необходимост от усъвършенстване на дейностите по мониторинг, контрол и оценка на здравните грижи в клиниката;</li> <li>• Недостатъчно възнаграждение спрямо нивото на предоставяните здравни услуги;</li> <li>• Недостатъчен сграден фонд;</li> <li>• Недостатъчна окомплектованост и остаряла апаратура за извършване на съвременните високотехнологични методи на лечение;</li> <li>• Непрекъснато спадане на мотивацията в персонала на Клиниката от ниското заплащане на техния труд и недобрите условия за работа;</li> <li>• Слаба мотивация за повишаване на квалификацията и добиване на бакалавърска степен на професионалистите по здравни грижи (ПЗГ);</li> <li>• Неблагоприятно съотношение между висши медицински специалисти и професионалисти по здравни грижи;</li> <li>• Тромиви бюрократични процедури при приемането на пациентите.</li> </ul>
ВЪЗМОЖНОСТИ	ЗАПЛАХИ

<ul style="list-style-type: none"> <li>•Осигуряване на финансиране за ремонт и доизграждане на съществуващата територия на клиниката и осъвременяване на легловата база във връзка с предстоящото реструктуриране на здравната дейност в Р. България;</li> <li>•Увеличаване на собствените приходи според съществуващите законови разпоредби;</li> <li>•Разработване, внедряване и стандартизиране на нови методи и технологии съвместно с Медицинския Университет и Фонд Научни изследвания към ММОН;</li> <li>•Участие на научно-преподавателския персонал в проекти с оглед усъвършенстване на наличната инфраструктура и подобряване нивото на квалификация.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Недофинансиране на дейностите по клинични пътеки в съществуващите разчети на НЗОК;</li> <li>•Несигурност относно възможностите за привличане на финансови ресурси поради неефективност на съществуващата нормативна уредба;</li> <li>•Ограниченост на обществените ресурси за финансиране на здравни дейности;</li> <li>•Нарастваща конкуренция от съществуващи и нововъзникващи лечебни структури;</li> <li>•</li> </ul>
---	---

На база установените силни и слаби страни, възможности и заплахи, бе извършена актуализация на стратегическите цели и приоритетите пред дейността на клиниката за настоящия тригодишен период.

***Пред Клиниката по урология приоритетно стоят следните стратегически цели:***

I. Диагностичен процес - да се осигури свободен избор, достъпна, безотказна, адекватна, достатъчна по обем и качество и своевременно диагностично - лечебна медицинска помощ, отговаряща на реалните потребности на гражданите и на съвременните стандарти на медицинската наука и практика.

II. Административно-стопанската дейност - ефективно провеждане на финансова, икономическа и административна политика задоволяваща потребностите и интересите на клиниката, от една страна и здравните потребности и интереси на болницата от друга.

III. Учебна и научно-изследователската дейност - поддържане утвърдения статут на водеща университетска клиника, като основна база за обучение на студенти, специализанти и лекари, както и стремеж за постигане и поддържане на високо професионално равнище, отговарящо на нормите и стандартите, действащи в Европейския Съюз.

***За реализиране и утвърждаване на стратегическите цели пред клиниката са начертани дългосрочни цели, а именно:***

I. Изготвяне и провеждане на дългосрочна инвестиционна политика със задачи:

1. Повишаване на възможностите на диагностично – лечебния процес, чрез инвестиции в закупуване на необходимата съвременна апаратура и техника

2. Подобряване на качеството на живот на пациентите, чрез създаване на благоприятна жизнена среда в клиниката

3. Повишаване ефективността на управление чрез създаване на съвременна информационна система на клиниката, съвместима с тази на болницата

II. Оптимизиране на диагностично-лечебните и управленски процеси в клиниката с цел превръщането ѝ в съвременно лечебно звено, отговарящо на европейските стандарти и норми.

III. Участие на клиниката в единния диагностичен комплекс, който е част от общия болничен комплекс, за задоволяване потребностите на обществото в областта на медицинската практика и наука в областта на урологията.

Въз основа на извършено проучване на актуалните управленски практики в организации от сферата на здравеопазването (преди всичко болнични заведения и клиники) е направен избор на комбинация от методологии, която е доказала своята популярност и приложимост за целите на управлението в здравния сектор.

Стратегическото управление и управлението на ефективността на дейностите на Клиниката се осъществяват с помощта на балансирана система от показатели за ефективност. Методологията е изключително подходяща за прецизирането на стратегическите приоритети на организацията, за тяхното превеждане в оперативни понятия, за непрекъснатото обективно и балансирано измерване на отклоненията и постиженията, за разпределянето на отговорности на служителите на всички йерархични нива, за отчитането на приноса на всеки служител и за вътрешната и външна комуникация в клиниката като цяло.

Оперативното управление на дейностите е подпомогнато от въвеждането на методологията за управление на бизнес процесите (Business Process Management-BPM). Въз основа на разработването на изчерпателни описания на всички дейности под формата на процеси се постигат прозрачност и стандартизация на практиките в Клиниката; откриват и коригират слабостите; подпомага се обучението на персонала; улеснява се въвеждането на нови практики. По този начин е възможно измерването на ефективността на процесите и нейното сравняване с тази на други сродни организации (benchmarking). Също така се наблюдава качеството и се стимулира инициативността на служителите по непрекъснато оптимизиране и усъвършенстване на дейностите.

Комбинацията от методологии за стратегическо управление и управление на бизнес процесите е модерен и световно признат модел на управление на организациите<sup>4</sup>. С неговата помощ се гарантира устойчивия синхрон между стратегия, организационна структура, бизнес процеси и информационни системи, и се постига цялостно издигане на управленската зрялост на Клиниката на съвременно ниво.

Умелото стратегическо управление на организациите от здравния сектор им позволява успешно да систематизират приоритетите и да се реализират дейностите по осъществяването им.

По време на анализа на текущото състояние на Клиниката по Урология се отличават няколко основни области на управлението, в които се постига положителен ефект чрез въвеждането на подходящи методологии, практики и софтуерни инструменти за:

- Улеснено събиране и обобщаване на информация за финансови и натурални показатели за ефективността на дейността на организацията на всички нейни нива;
- Улесняване анализирането на статистически данни и вземането на управленски решения, ориентирано към очакваните резултати;

---

<sup>4</sup> Каплан, Р., Норгън, Д., Стратегически карти: Да превърнем нематериалните активи в осезаеми резултати, изд. Класика и Стил, 2006

- Приоритизиране на инициативите, проектите и програмите според тяхното съответствие с нормативната уредба, мисията, визията и стратегията на организацията;
- Непрекъснат и продължаващ във времето преглед, оптимизиране и ориентиране на стратегическите приоритети и цели на клиниката спрямо общата стратегическа рамка за развитие на българския здравен сектор;
- Подпомагане на дейностите по програмно-ориентирано бюджетиране;
- Популяризиране на стратегията, приоритетите, поставените цели и предприетите инициативи сред възможно най-голяма част от персонала;
- Повишаване мотивацията на персонала чрез оценяване приноса на различните отделения, дори и на отделни служители, за постигането на поставените цели;
- Създаване на общ електронен фонд от знания (нормативни документи, вътрешни инструкции, указания, описания, добри практики), достъпен за всеки служител при ежедневната му дейност;
- Подпомагане на процеса на обучение на служителите по интуитивен и достъпен начин, с непосредствен достъп от всяко работно място до най-актуална информация и подходящи помощни материали;
- Изграждане на комуникационна среда за бърза и ефективна обратна връзка, споделяне на коментари, идеи и добри практики между служителите както във вертикална, така и в хоризонтална посока;
- Улеснено обобщаване, оформяне и извличане на необходимата информация за подготвянето на отчети, справки и доклади както за вътрешна употреба, така и за представяне пред висшестоящи болнични и административни органи;
- Повишаване прозрачността и отчетността на дейността на клиниката пред заинтересованите лица, организации и обществеността.

Административен и управленски капацитет на учените в тази сфера е пряко свързан с качеството на обслужването на гражданите и обществото, и с целесъобразността на изразходваните средства, и неговото повишаване е основна задача на ръководните екипи на съответните организации.

Успешното изпълнение на стратегията налага осъзнаването и прилагането ѝ на всички нива в организацията. Балансираната система от показатели за ефективност може да бъде развита йерархично (каскадно) във вертикална посока по начин, по който да даде възможност на всички служители да демонстрират своя ежедневен принос към постигането на общите цели.

Чрез създаването на йерархична структура на системата от показатели ще бъде визуално представена организационната връзка между различните категории персонал. Ръководителите на звената ще получат възможност те самите и техните подчинени да бъдат оценявани според реалния принос за постигането на предварително съгласуваните общи цели и приоритети на клиниката.

Изграждането на балансирана система от показатели за ефективност представлява полезен проект от гледна точка на обвързването на стратегията и разпределението на ресурсите в Клиниката. По време на създаването и последващото използване на системата не просто се подбират приоритети,

показатели и целеви стойности по всяка една от перспективите, а и се набелязват конкретни инициативи и планове за действие по всеки един показател, които да доведат до достигането на целевите му стойности. Контролирането на дейностите и изпълнението на инициативите представлява много по-лесна задача когато те са обединени около общи приоритети и стратегия.

Внедряването на системата от показатели доведе до преоценка и приоритизиране на всички текущо изпълнявани дейности на различните организационни нива спрямо целесъобразността и отношението им към нейните основни приоритети. Като препоръка *разпределението на ресурсите да бъде правено не въз основа на интуицията и опита на мениджърите, а на базата на ефективността на протичащите бизнес процеси*. Взетите по този начин управленски решения представляват добре обоснована позиция в процеса на изготвяне и съгласуване на програмно-ориентирания бюджет на клиниката.

Съвкупността от стойностите на показателите от системата е отражение на степента на изпълнение на стратегията на Клиниката и дава възможност за оценка на това дали моментните резултати я доближават до реализирането на съгласуваните приоритети.

Стратегията да бъде разглеждана като сбор от хипотези и очаквания за начина на постигане на успех на организацията. За да имат реален смисъл, показателите от балансираната система трябва да бъдат взаимосвързани по начин, по който ще демонстрират тези хипотези и предполагаеми причинно-следствени връзки. Ръководството на организацията би било добре да предвиди, че инвестициите в обучение на персонала ще се възвърнат под формата на подобро качество на здравните услуги. Възможно е след време да се окаже, че поставената цел по отношение на обучението е постигната, но качеството на услугите остава непроменено. Такъв ефект би означавал, че предположението е погрешно и усилията трябва да бъдат насочени в друга посока, например в предоставянето на служителите на достъп до максимално голям обем информационни ресурси, свързани с ежедневната им работа.

Концепцията за управление на дейностите и ресурсите на Клиника по Урология се базира на две основни методологии: 1) управление на ефективността и стратегическо управление чрез балансирана система от показатели за ефективност; и 2) управление на протичащите бизнес процеси.

При събирането и обобщаването на информацията за мисията, историята и законодателната рамка на клиниката, както и при разработването на първоначален SWOT анализ, стратегически цели и стратегическа карта са идентифицирани проблемни области и са дадени конкретни за сектора насоки за подобрене. С помощта на съвременни софтуерни инструменти, които да обогатят аналитичната част на създадената концепция, се постига основната цел заложена в изследването. Решени са основните задачи, които авторът си е поставил, а именно за извеждане на закономерности, характеризиращи приложимостта на адаптирана методика за усъвършенстване управлението на бизнес процесите чрез балансирана система от показатели за ефективност в Клиника по Урология.



### **Използвана литература**

1. Гладилов, Делчева, „Икономика на здравеопазването“, 1998 г.
2. Милушева, В. Приоритетност на решенията при организационно проектиране за повишаване на конкурентоспособността, „МОБИЛНОСТ ЗА ЕДИН СВЪРЗАН СВЯТ“, Издателски комплекс – УНСС, С. 2017
3. Наредби на Министерството на здравеопазването  
<https://www.mh.government.bg/bg/normativni-aktove/naredbi/>
4. Нормативни документи в Република България  
<https://www.mh.government.bg/bg/normativni-aktove/>
5. Робърт Каплан, Дейвид Нортън, *Стратегически карти: Да превърнем нематериалните активи в осезаеми резултати*, Класика и Стил, 2006 г.
6. Curtright, J. W., S. Stolp-Smith, and E. Edell. 2000. "Strategic Performance Management: Development of a Performance Measurement System at the Mayo Clinic." *Journal of Healthcare Management* 45 (1): 58-68.
7. Pink, G. H., et al. 2001. "Creating a Balanced Scorecard for a Hospital System." *Journal of Healthcare Finance* 27 (3): 1-20.