

## ОБЩИНА ПЛОВДИВ

гр. Пловдив, 4000, пл. «Стефан Стамболов» № 1, тел: (032) 656 701, факс: (032) 656 703

[www.plovdiv.bg](http://www.plovdiv.bg), e-mail: [info@plovdiv.bg](mailto:info@plovdiv.bg)

Община Пловдив

пл. Стефан Стамболов 1

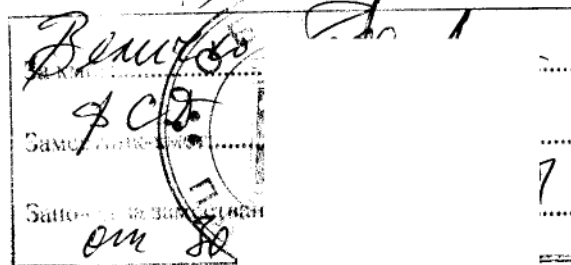
№: 22 ПОБС-574

от 12.12.2022 16:08

Проверка на [plovdiv.bg](http://plovdiv.bg)

Код : DUN1D2CC0F

ДО  
ИНЖ. АЛЕКСАНДЪР ДЪРЖИКОВ  
ПРЕДСЕДАТЕЛ НА  
ОБЩИНСКИ СЪВЕТ - ПЛОВДИВ



### ПРЕДЛОЖЕНИЕ

от инж. Анести Тимчев - зам.-кмет «Екология и здравеопазване»

11.9 ПК ЗСД  
12.12.08СД  
ПК ПК  
ПК БФ  
13.12.

**ОТНОСНО:** Одобряване на бизнес - програма на д-р Николай Забунов, за срока на възлагане на управлението на „Диагностично консултативен център - Пловдив“ ЕООД

**УВАЖАЕМИ ГОСПОДИН ПРЕДСЕДАТЕЛ,  
УВАЖАЕМИ ГОСПОЖИ И ГОСПОДА ОБЩИНСКИ СЪВЕТНИЦИ,**

С Решение № 325, взето с Протокол № 15 от 02.08.2022г. на Общински съвет - Пловдив за управител „Диагностично консултативен център - Пловдив“ ЕООД е утвърден д-р Николай Забунов, за срок от 4 /четири/ години. В изпълнение на задълженията си вменени с договор за управление, сключен на 09.08.2022 г., д-р Забунов, е изготвил проект на бизнес - програма за развитие на „Диагностично консултативен център - Пловдив“ ЕООД за период от четири години. В изпълнение на чл. 18, ал. 1 от Наредба за реда за учредяване и упражняване правата на община Пловдив в публични предприятия и търговски дружества с общинско участие в капитала с писмо вх.№ 22 ЗД-948/25.11.2022г. д-р Забунов, е внесъл в община Пловдив проект на бизнес - програмата за развитие на повереното му лечебно заведение. Съгласно чл. 18, ал. 2 от НРУУПОПППТДОУК е качен проект на бизнес - програмата страница на дружеството на следния интернет адрес:

[http://www.dkcplovdiv.com/download/adverts/biznes\\_programa\\_2022-2026.pdf](http://www.dkcplovdiv.com/download/adverts/biznes_programa_2022-2026.pdf)

След изпълнение на гореописаната процедура за общински съвет - Пловдив възниква правомощието на основание чл. 21, ал. 1, т. 24 от НРУУПОПППТДОУК да одобри представения проект.

**УВАЖАЕМИ ГОСПОДИН ПРЕДСЕДАТЕЛ,  
УВАЖАЕМИ ГОСПОЖИ И ГОСПОДА ОБЩИНСКИ СЪВЕТНИЦИ,**

Въз основа на гореизложеното и на основание Вашите правомощия, произтичащи от чл.21, ал.1, т.23 и ал.2 от ЗМСМА, във връзка с чл.147, ал.2 от Търговския закон, във връзка с чл. 21, ал. 1, т. 24 от Наредба за реда за учредяване и упражняване правата на община Пловдив в публични предприятия и търговски дружества с общинско участие в капитала, предлагам на Общински съвет - Пловдив, упражняващ правата на едноличния собственик на капитала на „Диагностично консултативен център - Пловдив“ ЕООД, ЕИК 115352243 със седалище и адрес на управление: гр. Пловдив, бул. „България“ №234, представлявано от д-р Николай Забунов, да вземе следното

### **РЕШЕНИЕ:**

1. Одобрява проект на бизнес програма на д-р Николай Забунов, за срока на възлагане на управлението на „Диагностично консултативен център - Пловдив“ ЕООД.

**МОТИВИ:** Настоящото решение се взе на следните правни основания чл.21, ал.1, т.23 и ал.2 от ЗМСМА, във връзка с чл.147, ал.2 от Търговския закон, във връзка с чл. 21, ал. 1, т. 24 от Наредба за реда за учредяване и упражняване правата на община Пловдив в публични предприятия и търговски дружества с общинско участие в капитала и фактическите основания по одобряване на бизнес - програма на д-р Николай Забунов, за срока на възлагане на управлението на „Диагностично консултативен център - Пловдив“ ЕООД.

#### **Приложения:**

1. Приложение №1 - Проект на Бизнес програма на „Диагностично консултативен център - Пловдив“ ЕООД, **неразделна част от настоящото решение.**

2. Писмо вх. № 22-ЗД-948/25.11.2022г. от д-р Николай Забунов, - управител на „Диагностично консултативен център - Пловдив“ ЕООД.

С уважение,  
**ИНЖ. АНЕСТИ ГИМЧЕВ**  
Зам.-кмет „Европейска комисия за развитие“

Съгласували;  
Камелия Кендова  
Директор на дирекция ПНО

д-р Калин Калинов  
Директор Дирекция „Здравеопазване“

Изготвил:  
Стойка Дребчева  
Гл. специалист в Дирекция „Здравеопазване“



# ***БИЗНЕС- ПРОГРАМА***

***ЗА РАЗВИТИЕТО И ДЕЙНОСТТА НА***

***„ДКЦ ПЛОВДИВ” ЕООД***

***ЗА ПЕРИОДА 2022-2026 Г.***

***НА***

***Д-Р НИКОЛАЙ ГЕОРГИЕВ ЗАБУНОВ***

# СЪДЪРЖАНИЕ

	Стр.
<b>ВЪВЕДЕНИЕ</b>	<b>4</b>
<b>1. ОСНОВНИ ИЗИСКВАНИЯ И ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА БИЗНЕС -ПРОГРАМАТА ЗА РАЗВИТИЕ НА ДЕЙНОСТ НА „ДКЦ ПЛОВДИВ“ ЕООД ПРЕЗ ПЕРИОДА 2022-2026Г</b>	<b>7</b>
1.1. Капитал и материални активи (сгради и медицинска апаратура и техника)	9
1.2. Медицинска апаратура и техника на „ДКЦ - Пловдив“ ЕООД	11
1.3. Състояние на кадрови ресурси	14
1.4. Организационна и управленска структура на Центъра	15
1.4.1 Дейност на консултативните кабинети	15
1.4.2 Дейност на медико-диагностичните звена.	17
<b>2. АНАЛИЗ НА ФИНАНСОВО ИКОНОМИЧЕСКОТО СЪСТОЯНИЕ НА ЦЕНТЪРА.</b>	<b>20</b>
2.1. Приходи, разходи и финансова ефективност на дейността на Центъра	20
2.2. Основни обобщаващи икономически показатели (показатели на финансовото здраве)	24
<b>3. АНАЛИЗ НА МАРКЕТИНГОВАТА СРЕДА</b>	<b>34</b>
3.1 SWOT анализ	34
<b>4. ОСНОВНА ЦЕЛ НА ПРОГРАМАТА И НА ДЕЙСТВИЯТА ЗА НЕЙНОТО ПОСТИГАНЕ</b>	<b>36</b>
4.1. Създаване на материални условия и постигане на техническа осигуреност - адекватни на стандартите и изискванията.	39

<b>4.2Подобряване на структурата на персонала и на организацията на приема на пациентите.</b>	<b>40</b>
<b>4.3Подобряване на качеството на медицинска дейност и удовлетворение на пациентите от медицинското обслужване</b>	<b>42</b>
<b>4.4. Подобряване на финансовото състояние и постигането на финансова стабилност.</b>	<b>43</b>
<b>4.5. Усъвършенстване на управлението и на маркетинговата дейност</b>	<b>45</b>
<b>5. ПЕРСПЕКТИВИ ЗА РАЗВИТИЕ НА ЦЕНТЪРА ПРЕЗ ПЕРИОДА 2022-2026 ГОДИНА</b>	<b>47</b>
<b>5.1. Основни цели и приоритети в развитието на дейността на ДКЦ Пловдив ЕООД</b>	<b>47</b>
<b>5.2 Подцели , конкретни задачи и мероприятия пред ръководството на ДКЦ Пловдив ЕООД</b>	<b>49</b>
<b>5. 3 Перспективи за развитието и дейността на лечебното заведение</b>	<b>53</b>
<b>6. ИНВЕСТИЦИОНЕН И ФИНАНСОВ ПЛАН ЗА ПЕРИОДА 2022-2026 Г</b>	<b>55</b>
<b>6.1 Инвестиции</b>	<b>55</b>

## **ВЪВЕДЕНИЕ**

Тази бизнес- програма за развитие и управление на „ДКЦ ПЛОВДИВ“ ЕООД за следващите четири години е разработена съобразно изискванията . Тя ще очертае политиката, стратегиите и конкретните мерки за развитието на лечебното заведение през следващите години . Успехът на предлаганата програма ще доведе до решаване на основните проблеми очертаващи се към настоящия момент - икономически, социално-психологически, кадрови и др. Тя ще се изпълнява през период, който е предшестван от възстановяване на медицинската дейност и на отчитане на положителни финансови резултати на Центъра. Така ще се създадат възможности за получаването на по-добри медицински, финансово-икономически резултати в сравнение с предходния период на управление.

Изпълнението ще е в период, през който се очакват, да настъпят съществени промени в правно-нормативните и финансово-икономически условия, в които ще работи системата на здравеопазването, включително и в извън болничната специализирана медицинска помощ. Ще продължават да действат различни по вид и характер фактори с отрицателен характер, които ще създават трудности и

препятствия при изпълнението на предлаганата програма. Сред тях най-важно значение ще имат:

- дефектното ценообразуване на услугите извършени в СИМП от НЗОК. Това е причина, че по-голяма част от цените на тези услуги имат лоша разходо-покриваща стойност.

- пандемията от Ковид 19 довела до предела на възможностите на Здравната система

- значителната инфлация възникнала вследствие пандемията от Ковид 19 , войната в Украйна и световната криза в доставките на продукти

Този сериозен дефект довежда до 3 /три/ финансово-икономически последици:

- малък размер на крайния финансов резултат (печалба) от този вид дейност (при някои услуги той дори е отрицателен);
- трудности в инвестирането в различни видове подобрения (ремонт на сграда, закупуване на медицинска апаратура, въвеждане на нови диагностични лечебни технологии и други);
- неадекватен по размер възнаграждения на медицинския персонал.

Други проблеми с които се сблъсква успешното изпълнение на Програмата в следващите 4 години са;

(1) Засилване на нелоялната конкуренция в системата на извън болничната медицинска помощ, особено от някои лечебни заведения с частна собственост (предлагане на някои „привилегии“ на специалисти от първичната извън болнична медицинска помощ, пренасочване на пациенти към тези центрове; извършване на безплатни прегледи на пациенти, с цел последваща диспансеризация със съответни икономически последици и др.).

(2) неефективна система за продължаващо обучение на лекарите, което се отразява отрицателно върху възможностите за поддържане и повишаването на тяхната професионална компетентност.

(3) липсата на професионален контрол на качеството на медицинските дейности (задължения на българския лекарски съюз).

(4) намаляване на значението на алтернативните източници на финансиране (частни плащания, и преустановяване на дейността на доброволните здравноосигурителни дружества и други), което прави тез лечебните заведения в пълна зависимост от условията предлагани от НЗОК, и националните рамкови договори.

(5) лошото състояние на информационната система, необходима за измерване на медицинската ефективност (промяна на здравното състояние на пациентите в резултат на извършените дейности).

(6) недостатъчно участие на общините във финансирането на големите инвестиционни проекти на лечебните заведения, особено при закупуването на скъпо струваща медицинска апаратура.

Съобразяване на Програмата за развитие с действието на тези и други фактори ще има важно значение за успешното ѝ изпълнение.

При нейното разработване се спазиха няколко принципа:

- медицинския и икономическия успех на Центъра е функция на неговия успех на пазара на извън болничните услуги;
- пациентът и неговите потребности са в центъра на дейността на лечебното заведение;
- медицинската ефективност, тоест подобряване на състоянието на пациентите е правопропорционална зависимост от високото качество на извършените дейности (научно-медицинско, битово, организационно, социалнопсихологическо и друго качество);
- икономическата ефективност, т.е. на крайният финансов резултат (печалба) е функция на увеличаване на финансовите приходи и оптимизация (възможната минимизация) на финансовите разходи.
- управлението на Центъра като медицинска и икономическа система е сложна дейност, която изисква добра информационна система и мениджърска ефективност



# **1. ОСНОВНИ ИЗИСКВАНИЯ И ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА БИЗНЕС -ПРОГРАМАТА ЗА РАЗВИТИЕ НА ДЕЙНОСТ НА „ДКЦ ПЛОВДИВ“ ЕООД ПРЕЗ ПЕРИОДА 2022-2026Г.**

## **Критичен анализ и оценка на ресурсите на „ДКЦ -Пловдив“ ЕООД**

"Диагностично-консултативен център - Пловдив" ЕООД е със седалище и адрес на управление :град Пловдив, бул. "България" № 234.Лечебното заведение е разположено в сградата на УМБАЛ "Пловдив" АД, намираща се на бул. "България" № 234, район "Северен", гр. Пловдив,където е концентрирана и основната медицинска дейност. След сливането ни с „ДКЦ 3 Пловдив ЕООД“ към сградния фонд се включват и сградите на ул.В.Левски №144,ул.Пантелей Генов №3 и бул.Марица № 53 и №57 .

След придобиването на сградния фонд не са извършвани своевременни ремонти, което се отразява все по-лошо върху неговото състояние (неуплътнена дървена дограма, значително и прогресивно овехтяване и изхабяване на сградата и оборудването). Тази амортизация се превръща в значим проблем..

В района е концентрирано значителна част от населението на Пловдив - 53 хил. жители, но Центъра се разполага в сградата на МБАЛ Пловдив,който е в извънградска зона и комуникациите на лечебното заведение с всички точки от района са проблемни. Няма нито една автобусна линия ,чиито спирка да е непосредствено пред входа на лечебното заведение. В близост се намира автогара и железопътна гара без директен транспорт до центъра .По този начин транспорта до съседните общини - "Марица", "Хисаря", "Карлово", "Раковски", "Калояново" се извършва единствено със собствен транспорт.

За нуждите на „хората в неравностойно положение „ ДКЦ Пловдив поддържа естакада и е наличен асансьор .

Конкументните структури на голям брой частни, общински и държавни лечебни заведения на територията на общината, изисква предоставяне на все по-високо качество на медицински услуги съчетано с добър мениджмънт. Общата сграда на дружеството с МБАЛ "Пловдив" АД е довело до формиране на традиции в специализираното обслужване на населението от съседните общини, което може да се отчете като положителен фактор и относително предимство пред останалите ЛЗ.

Въпреки относителната разпръснатост на обслужвания контингент в териториален аспект, трябва да се отчете наличието на голям брой предприятия в близък радиус. Район "Северен" е един от двата за града индустриални центрове, което предполага нарушена еко среда, но пък от друга страна е потенциал за развитието на **„ДКЦ -Пловдив“ ЕООД**, като значимо лечебно заведение не само на територията на района, но и за град Пловдив. Наблюдава се тенденция и за увеличаване на населението в крайградските райони, които стават удобно място за живеене с оглед пространството на земя и зеленина. Този процес се ускорява с изграждането на удобна инфраструктура - големи супермаркети, бензиностанции, пазари, удобни пътища, както и подобреното административно обслужване на района от страна на община Пловдив

На 24.08.2014г. се извършва вливане на ДКЦ Пловдив III ЕООД в ДКЦ Пловдив ЕООД ,съгласно Решение № 223 , взето с Протокол № 12/10.07.2014г. на Общински съвет Пловдив на основание чл.262 от ТЗ, като универсален правоприемник е ДКЦ Пловдив ЕООД. Следствие на това целият сграден фонд, движимото и недвижимо имущество преминава на управление на ДКЦ Пловдив ЕООД. Това създава условия да се разшири ареала на обслужване на населението, обхващайки значителна част от район Северен – Кършияка .За съжаление голяма част от специалистите ,персонал и личните лекари работещи в ДКЦ 3 ЕООД, още преди сливането напускат и преминават на работа в конкурентно частно лечебно

заведение намиращо се в района .Това довежда до срыв в дейността и затруднения в работата на дружеството, и е основната причина за сливането на двете дружества.

## **1.1 Капитал и материални активи (сгради и медицинска апаратура и техника)**

**Основният капитал е предоставен в номинална стойност в размер на 1 954 хил.лв.,разпределен в 195 396 дяла по 10 лв. , собственост на Община Пловдив.**

„ ДКЦ Пловдив „ е разположено в няколко сгради в район „ Северен”.

Основната част от лечебното заведение е разположено в сградата на УМБАЛ "Пловдив" АД, район "Северен"на адрес : гр.Пловдив ,бул. „ България „ № 234. "ДКЦ - Пловдив" ЕООД заема части от II-ри етаж на блок "Г" и блок „ Д” и целия III-ти етаж на блок "Г" и част от III етаж на блок "Д" на УМБАЛ Пловдив АД с обща разгъната площ 3 054.34 кв.м. Филиали на лечебното заведение са разположени в сградите на бившето

„ ДКЦ III Пловдив „ ЕООД , както следва :

- Двуетажна и триетажна сгради на адрес : гр. Пловдив , ул.”Васил Левски „, № 144 , район „ Северен „, с обща разгъната площ от
- Подблокови помещения на адрес : гр.Пловдив , бул. „ Марица „, № 53 с разгъната площ от 140 кв.м.
- Подблокови помещения на адрес : гр.Пловдив , бул. „ Марица „, № 57 с разгъната площ от 280кв.м.
- Подблокови помещения на адрес : гр.Пловдив , ул. „ Пантелей Генов „, № 3 с разгъната площ от 329.80 кв.м.

Сградният фонд в който се помещава лечебното заведение е включен в капитала на дружеството.

### **1.1.1Дълготрайни активи на „ДКЦ Пловдив“ ЕООД:**

Раздел А Нетекущи /Дълготрайни /Активи в Баланса на ДКЦ Пловдив ЕООД / 2019 - 2021г./ хил.лв.

Показатели	2019	2020	2021
	г.	г.	г.

<b>Дълготрайни / дългосрочни / активи</b>	<b>1830</b>	<b>1779</b>	<b>1762</b>
Нематериални активи	2	1	1
Сгради	1443	1422	1400
Машини и оборудване	371	346	347
Други материални активи	14	10	14

През годините се наблюдава намаление на балансовата стойност на машини , апаратура , компютри и оборудване , което се дължи на тяхното амортизиране през периода и липсата на закупени нови активи. Спешно е необходимо намирането на средства за реновиране на сградния фонд, тъй като е много овехтял

**Таблица 2**

**Разходи за придобиване на активи през периода 2019-2021 година**

<b>Всичко инвестиции:</b>	<b>2019 г.</b>	<b>2020 г.</b>	<b>2021г.</b>
От собствени средства	3 285	1 200	34 912
Други	-	-	-
<b>От които инвестиции както следва за:</b>		-	-
<b>1. Дълготрайни активи</b>	3 285	1 200	34 912

Увеличението на приходите от дейността на дружеството и погасяване на значителна част от заварените задължения даде възможности за инвестиции в нова съвременна медицинска апаратура през 2021г. Поради голямата задлъжнялост на дружеството при поемането на дължността ми през 2019г , целият наличен финансов ресурс се насочи към изплащането на заварените задължения от близо 280 000 лв , главно към доставчици и местни данъци и такси , с отдавна изтекъл срок на погасяване и опасност от съдебно производство. След погасяване на значителна част от

заварените просрочени задължения през изминалите 2019,2020. и увеличените приходи от дейността на дружеството през 2021г. имаме възможност за инвестиции в нова съвременна медицинска апаратура .

## **1.2 Медицинска апаратура и техника на Диагностично - консултативен център - Пловдив", ЕООД**

Дружеството притежава необходимата медицинска техника и апаратура за покриване изискванията на РЗОК по НРД. Оборудването на специализираните кабинети, във вид отговарящ на нормативните изискванията има за цел превръщането му в конкурентно лечебно заведение, оказващо качествени медицински услуги на територията на общината.

За нуждите на „ДКЦ-Пловдив” ЕООД и за реализиране на приходи от услуги на външни организации през годините са закупени;

- автоклавна апаратура, машина за опаковане и е устроена стерилизационна зала.

Във връзка с изискването за електронно отчитане към НЗОК е изградена цялостна компютърна система във всички звена „НИСЕТ –ДКЦ”. "ДКЦ - Пловдив" ЕООД през годините от основаването на центъра са закупени следните активи:

Компютърни системи с принтери и монитори– 52 бр.;

- ✓ Ехограф с цветен доплер „Тошиба” -1 бр.;
- ✓ Сигмоидоскоп -1бр.;
- ✓ ЕКГ апарат – 2 бр.;
- ✓ Санитарен автомобил - 1 бр.;
- ✓ Рентгенографичен апарат „ Филипс” - 1 бр.;
- ✓ Цистоскоп „Олимпос” - 1 бр.;
- ✓ Реновиране Фиброгастроскоп - 1 бр.;

- ✓ Реновиране ЕЕГ система - 1 бр.;
- ✓ Холтер – 2 бр.;
- ✓ Глюкоанализатор -1 бр.;
- ✓ Мултифункционално устройство „Самсунг”-1 бр.;
- ✓ ЕКГ - 1бр.;
- ✓ Рентгенови касети – 6 бр.;
- ✓ Компютърни системи - 2 бр.;
- ✓ Биохимичен анализатор - 1 бр.;
- ✓ Ехограф SonoScape – 1 бр.
- ✓ Комбинирана лазерна система Gita M – 1бр.

За нуждите на лечебното заведение са предоставени за ползване на остиоденситометър, биохимичен анализатор, хематологичен анализатор, имунологичен анализатор полуавтоматичен коагулометър, уринен анализатор, срещу закупуване на консумативи и реактиви за тях.

За подобряване качеството на обслужването и комфорта на пациентите и обслужващия персонал са климатизирани всички кабинети.

Изграден е самостоятелен „Сектор по образна диагностика” със следните кабинети за „високо специализирани дейности” /ВСД/:

-Рентгенови кабинети за полифункционално рентгеново изследване и ВСД и мамографии;

Клинична лаборатория за изследвания на кръв, изследвания на урина, субстрати, ензими, електролити, биохимични ВСД - туморни маркери и хормони;

-Ехографски кабинет за коремна ехография и ехокардиография;

-Алергологична лаборатория за алергични тестувания;

-Цистоскопски кабинет за урологични изследвания - цистоскопии;

-Ендоскопски кабинет за горна и долна ендоскопия;

-Кабинет по ултразвукова остиодензитометрия;

С цел подобряване на диагностично медицинската дейност в съответствие с добрите медицински практики през 2021г. закупихме следните дълготрайни активи:

1. Ехограф SonoSkape стойност-21000 лв
2. Комбинирана лазерна система Gita M - 5000лв
3. Сменена рентгенова тръба Philips- 7000 лв

За да отговорим на изискванията при въвеждане на електронното здравеопазване закупихме 13 компютърни системи с Windows 10 Pro.

Във връзка с подобряване на условията на труд започнахме по етапна подмяна на климатиците в кабинетите. За пръв път от 10 години бе закупено работно облекло за персонала .

Главно стратегическо направление в усилията на ръководството на "ДКЦ – Пловдив" ЕООД е насочено към непрекъснато усъвършенстване на ефективността на диагностично-лечебния процес съобразена с добрата медицинска практика.

**Извод: "ДКЦ - Пловдив" ЕООД притежава необходимия пакет от медицинска апаратура и специализирано оборудване за осъществяване на здравни услуги по дефинирания предмет на дейност. Тук проблемът е, че почти всички са на „почтена възраст “ и всеки момент могат да излезнат от строя. Необходимо е спешно поетапно обновяване със съвременна , отговаряща на новите изисквания апаратура**

### 1.3 Състояние на кадровите ресурси:

Структура на списъчния състав на ДКЦ Пловдив ЕООД /2019-2021г./			
<b>Персонал</b>	<b>2019г.</b>	<b>2020г.</b>	<b>2021г.</b>
<b>Общо</b>	<b>70</b>	<b>67</b>	<b>64</b>
1.Лекари	40	36	34
2.Медицински сестри	11	10	9
3.Лаборанти	5	5	5
4.Рехабилитатори	2	2	2
5.Регистратори	4	4	4
6.Санитари	3	4	4
7.Административен персонал	5	6	6

В Центъра към 31.12.2021 г. работят 64 служители, от които 34 бр. лекари, 16 медицински специалисти /медицински сестри, клинични и рентгенови лаборанти/, 4 висш немедицински специалисти, 4 санитари ,6 души друг персонал.

Центъра има нужда допълнително от лекари от следните специалисти:, офталмолог

,невролог и рентгенолог.

Освен това той има остра необходимост от привличане на по-млади специалисти, тъй като средната възраст на персонала е около и над пенсионна .

Броят на длъжностите на специалистите по здравни грижи не е достатъчен (медицински сестри, акушерки, медицински и рентгенови лаборанти) и не съответства на броят на лекарите . Това съотношение има неблагоприятно влияние при извършване на медицинските дейности особено в специализираните



консултативни кабинети и при подобряване на финансовото състояние през следващия период ще бъде променено.

#### **1.4 Организационна и управленска структура на Центъра:**

Организационната структура на "Диагностично-консултативен център - Пловдив" ЕООД (типична за ЛЗ от този тип) е съобразена с изискванията на ЗЛЗ и ТЗ и се определя с учредителния акт и с Правилата за устройството, дейността и вътрешния ред. Тя произтича от предмета и характера на дейността на лечебното заведение и цели да изработи организационно-управленски механизъм, който да развие потенциала на лечебното заведение (търговско дружество) в посока на оптимално използване на ресурсите, оказване на качествена СИМП и удовлетворяване на потребностите на населението от услуги за консултативна извънболнична помощ. Въвеждането на такава схема на изграждане на Центъра позволява да се отграничават ясно основната (профилната) дейност от управлението и обслужващите дейности. Така може да се постигне:

- по-добра координация и организираност на хоризонтално равнище (между отделните лечебни структури в рамките на Центъра);
- по-добро отчитане на потребностите на отделните организационни звена (подразделения) и оптимизиране на постоянните и общите разходи ( блок схема

### 1.4.1 Дейност на консултативните кабинет

Справка за извършени прегледи по специалности за периода 2018 – 2020 год

Специалност	2018				2019				2020			
	НЗОК	Плате ни	Общо	%	НЗОК	Плат ени	Общо	%	НЗОК	Платен и	Общо	%
Акушерство и гинекология	2101	75	2176	6,0	1946	111	2057	5,51	1239	183	1422	5,17
Гастроентерология	2148	282	2430	6,71	2891	366	3257	8,74	2207	233	2440	8,88
Детска кардиология	675	57	732	2,02	920	34	954	2,56	734	25	759	2,76
Детска ревматология	22	2	24	0,06	39		39	0,1	20	1	21	0,07
Ендокринология и болести на обмяната	1737	29	1766	4,87	1649	20	1669	4,47	1283	12	1295	4,71
Кардиология	6086	204	6290	17,37	6306	297	6603	17,71	4777	249	5026	18,29
Клинична алергология	3352	118	3467	9,57	3429	97	3526	9,46	2572	85	2657	9,67
Кожни и венерически болести	219	13	232	0,64	244	29	273	0,73	205	30	235	0,85
Нервни болести	2821	59	2880	7,95	1658	45	1703	4,56	411	14	425	1,54
Нефрология	1559	84	1643	4,53	1554	55	1609	4,31	1288	40	1328	4,83
Ортопедия и травматология	5448	366	5814	16,05	5645	446	6091	16,34	4854	374	5228	19,02
Очни болести	306	37	343	0,94	580	73	653	1,75	89	11	100	0,36
Педиатрия	3701	92	3793	10,47	3579	113	3692	9,90	2462	89	2551	9,38
Пневмология и фтизиатрия	411	17	428	1,18	557	37	594	1,59	556	37	593	2,15
Ревматология	82	1	83	0,22	160	1	161	0,43	82	4	86	0,31
Съдова хирургия	94	8	102	0,28	211	18	229	0,61	203	8	211	0,76
Урология	316		316	0,87	419	14	433	1,16	301	1	302	1,09
УНГ	992	84	1076	2,97	934	87	1021	2,83	757	58	815	2,96
Физиотерапия	2288	118	2406	6,64	2286	86	2372	6,36	1780	41	1821	6,62
Хирургия	203	3	206	0,56	327	2	329	0,88	158	2	160	0,58
<b>ОБЩО:</b>	<b>34561</b>	<b>1646</b>	<b>36207</b>	<b>100</b>	<b>35334</b>	<b>1931</b>	<b>37265</b>	<b>100</b>	<b>25978</b>	<b>1497</b>	<b>27475</b>	<b>100</b>

**Общият брой на преминали пациенти** през кабинетите на Центъра видимо намалява през последните 2 години ,както тези преминали по РЗОК ,така и платените. Това е следствие на Ковид 19 инфекцията ,която принуди пациентите да се изолират по домовете и при нужда да търсят личните си лекари или директно за хоспитализация в специализираните ковид отделения.Това доведе до отлив от специализираните кабинети на Центъра ,намаление на профилактичните и диспансерните прегледи .Пациентите идваха само при крайна нужда от лечение

Потвърждение на тези факти е, че единствения кабинет ,който има увеличение на броя на прегледите е пулмологичния,което естествено е свързано с белодробната патология предизвикана от коронавируса.

При останалите кабинети се забелязва ,че най-голям дял от общия брой прегледи са на кабинетите -ортопедичен ,кардиологичен ,алергологичен ,гастроентерологичен . На тях се пада 52.65% за 2021г.от общата заработка .Тук има резерв при назначаването на добри и търсени специалисти от другите специалности за увеличаването на приходите на Центъра.

Друг резерв за увеличаването на прегледите и от там приходите на Дружеството е възможността да се обособи мобилен медицински център със съответната апаратура за провеждане на профилактични прегледи на място във фирми и села за профилактика и ранно откриване на заболявания и профилактики съгласно изискванията на Наредба 8 от 87 г. за провеждане на профилактични прегледи, което няма да доведе в промени на числения състав на персонала.

## 14.2 Дейност на медико -диагностичните звена

### Клиничната лаборатория.

Общ брой на извършените изследвания в клиничната лаборатория в периода 2019г.-2021г.

табл. 7

#### Лабораторна дейност

	2019	2020	2021
НЗОК	26 008	33 303	27 580
Платени	3 065	3 556	3 313

Увеличението на изследванията през 2020-2021г се дължи на завишеното търсене на клинични изследвания от лаборатории доказали се във времето с отлични медицински стандарти особено по време на пандемия.Тук има още резерви за увеличение на оборотите на лабораторията ,чрез разширяването на ареала на дейността ,чрез рекламиране в други лечебни заведения с по-малък капацитет за лабораторни изследвания—джипи практики, МЦ и др.

### Дейност на отделението по образна диагностика

Общ брой на извършените изследвания в отделението по образна диагностика в периода 2019г.-2021г

**Рентгенови изследвания и процедури**

	2019	2020	2021
НЗОК	6 907	6 034	7 182
Платени	862	929	1 187
<b>ОБЩО:</b>	<b>7 769</b>	<b>6 963</b>	<b>8 369</b>

Тук също завишението на броя на изследванията може да се свърже с повишената заболяемост от коронавирус, особено платените изследвания. Имаме и практика да рекламираме дейността на отделението по образна диагностика чрез акции за безплатни профилактични прегледи за рака на млечната жлеза, които имат реален ефект за привличането на по-висок пациентопоток.

**Общото заключение на извършения анализ и оценка на дейността през периода 2019-2021г., че въпреки тежката ситуация около пандемията с Корона вируса ДКЦ Пловдив стои стабилно на здравния пазар в Пловдив. Спада на общия брой на прегледи е временен и преодолим**

Намаленият брой на медицинските направления и на определените суми за извършване на изследвания от страна на РЗОК може да се види на табл. 9.

Табл. 9

**Брой медицински направления и размер на сумите определени от РЗОК за Центъра**

	2019	2020	2021
МЕД.НАПРАВЛЕНИЯ №3	3 069 бр.	2 714 бр.	2 679
МН №3 А ВСД	1 648 бр.	1 344 бр.	1 218

От приложената таблица е видно, че се запазва негативната тенденция за намаление на регулативните стандарти през годините, което води до намаляване на обемите дейности, извършвани от специалистите в лечебното заведение.

Това ограничение идва на фона на повишената заболяемост и борбата срещу Ковид пандемията.

## **2. АНАЛИЗ НА ФИНАНСОВО-ИКОНОМИЧЕСКОТО СЪСТОЯНИЕ НА ЦЕНТЪРА, ПРЕЗ ПЕРИОДА 2019-2022г**

### **2.1 Приходи, разходи и финансова ефективност**

**Д**

#### **Финансовото състояние на ДКЦ Пловдив ЕОО.**

„ДКЦ – Пловдив” ЕООД е дружество с едноличен собственик на капитала Община Пловдив и предмет на дейност извън болнична специализирана медицинска помощ.

Дружеството осъществява дейността си в изключително конкурентна среда, което поражда необходимостта от вземане на бързи и адекватни управленски решения вземайки в предвид информацията, която се съдържа в периодичните и годишни финансови отчети

Счетоводния баланс представя в обобщен вид и в парично изражение имущественото и финансово състояние на дружеството.

### Сравнителна графика за периода на балансовите показатели

Балансови Показатели	2019г.	%	2020г.	%	2021г.	%
Актив/Пасив	1930	100	1899	100	1927	100
<b>Дълготрайни / дългосрочни / активи</b>	<b>1830</b>	<b>94.80</b>	<b>1779</b>	<b>93.7</b>	<b>1762</b>	<b>91.40</b>
Нематериални активи	2		1		1	
Сгради	1443	74.80	1422	74,9	1400	72.70
Машини и оборудване	371	19.20	346	18,2	347	18.00
Други материални активи	14	0.80	10	0.60	14	0.70
<b>Текущи / краткотрайни / активи</b>	<b>99</b>	<b>5.10</b>	<b>120</b>	<b>6,3</b>	<b>163</b>	<b>8.50</b>
Материални запаси	37	1.90	26	1,4	34	1.80
Вземания от клиенти	33	1.70	81	4,3	86	4.50
Парични средства	29	1.50	13	0,6	43	2.20
<b>Разходи за бъдещи периоди</b>	<b>1</b>	<b>0.10</b>			<b>2</b>	<b>0.10</b>
<b>Собствен капитал</b>	<b>1611</b>	<b>8.50</b>	<b>1637</b>	<b>86.20</b>	<b>1668</b>	<b>86.60</b>
Основен капитал	1954		1954		1954	
Резерв от последващи оценки	240		240		240	
<b>Финасов резултат</b>						
Натрупана загуба/печалба/ от минали периоди	-559		-583		-556	
Текущ резултат	-24		26		30	
<b>Провизии за данъци</b>	<b>25</b>	<b>1.3</b>	<b>24</b>	<b>1,3</b>	<b>22</b>	<b>1.10</b>
<b>Краткосрочни задължения</b>	<b>294</b>	<b>15.20</b>	<b>238</b>	<b>12,5</b>	<b>237</b>	<b>12.30</b>
Задължения към доставчици	142	7.40	81	4,3	80	4.10
Задължения към персонал	41	2.10	56	3	71	3.70
Задължения към осигурители	18	0.90	20	1	21	1.10
Данъчни задължения	63	3.30	65	3,4	53	2.80
Други задължения	30	1.50	16	0,8	12	0.60

- От основните показатели в **Актив** на Баланса на ДКЦ Пловдив ЕООД ,най – голям относителен дял заемат Дълготрайните активи .През анализирания период се наблюдава намаление на относителния дял т.е. намаление на балансовата стойност на машини , апаратура , компютри и оборудване , което се дължи на тяхното амортизиране през периода и липсата на закупени нови активи. Това води до спешната необходимост от обновяване на медицинската апаратура , която да отговаря на медицинските стандарти и съвременните методи на диагностика и лечение и основен ремонт и реконструкция на прилежаващите сгради. *Сравнително ниския процент на материалните запаси през периода , показва усилията на дружеството да държи по – малко материали на склад и*

съответно по – рационално използване на финансовите ресурси / парични средства/.

Намалението на загубата за 2019г в размер на 24 хил.лв от 307 хил. за 2018 г, и съответно 26 хил.лв.печалба за 2020г и 30 хил.лв.печалба за 2021г е най-добрия индикатор за добре свършената работа от менаджерския екип при управлението на повереното му Общинско дружество . Потвърждение на това идва и от показателя за краткосрочни задължения който е с тенденция за намаляване .Това показва усилията на дружеството да погасява заверените просрочени задължения и да покрива текущите си задължения в срок .Задълженията към доставчици са намалели приблизително с 50% , запазва се сумата на данъчните задължения , като в тях най – голям дял имат неплатените Данък сгради и Такса битови отпадъци за2019г., 2020г. и 2021г.

Задълженията към персонал и осигурители са текущи и се изплащат ежемесечно и регулярно, тяхното увеличение се дължи на повишаването на минималната работна заплата .

Постигнатите по – добри годишни финансови резултати и намаляването на задлъжнялостта на дружеството се дължи на стремежа на ръководството да оптимизира наличните финансови ресурси , с цел тяхното оптимално разходване и повишаване събираемостта на вземанията.

### Анализ на разходите

#### Основни показатели в ОПР на ДКЦ Пловдив ЕООД / 2019 - 2021г./ хил.лв.

Показатели	2019г.	%	2020г.	%	2021г.	%
<b>Разходи за дейността</b>	<b>1164</b>	<b>100</b>	<b>1187</b>	<b>100</b>	<b>1326</b>	<b>100</b>
Разходи за материали	129	11.00	145	12.20	162	12.20
Разходи за външни услуги	135	11.60	93	7.80	98	7.40
Разходи за амортизации	53	4.60	52	4.40	52	3.90
Разходи за възнаграждения	705	60.50	743	62.60	856	64.60
Разходи за осигуровки	125	10.70	128	10.80	132	10.00
Други разходи	16	1.30	19	1.60	20	1.50
Финансови разходи	4	0.30	7	0.60	6	0.40
<b>Общо приходи от дейността</b>	<b>1141</b>	<b>100</b>	<b>1213</b>	<b>100</b>	<b>1354</b>	<b>100</b>



Нетни приходи от продажби	1141	100	1209	99.70	1339	98.90
Други приходи			4	0.30	15	1.10

От горната таблица се вижда, че най - голям относителен дял в разходите за дейността имат разходите за възнаграждения и осигуровки, следвани от разходи те за материали и разходите за външни услуги. Увеличението на разходите е по – слабо - 2.00 % за периода 2019 / 2020г. , спрямо увеличаването на същите с 11.70% за периода 2020/2021г. , което се дължи на следните обективни фактори :

- Увеличаването на цените на електро и топлоенергията от м.06.21г.
- Разходите за материали са се увеличили в резултат на повишението на цените на личните предпазни средства / ръкавици , маски и др./, дезинфектанти и повишаване на потреблението им спрямо предходни отчетни периоди , в следствие на пандемията от COVID 19 .
- Увеличението на разходите за възнаграждения се дължи на повишаването на минималната работна заплата, изплатени обезщетения при пенсиониране в размер на 33 хил.лв и изплатена допълнителна заплата в размер на 34 хил.лв.

Като цяло ръста на нарастване на приходите е по – висок от този на разходите , съответно за периода 2019/2020г. е 6.3 % , а за периода 2020/2021 е 11.60% , което ни даде възможност да преодолеем част от негативните последици на посочените по – горе фактори.

Структура и размер на приходите за периода 2019 – 2021г. в хил.лв

Приходи	2019г.	%	2020г.	%	2021г.	%
<b>Общо приходи :</b>	<b>1141</b>	<b>100</b>	<b>1213</b>	<b>100</b>	<b>1354</b>	<b>100</b>
<b>Приходи от медицински услуги, в т.ч.</b>	<b>1049</b>	<b>91.90</b>	<b>1112</b>	<b>91.70</b>	<b>1234</b>	<b>91.10</b>
Приходи от РЗОК	818	71.70	932	76.80	1029	76.00
Приходи от платени мед.услуги и потребителска такса	175	15.30	147	12.10	187	13.80
Приходи от консултации на лежащо болни пациенти и изследвания по договор с УМБАЛ Пловдив	56	4.90	33	2.70	21	1.30
<b>Приходи от други услуги , в т.ч.</b>	<b>92</b>	<b>8.10</b>	<b>97</b>	<b>8.00</b>	<b>105</b>	<b>7.80</b>
Приходи от наеми	91	8.00	96	7.90	104	7.70
Приходи от стерилизация и др.административни услуги	1	0.10	1	0.10	1	0.10
<b>Приходи от финансиране, в т.ч.</b>			<b>4</b>	<b>0.30</b>	<b>15</b>	<b>1.10</b>
Приходи от дарения			4	0.30	13	1.00

Приходи от финансиране от държавата					2	0.10

В приходите за дейността най – голям дял заемат приходите по сключен договор с НЗОК –76.00% за 2021г., 76.80 % за 2020г. , спрямо 2019г. – 71.70 %. Следващи по относителен дял са приходите от платени медицински услуги и потребителска такса –13.80 за 2021г., 12.10 % за 2020г.,спрямо – 15.30.20% за 2019г.Понижението на относителния дял и абсолютната сума през 2020г. се дължат на силно намаления поток от пациенти и съответно извършени медицински услуги за 2020г. резултат от намаления брой на преминалите пациенти в вследствие на от COVID 19 . Оказа и влияние повишената заболяемост и карантиниране на водещи лекари – специалисти през същият период. . Важен приход за ДКЦ Пловдив ЕООД са наемите които носят през 2019 г. 91 х.лв. а, през 2021 г. са вече 104 х.лв. това е ръст от 14% .

По договор с УМБАЛ Пловдив изпълняваме консултации на лежачо болни пациенти и изследвания , приходите за съжаление спаднаха от 56 хил. през 2019 г преди пандемията ,до 21хил. по времето ,когато се преобразуваха ковидотделенията и консултациите намаляха повече от половина с 66%

#### **4.2.Основни обобщаващи икономически показатели (показатели на финансовото здраве)**

Показателите за *рентабилност* са количествени характеристики на ефективността на приходите от продажби, на собствения капитал, на пасивите и на реалните активи на дружеството. Те са известни и като показатели за ефективност, за доходност или за възвращаемост

##### *Коефициенти на ликвидност*

Под ликвидност на определен актив се разбира относителната способност той да се трансформира в парични средства. В литературата с основание ликвидността се нарича „Ефект на буфера” или „Ефект на възглавницата”, тъй като тя отразява перманентната способност на предприятието да урежда финансовите си затруднения, които възникват през текущата година. Анализа на ликвидността дава възможност за оценка и прогноза именно на способността на дружеството своевременно да

посреща финансовите си задължения. Затова тя е един от най-следените показатели за финансовото състояние на търговските дружества.

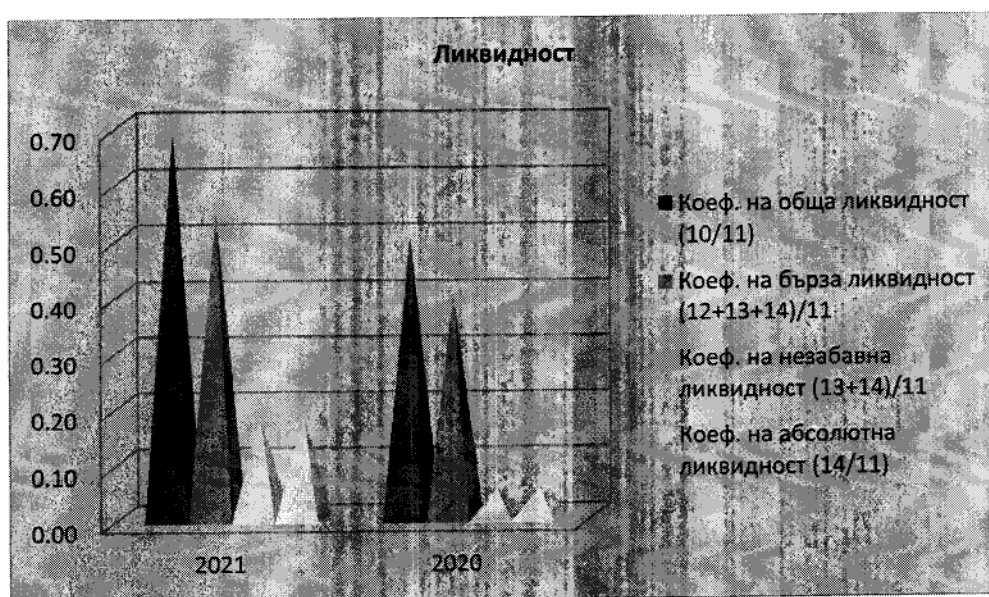
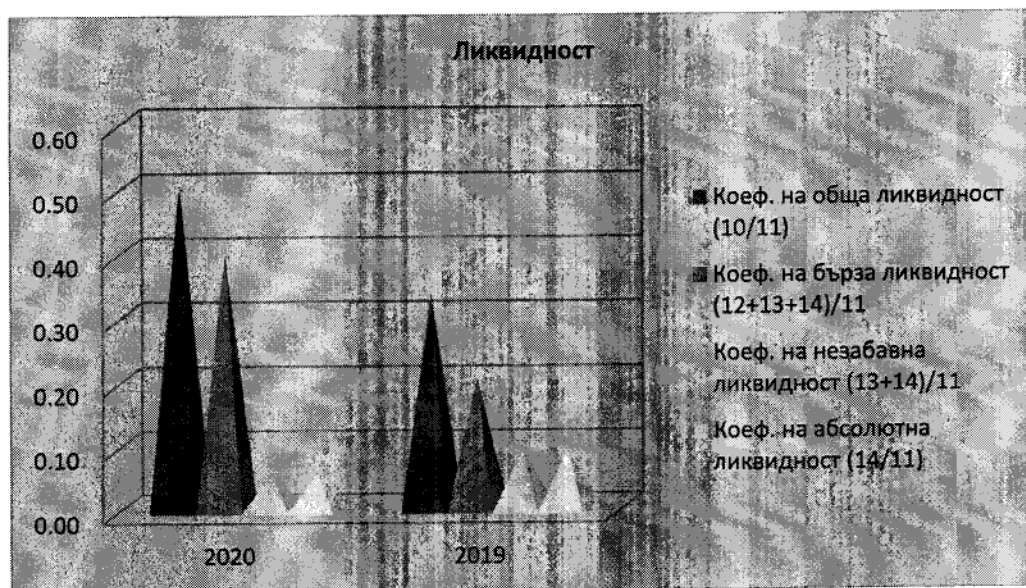
Ликвидността на фирмата определена чрез система от коефициенти дава възможност да се установи доколко е възможно тя в близко бъдеще да покрива своите задължения.

### *Коефициент на обща ликвидност (КОЛ)*

Икономическото тълкуване на показателя е колко пъти фирмата покрива краткосрочните си задължения с наличните си краткотрайни активи. За улеснение на анализа има препоръчителни стойности на КОЛ, които в повечето случаи имат отраслова специфика. Счита се, че при стойности от 1 до 1,5 ликвидността е нормална. При стойности от 1,5 до 2 ликвидността е висока и при стойности над 2 - 50% от КА се формират за сметка собствените средства. При стойности > 2 (3, 4, 5, и т.н.) предприятието има излишък на средства.

*Коефициентът на бърза ликвидност (КБЛ)* е относителен показател и изразява възможността за погасяване на краткосрочните задължения при мобилизация на събираемите краткосрочни вземания, краткосрочни финансови активи и парични средства. Наричат го и коефициент на „Свръхликвидност” или „Лакмусов” коефициент, тъй като чрез него се получава информация за състоянието на текущата платежоспособност на потенциалните клиенти.

	2019	2020	2021
Коеф. на обща ликвидност (10/11)	0.337	0.506	0.668
Коеф. на бърза ликвидност (12+13+14)/11	0.204	0.395	0.544
Коеф. на незабавна ликвидност (13+14)/11	0.092	0.055	0.181
Коеф. на абсолютна ликвидност (14/11)	0.092	0.055	0.181



Коефициентите за 2020г.и 2021г. спрямо 2019г. , показват тенденция за увеличение на коефициентите на обща и бърза ликвидност .Това завишение показва , че дружеството е в състояние да погасява своите текущи задължения към момента.Основна задача пред ръководството на дружеството е достигане на прероръчителните стойности за тези коефициенти с цел редомното погасяване на възникналите задължения и в бъдеще:

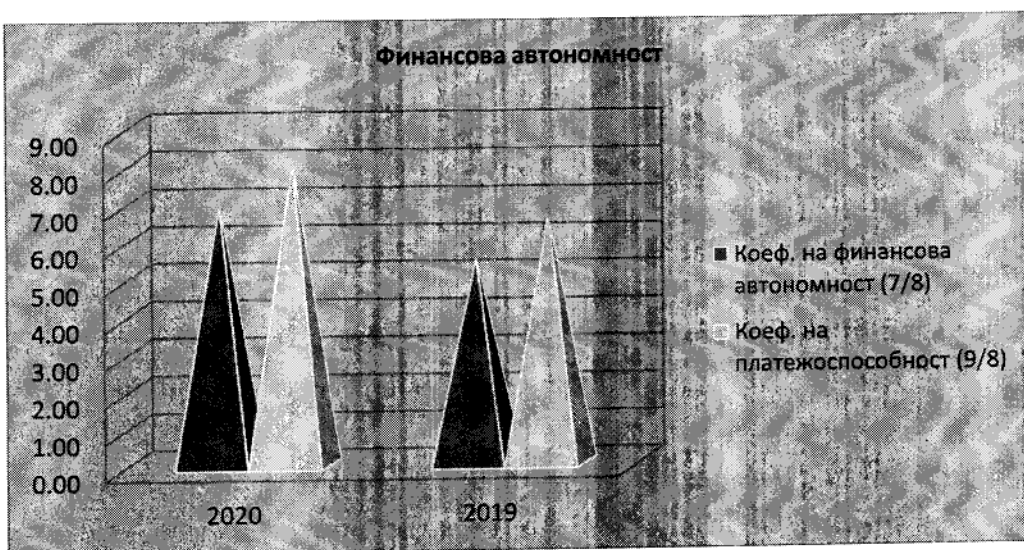
- Обща ликвидност – 1.25 -1.5
- Бърза ликвидност – 1

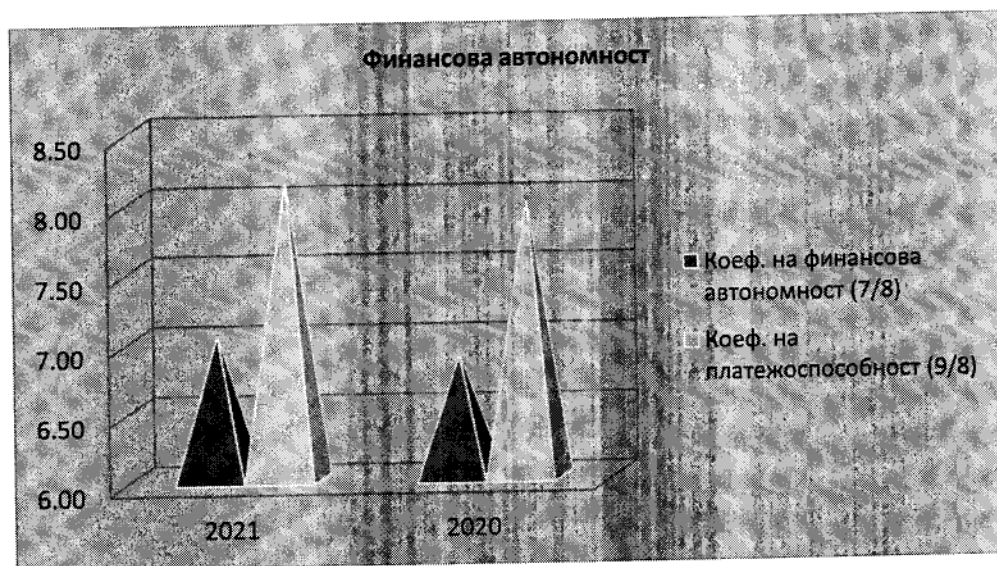
- Незабавна ликвидност – 0.5
- Абсолютна ликвидност – 0.2 – 0.5

*Коефициент на финансова автономност (КФА) и коефициент на финансова задлъжнялост (КФЗ).*

Дългосрочната платежеспособност е известна като финансова автономност на фирмата. Анализът на дългосрочната платежеспособност най-често се извършва чрез: коефициент на финансова автономност и коефициент (степен) на задлъжнялост. Показателите за финансова автономност дават количествена характеристика на степента на финансовата независимост на фирмата от кредиторите, т.е. степента на използване на привлечения капитал. Те показват съотношението между собствения капитал и общия размер на всички източници на доходи.

	2019	2020	2021
Коеф. на финансова автономност (7/8)	5.48	6.91	7.00
Коеф. на платежеспособност (9/8)	6.56	8.01	8.00





Коефициентите за финансова автономност и платежоспособност са повече от единица и показват увеличение за 2020г спрямо 2019г., т.е. показват степента на финансова независимост от ползването на чужди средства. Високата стойност на коефициента за финансова автономност за периода 2019 – 2021г, показва че дружеството е в състояние да се финансира изцяло със собствени средства. Стабилността на коефициента за платежоспособност на същия период ни дава увереност в способността на дружеството да остане финансово стабилно.

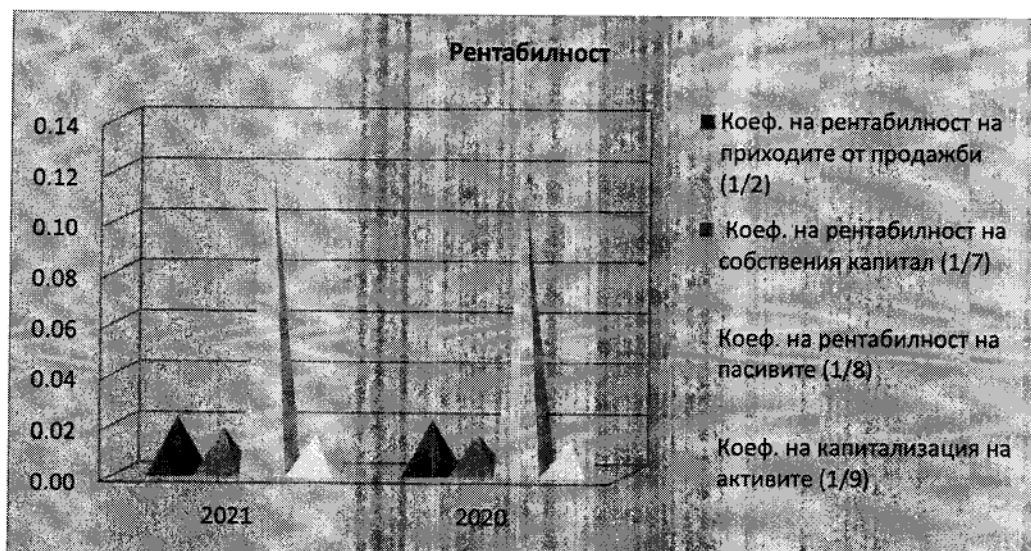
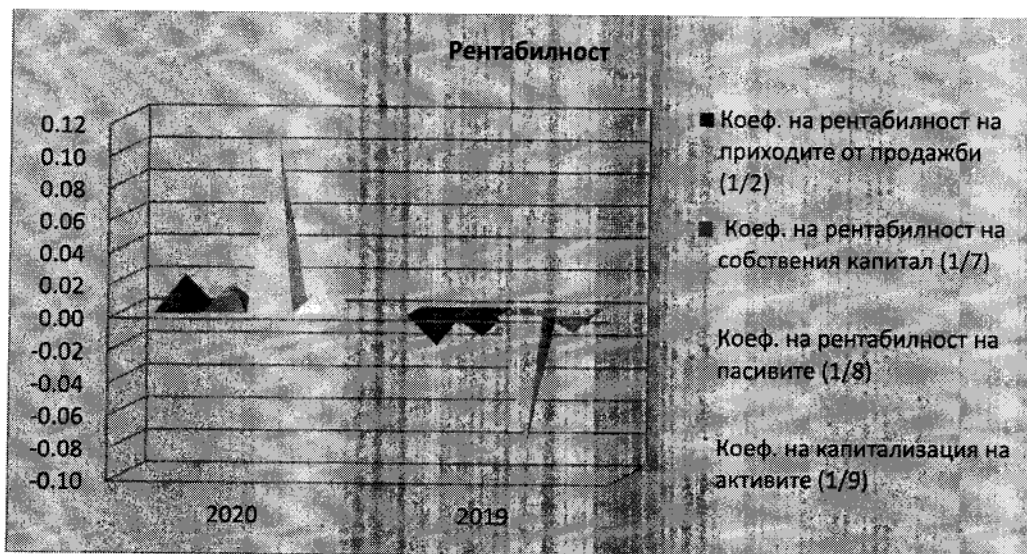
Финансовото състояние на ДКЦ Пловдив ЕООД и финансовият резултат от дейността му ще характеризираме като определим **финансовите показатели и коефициенти:**

#### **Коефициент на рентабилност:**

Показателите за рентабилност са количествени характеристики на ефективността на приходите от продажби, на собствения капитал, на пасивите и на реалните активи на дружеството. Тя е отношение на фин. резултат към ангажирания ресурс за неговото създаване, т.е. печалбата/загубата/ за неговото създаване на един лев от съответния актив/пасив/. Коефициентът на рентабилност на приходите от продажби е основен измерител на търговската рентабилност от дейността на дружеството.



	2019	2020	2021
Коеф. на рентабилност на приходите от продажби (1/2)	-0.021	0.022	0.022
Коеф. на рентабилност на собствения капитал (1/7)	-0.015	0.016	0.018
Коеф. на рентабилност на пасивите (1/8)	-0.082	0.110	0.127
Коеф. на капитализация на активите (1/9)	-0.012	0.014	0.016



Коефициента за рентабилност на разходите расте в периода 2019г.- 2021г., което е благоприятна тенденция, като увеличението на стойността на коефициента означава, дружеството укъпява да реализира по – висока печалба от дейността си.

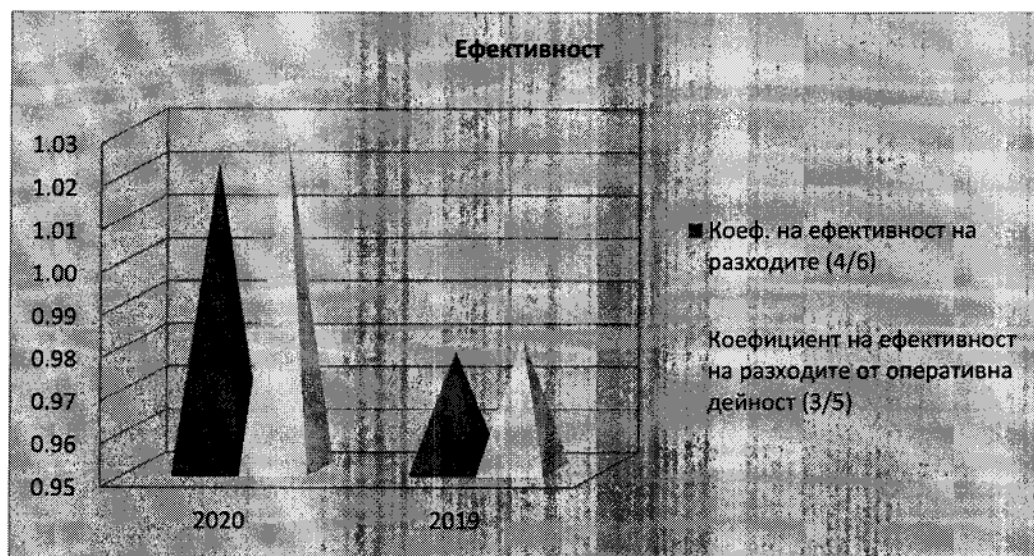
Коефициента на рентабилност на собствения капитал също се увеличава в периода – едно по-високо число означава успех за дружеството, т.е. по – висока цена на дружеството.

### **Коефициент на ефективност**

Коефициентът на ефективност на разходите показва колко приходи от дейността получава предприятието от единица разходи за същата дейност. Благоприятно за всяко предприятие е този коефициент да расте. Неговата стойност за 2021 година е над 1, т.е. 1.021 лева приходи на 1 лев разходи, което на практика показва, че срещу разходван 1 лев се получава 1,021 лв. приходи. В резултат на изложеното заключаваме, че макар и бавно ефективност на разходите се увеличава и дружеството работи на печалба а /0,02лв./1лв./.

	2019	2020	2021
Коефициент на ефективност на разходите	0.978	1.022	1.021
Коефициент на ефективност на разходите от оперативна дейност	0.981	1.028	1.026





Неговата стойност за 2021 година е над 1, т.е. 1.021 лева приходи на 1 лев разходи, което на практика показва, че срещу разходван 1 лев се получава 1,021лв. приходи. В резултат на изложеното заключаваме, че макар и бавно ефективност на разходите се увеличава и дружеството работи на печалба а /0,02лв./1лв./.

Постигнатите от дружеството **финансови показатели** за 2020 г. спрямо 2019 г. са както следва:

(хил.лв.)

N:	Показатели:	2020	2019	2020/2019	
		година	година	стойност	процент
1	Финансов резултат	26.00	-24	50,000	208.3%
2	Нетни приходи от продажби	1209,000	1141,000	68,000	6.0%
3	Общо приходи от оперативна дейност	1213,000	1141,000	72,000	6.3%
4	Общо приходи	1213,000	1141,000	72,000	6.3%
5	Общо разходи за оперативна дейност	1180,000	1163,000	17,000	1.5%
6	Общо разходи	1187,000	1167,000	20,000	1.7%
7	Собствен капитал	1637,000	1611,000	26,00	1.6%
8	Пасиви (дългосрочни и краткосрочни)	237,000	294,000	-57,000	-19.4%
9	Обща сума на активите	1899,000	1930,000	-31,00	-1.6%
10	Краткотрайни активи	120,000	99,000	21,000	21.2%
11	Краткосрочни задължения	237,000	294,000	-57,000	-19.4%

12	Краткосрочни вземания	81,000	33,000	48,000	145.5%
13	Краткосрочни финансови активи (без парични средства)	0,000	0,000	0,000	0.0%
14	Парични средства	13,000	27,000	-14,000	-51.9%
15	Материални запаси	26,000	37,000	-11,000	-29.7%
16	Дългосрочни задължения	0,000	0,000	0,000	0.0%
<b>Рентабилност:</b>					
17	Коеф. на рентабилност на приходите от продажби (1/2)	0,022	-0,021	0,043	202.2%
18	Коеф. на рентабилност на собствения капитал (1/7)	0,016	-0,015	0,031	206.6%
19	Коеф. на рентабилност на пасивите (1/8)	0,110	-0,082	0,191	234.4%
20	Коеф. на капитализация на активите (1/9)	0,014	-0,012	0,026	210.1%
<b>Ефективност:</b>					
21	Коеф. на ефективност на разходите (4/6)	1,022	0,978	0,044	4.5%
22	Коефициент на ефективност на разходите от оперативна дейност (3/5)	1,028	0,981	0,047	4.8%
<b>Ликвидност:</b>					
23	Коеф. на обща ликвидност (10/11)	0,506	0,337	0,170	50.4%
24	Коеф. на бърза ликвидност (12+13+14)/11	0,397	0,204	0,193	94.3%
25	Коеф. на незабавна ликвидност (13+14)/11	0,055	0,092	-0,037	-40.3%
26	Коеф. на абсолютна ликвидност (14/11)	0,055	0,092	-0,037	-40.3%
<b>Финансова автономност:</b>					
27	Коеф. на финансова автономност (7/8)	6,907	5,480	1,428	26.1%

Постигнатите от дружеството **финансови показатели** за 2021 г. спрямо 2020 г. са както следва:

(хил.лв.)

N:	Показатели:	2021	2020	2021/2020	
		година	година	стойност	процент
1	Финансов резултат	30.00	26.00	4.000	4%
2	Нетни приходи от продажби	1339.000	1209.000	130.000	10.8%
3	Общо приходи от оперативна дейност	1354.000	1213.000	141.000	11.6%
4	Общо приходи	1354.000	1213.000	141.000	11.6%
5	Общо разходи за оперативна дейност	1320.000	1180.000	140.000	11.9%
6	Общо разходи	1326.000	1187.000	139.000	11.7%
7	Собствен капитал	1668.000	1637.000	3.00	1.8%
8	Пасиви (дългосрочни и краткосрочни)	237.000	238.000	-1.000	-0.4%
9	Обща сума на активите	1927.000	1899.000	28.00	1.5%
10	Краткотрайни активи	163.000	120.000	43.000	35.8%
11	Краткосрочни задължения	237.000	238.000	-1.000	-0.4%
12	Краткосрочни вземания	86.000	81.000	5.000	6.2%
13	Краткосрочни финансови активи (без парични средства)	0,000	0,000	0,000	0.0%

14	Парични средства	43,000	13,000	30,000	230.8%
15	Материални запаси	34,000	26,000	8,000	30.8%
16	Дългосрочни задължения	0,000	0,000	0,000	0,000
<b>Рентабилност:</b>					
17	Коеф. на рентабилност на приходите от продажби (1/2)	0,022	0,022	0,001	4.2%
18	Коеф. на рентабилност на собствения капитал (1/7)	0,018	0,016	0,002	13.2%
19	Коеф. на рентабилност на пасивите (1/8)	0,127	0,110	0,017	15.9%
20	Коеф. на капитализация на активите (1/9)	0,016	0,014	0,002	13.7%
<b>Ефективност:</b>					
21	Коеф. на ефективност на разходите (4/6)	1,021	1,022	-0,001	-0.1%
22	Коефициент на ефективност на разходите от оперативна дейност (3/5)	1,026	1,028	0,002	-0.2%
<b>Ликвидност:</b>					
23	Коеф. на обща ликвидност (10/11)	0,668	0,504	0,184	36.4%
24	Коеф. на бърза ликвидност (12+13+14)/11	0,544	0,395	0,149	27.8%
25	Коеф. на незабавна ликвидност (13+14)/11	0,181	0,055	0,127	232.2%
26	Коеф. на абсолютна ликвидност (14/11)	0,181	0,055	0,0127	232.2%
<b>Финансова автономност:</b>					
27	Коеф. на финансова автономност (7/8)	7,038	6,878	0,160	2.3%
28	Коеф. на платежоспособност (9/8)	8,131	7,979	0,152	1.9%

Анализът на финансово-икономическата ефективност на дружеството през периода 2019-2021г. показва стабилност е на почти всички финансови показатели-положителен финансов резултат , повишаване на приходите, има повишение на разходите, което се дължи на външни фактори , които са извън възможностите за въздействие на дружеството /напр. повишение на цената на електро и топло енергията , повишение на мин. работна заплата и др./ .Като резултат имаме стабилност във финансовото състояние на дружеството и адекватност в променящите се пазарни условия. Ниските стойности на КФЗ показват, че Центърът не ползва кредити, изплатени са голяма част от заварените просрочени задължения и е финансово независим. От финансовите показатели е видно, че мениджерският екип е съумял да изгради едно добро съотношение между краткосрочните активи и пасиви.

Данните от изложения финансово-счетоводен анализ дават право да се направи заключението, че се наблюдава тенденция към подобряване на финансовото здраве на Центъра, което е следствие на активните и адекватни действия от страна на ръководството за подобряване на финансовата и лечебна дейност на центъра.

### 3. АНАЛИЗ НА МАРКЕТИНГОВАТА СРЕДА

#### 3.1. SWOT АНАЛИЗ

Процесът на стратегическо управление изисква определянето на стратегическата позиция на "ДКЦ - Пловдив" ЕООД в конкретните условия прилагайки метода на SWOT – анализа Т. нар. ситуационен анализ дава възможност за гъвкаво определяне на целите и избор на най-добрите стратегии за устойчиво развитие на дружеството през следващи три години.

Политиката, която би могла да обезпечи успешното постигане на стабилни и нарастващи пазарни позиции е *силната маркетингова ориентация на управлението на Дружеството*. Разработването на ясна маркетингова политика е приоритетна задача на управлението на "ДКЦ - Пловдив" ЕООД през периода до 2026 г. Основание за това е убеждението, че устойчивостта на позициите на лечебното заведение (включително и постигането на финансова обезпеченост и стабилност) е пряк резултат от умението да се изграждат *многопосочни контакти и поддържат професионални, делови взаимоотношения*. В подготовката на бъдещата маркетингова стратегия на ДКЦ първата крачка ще бъде изработването на ясно виждане за основните целеви групи, с които работи лечебното заведение, а втората, е формулирането и разработването за всяка една от тях конкретна маркетингова стратегия.

## SWOT анализ

### Силни страни

- © Висока квалификация на медицинските специалисти;
- © Добра материална и апаратурна осигуреност на ДКЦ;
- © Утвърдени традиции в медицинското обслужване;
- © Широк спектър и висока степен на специализация на предлаганите медицински услуги;
- © Висока обрщаемост на пациентите към предлаганите услуги;
- © Добри взаимоотношения с общо-практикуващи лекари в цялата област;
- © Териториална близост с ЦСМП и МБАЛ "Пловдив" АД;
- © Уникални медицинските услуги в областта на детското здравеопазване - кабинети по детска кардиология и хематология;
- © Много добра акредитационна оценка „отличен“
- © Изградена информационна система /НИСЕТ-ДКЦ/ ;
- © Създадена интернет страница на лечебното заведение;

### Благоприятни възможности

- © Разширяваща се система на ЗЗО;
- © Благоприятна обществена среда и нагласа към проблемите на здравеопазването;
- © Наличие на свободни пазарни ниши в области с високо търсене и в профила на ДКЦ;
- © Наличие на голяма индустриална зона с възможност за сключване на договори;
- © Установени стабилни потребителски предпочитания към лечебното заведение.

### Слаби страни

- Бързо овехтяване и амортизация, както и недостатъчен по площ сграден фонд ;
- Липса на разположени на територията на центъра общи лекарски практики;
- Липса на сектор по физиотерапия и рехабилитация в сградата на ДКЦ Пловдив
- Периферно разположение за град Пловдив
- Недостатъчно участие на пазара за ЗЗО и от тук неусвоени възможности за финансиране на ДКЦ
- Липсват ясно различими, утвърдени в публичното пространство стабилни конкурентни позиции в района на обслужване;
- и спрямо съпоставимите ЛЗ на общината;
- Недостатъчна транспортна осигуреност на центъра с градски и обществен транспорт;

### Заплахи

- Наситена и остра конкурентна среда и бързо развитие на конкурентни и частни структури;
- Свърхосигуреност /свърхпредлагане/ в общината на СИМП;
- Неразвит пазар / институционално, нелоялна конкуренция/ на медицински услуги и здравно осигуряване;
- Неразвита здравна култура и обедняване на населението;
- Увеличаване броя на пациентите с прекъсна здравноосигурителни права;
- Увеличаване броя на безработните в Република България поради световната криза;

От анализа е видно, че ,силните страни и благоприятните възможности на

"ДКЦ - Пловдив" ЕООД са много повече от слабите страни и заплахите. В този случай най-подходящата е стратегията на интензивно пазарно развитие и разширяване, включваща:

пазарно проникване, при която усилията на ЛЗ са насочени към увеличаване на пазарния дял в рамките на предлаганите в момента здравни услуги и на сегашния пазар (община Пловдив);

развитие на пазара, при която съществуващите здравни услуги да се наложат на нови пазари (съседни общини и области), като дейността се фокусира върху възможностите на новия пазар и ситуацията с конкурентите;

- развитие на продукта, която се характеризира с внедряването на нови продукти (здравни услуги) на вече съществуващи пазари, като дейността се фокусира върху качеството и начина на предлагане на услугата.

#### **4. ОСНОВНА ЦЕЛ НА БИЗНЕС ПРОГРАМАТА ЗА РАЗВИТИЕ И НА ДЕЙСТВИЯТА ЗА НЕЙНОТО**

Програмата има рамков характер, който включва целта, която трябва да бъде постигната в края на периода, и основните действия, които трябва да се извършат за това.

Основната цел на програмата е:

**Подобряване на медицинската и икономическа дейност на Центъра и на тяхната ефективност, което да доведе до подобряване на медицинските и финансово-икономически резултати.**

**Това ще допринесе за положителна промяна на удовлетвореността на пациентите и на персонала, което е основен приоритет на здравната реформа.**

Медицинската ефективност като измерител на резултатността на медицинските дейности показва промяната в състоянието на пациентите след нейното извършване, а икономическата ефективност представлява размера на крайният финансов



резултат. Те заемат централно място в управлението на всяко лечебно заведение вкл. и центъра.

Центърът по своята същност представлява едновременно медицинска и икономическа система, при която специфичните производствени дейности и медицинските и финансови резултати трябва непрекъснато да се подобряват под действието на управленческата дейност, специфична форма на която представлява изпълнението на предлаганата програма.

Постигането на целта ще означава, че стойностите на основните медицински и икономически измерители на ефективността ще се променят "положително" в сравнение с миналия период. Това се изразява в:

1. Увеличаване на 'дяла' на пациентите с положителни промени в тяхното здравно състояние в резултат на извършената медицинска помощ.
2. Увеличаване на броя на пациентите, които са удовлетворени от отношението на медицинския персонал към тях, от получените резултати от лечението им, и от съществуващи битови условия и други.
3. Увеличаване на размера на финансовите приходи от различни източници на финансиране и оптимизация на разходите.
4. Увеличаване на възнагражденията на персонала, пропорционално на увеличаването на финансовите приходи, на постигнатата ефективност и на неговата професионална удовлетвореност.
5. Подобряване на крайния финансов резултат на дейността, т.е. увеличаване 'размера на печалбата', което ще даде възможности за инвестиции с оглед подобряване на материално-икономическото състояние на Центъра.

Независимо от голямата конкуренция в системата на извънболничната специализирана медицинска помощ (в гр. Пловдив голям брой ДКЦ, МЦ, индивидуални и групови амбулатории), сегашното неблагоприятно състояние на центъра като мединска и икономическа система ще изисква подобряване на неговото управление, и така ще могат да се създадът условия за постигането на целта на тази управленческа програма.

Трябва да се отбележи, че това ще стане само при условие, че не настъпят неблагоприятно правно-икономически промени в здравеопазването — нови правила и норми, намаляване на цените на различните видове медицински услуги, неритмично заплащане на извършената дейност и др.

Определено значение, както се посочи, ще има нелоялна конкуренция от страна на някои лечебни заведения за извънболнична медицинска помощ, особено от районът в който е разкрит Центъра.

Независимо от недоброто финансово състояние и проблеми в медицинската дейност на Центъра, все пак съществуват и обективни условия, които създават увереност, че програмата за управление ще бъде изпълнена. След тях най-важно значение имат:

- създадените традиции в организацията и структурата на центъра
- използваните диагностични и лечебни технологии
- съвременните материални условия (сграда, паркинг и др.) и осигуреността с медицинска апаратура, която позволява да бъдат извършени основните видове диагностични изследвания.

Постигането на целта на програмата изисква формулиране и след това извършване на различни дейности в няколко приоритетни направления:

- (1) Създаване на материални условия и на техническа осигуреност- адекватни на стандартите и изискванията определени от МЗ;
- (2) Подобряване на структурата и на организацията на приема и взаимоотношенията между специалистите;
- (3) Повишаване на качеството на медицинските дейности и удовлетвореността на пациентите от медицинското обслужване;
- (4) Създаване на ефективна икономика и финансова стабилност;
- (5) Подобряване и въвеждане на нов стил на управление;

Във всяко приоритетно направление ще бъдат включени различни по вид и характер дейности, изпълнението на които ще създаде възможности да бъде постигната т.е. подобряване на медицинската и икономическата ефективност.



#### **4.1. Създаване на материални условия и постигане на техническа осигуреност- адекватни на стандартите и изискванията.**

Основания:

- Материалните условия (сгради, инсталации, битова мебел, заобикаляща среда и други и техническата осигуреност, медицински апарати и др., определят възможностите за извършване на качествена ефективна медицинска дейност и оказват влияние върху психологическата удовлетвореност на пациентите.
- Независимо от някои подобрения, които са били направени преди периода 2019- 2020 г, оптимизирането на тези условия ще бъде основна област на управлението. Това означава че дейностите по реновиране на сградата и околната среда на центъра и снабдяването с нова ефективна апаратура ще продължат да заемат централно място в управленческата дейност.

4. Закупуване на нова медицинска апаратура:

- дигитализирането на рентгеновите апарати
- ехокардиограф- за функционалния кабинет

Източник на финансиране – средства от Европрограми или собствени средства

5. Закупуване на нови компютри, и софтуерни продукти с оглед подържане на съвременна информационна система (дейност, приходи, разходи и др.)

източник на финансиране - от Европрограми или собствени средства

Подобряване състоянието на офис оборудване (офис мебели, столове).

източник на финансиране - собствени средства или от европрограми

2. Реновиране на помещенията в сградите -на България №234 и на филиала на ул. Васил Левски №

- подмяна на дограмата- тя не е подменяна от построяването на сградите преди 40 год. , и не осигурява топлоизолация

- подмяна на осветлението с икономично ЛЕД такова с цел икономия на ток , която ще се изплати в рамките на 5-6 год

- боядисване и подмяна на врати , както в сградата на бул. България №234 , така и в сградите на филиала на бившата ДКЦ 3, които са две .

- хидроизолация на покрива на бул. България №234 , където при всеки дъжд вали в сградата

Източник на финансиране — — средства от различни източници , като например норвежки фонд за развитие, където е 100 % безвъзмездно финансиране , както и от европрограми за енергийна ефективност и условия на труд. Ще се търси и съдействие и съфинансиране от Община Пловдив

Резултатите от изпълнението на тези дейности Центърът, в по-висока степен ще отговаря на изискванията и на стандартите за съвременно лечебно заведение.

#### **4.2. Подобряване на структурата на персонала и на организацията на приема на пациентите.**

Основания:

Финансово-икономическият резултат от дейността на Центъра се намира в право пропорционална зависимост от количеството на извършените прегледи и изследвания и от разходо-покриващата стойност определяща цените на заплащане.

Увеличаването на броя на пациентите и техния избор за повторни посещения са в зависимост от много фактори, сред които важно място заемат организацията на приема, т.е възможностите да получават медицинска помощ при специалисти през

по-дълги периоди от 'работния ден' на центъра и това да съответства на тяхните желания и предпочитания.

Основния поток от пациенти към лечебните заведения за извънболнична специализирана медицинска помощ във висока степен се формира от общо практикуващите лекари. Те могат да повлияят на пациентите за тяхния избор на лечебно заведение за получаване на консултативна медицинска помощ и извършване на различни видове диагностични изследвания.

За подобряване на взаимоотношенията и взаимодействията с общопрактикуващите лекари ще бъде необходимо да бъдат извършени няколко вида дейности, които ще повлияят върху потока от болни и неговата икономика.

1. Привличане на нови лекари специалисти и на медицински сестри, с оглед увеличаване на потока на пациентите и от там на финансовите приходи;

2. Преоценка на щатното разписание на административния и помощния персонал, както и разработване на нови длъжностни характеристики с цел оптимизация на негово трудово използване;

3. Възстановяване на взаимоотношенията с общопрактикуващите лекари, включително и чрез периодични срещи и индивидуална работа на управителя с тях;

4. Подобряване на структурата на медицинският персонал чрез привличане на нови водещи специалисти, и извършване на критична оценка на броя и структурата на немедицинския персонал включително и на административния такъв с оглед неговата оптимизация;

5. Подобряване на професионалния контрол върху дейността на лекарите и медико-диагностичните лаборатории за спазване на правилата за добрата медицинска практика и на медицинските стандарти;

6. Изготвяне на годишни анализи и оценки на дейността, постигнатите медицински и финансови резултати и на проблемите на Центъра.

В резултат на изпълнението на тези дейности независимо от голямата конкуренция се очаква общия брой на пациентите и обема на извършените изследвания не само да се възстанови, но и да се увеличи. Това ще доведе до

увеличаване на финансовите приходи и възможности за постигането на финансовата независимост, и на трудовите възнаграждения на персонала.

#### **4.3. Подобряване на качеството на медицинските дейности и удовлетвореността на пациентите от медицинското обслужване.**

##### **Основания:**

Качеството на медицинската помощ е най-силният детерминант за нейната ефективност т.е. за позитивните елементи за състоянието на болните след нейното извършване.

Медицинската ефективност от своя страна е фактор, който има силно влияние върху избора на пациентите за получаване на медицинска помощ в определено лечебно заведение (вкл. лекари и др. медицински специалисти) и да продължават да ползват неговите услуги.

Този смисъл управленческите действия за повишаване на качеството имат съчетано медицинско и икономическо значение.

Нивото (размерът) на качеството на медицинската помощ се определя от множество фактори от които най-важно значение имат:

- Професионалната компетентност на персонала (пълнота и съвременност на знанията и уменията);
- прилагането на научно доказани диагностични лечебни технологии (наличие на апарати, лабораторни уреди и др.);
- ценностната система и психологическата подготовка на лекарите и другия медицински персонал.

Макар, че в Центъра се оказва качествена медицинска помощ, то повишаването на качеството и на удовлетвореността на пациентите трябва постоянно да се стимулира чрез извършването на различни по вид и характер управленчески дейности, които представляват съдържанието на тоталното осигуряване и управление на качеството.

С оглед поддържане и повишаване на качеството на медицинската помощ в програмата се включва извършването на няколко значими дейности:

1. Стимулиране на участието на лекарите специалисти в различни форми на продължаващото медицинско учение, вкл. чрез осигуряване на служебен отпуск.

Срок — постоянен

2. Изготвяне на годишен план за въвеждане на нови диагностични и лечебни технологии с оглед пълното използване на възможностите на наличната медицинска апаратура и на препоръките от различните ръководства за поведение на лекарите.

Срок - постоянен

3. Изучаването на удовлетвореността на пациентите от дейността на различните структури на Центъра и на тяхните предложения за подобряване на работата, чрез извършване на периодични анкетни проучвания.

Срок- постоянен

Изпълнението на тези дейности ще доведе до това, че основната част от медицинските обслужвания на пациентите ще отговарят на стандартите и изискванията за висококачествена медицинска помощ.

#### **4.4. Подобряване на финансовото състояние и постигането на финансова стабилност.**

Основания:

Центърът е икономическа система, която 'произвежда' специфични медицински услуги от 'продажбата' на, които по регулирани цени (НРД) получава своите финансови приходи.

Макар че собственик на материалните активи е община Пловдив производствената икономическа дейност на Центъра има автономен характер т.е от икономическият му успех зависи неговото съществуване. Това прави икономическата дейност на управителя и неговия малък екип изключително важна.

Основните направления на финансово-икономическата дейност включват:

- увеличаване на приходите, чрез увеличаване на количеството на извършените дейности (прегледи, изследвания и др)

От успехът на тези дейности ще зависи финансово-икономическия резултат-баланс между приходи и разходи, при добри възнаграждения на персонала и при добри съвременни битови и технологически условия.

В програмата са включени действия както за увеличаване на приходите така и за оптимизиране на разходите, които да не надхвърлят размерите на приходите. В съдържанието на тези дейности основно място ще заемат:

1. След критичен анализ на структурата и целесъобразността на различните видове разходи, извършване на действия за намаляване на разходите за външни услуги. С това ще се открият финансови възможности за повишаване на трудовите възнаграждения на персонала, оптимизация на разходите т.е. стремеж към тяхното намаление до възможния минимум без отрицателно влияние върху възможностите за извършване на производствените дейности и от там запазване на размера и увеличаване на финансовите приходи.

2. Преоценка на необходимостта от някои видове длъжности в администрацията и помощния технически персонал.

3. Извършване на активна маркетингова дейност и работа с общопрактикуващите лекари с оглед увеличаване на броя на пациентите за консултативни прегледи и медико-диагностични изследвания (участия в телевизионни и радио предавания, публикуване на материали в печатните масмедии, кампании на безплатни прегледи и др.)

4. Провеждане на активна дейност и сътрудничество със специалистите от РЗОК — Пловдив, с оглед осигуряване на по-голям брой направления и средства за изследвания ( високо-специализирани и медико-диагностични изследвания )

5 Издаване на специална брошура за структурата и възможностите за диагностично - лечебната дейност на Центъра и на други печатни материали, които да се разпространяват сред пациентите.

6. Изготвяне на шестмесечни и годишни анализи и оценка на медицинската и финансова дейност на Центъра и на конкретни препоръки и мерки за тяхното подобряване.

7. Въвеждане на система за разделно отчитане на делимите разходи на отделните структури на Центъра, с оглед подобряване на контрола и от там на тяхната оптимизация.

**При изпълнението на тези дейности се очаква подобряване на възможностите за увеличение на трудовите възнаграждения на персонала, а това ще има изключително важно икономическо и социалнопсихологическо значение.**

#### **4.5. Усъвършенстване на управлението и на маркетинговата дейност на Центъра**

Основания:

Медицинският и икономически успех на Центъра при съществуващите цени ,системи на заплащане и пазарни условия до голяма степен зависи от адекватното управление включително и адекватния маркетинг.

Управлението трябва да осигури условия и възможности за излизане от недоброто финансово състояние на Центъра и на възможността за повишаване на икономическата и медицинска ефективност.

Това може да стане само ако в Центъра има създадена и добре работеща система за адекватна и своевременна информация за състоянието на производствената и икономическа дейност. Само така управленческият екип ще може да формулира от една страна своевременни и ефективни решения и от друга изпълнението на дейности включени в настоящата програма. Усъвършенстване на управлението на Центъра ще включва дейности както по подобряване на неговото качество (планиране, контрол, анализ, оценка) така също и широкото включване на медицинския персонал при вземане на различните видове решения.

Подобряването на управленческата дейност ще включва дейности по няколко направления :

1. Обсъждане на възможността за въвеждане на система за подобряване на качеството на управление

Източник на финансиране – Европрограма за придобиване на международно признати сертификати за качество

2. Оптимизация на структурата и броя на управленческия екип на Центъра, което да гарантира повишаването на ефективността на неговата дейност при минимизиране на разходите му.



## **5. ПЕРСПЕКТИВИ ЗА РАЗВИТИЕ НА ЦЕНТЪРА ПРЕЗ ПЕРИОДА 2022-2026 ГОДИНА**

### **5.1. Основни цели и приоритети в развитието и дейността на ДКЦ Пловдив ЕООД**

В Проекта за национална здравна стратегия 2021-2030 е записано:

„Доказано е, че извънболничната медицинска помощ е много ефективен и ефикасен начин за справяне с основните причини за лошото здраве и рискове от него, както и за справяне с предизвикателствата, които заплашват здравето и благополучието в бъдеще. Доказано е също, че тя е инвестиция с добра стойност, тъй като качествената първична и специализираната извънболнична медицинска помощ намалява общите разходи за здравеопазване и нуждата от болнично лечение, което е много по-скъпо. Това налага провеждане на целенасочена политика с акцент върху дейностите, свързани с промоцията на здраве и превенция на основните социално-значими заболявания, като ключов метод за ефективно предоставяне на тези услуги.

Добре обучените и мотивирани общопрактикуващи лекари и лекари-специалисти от извънболничната медицинска помощ могат да бъдат основен инструмент за преодоляване на здравните предизвикателствата, пред които е изправена страната. За целта е необходимо да се осигурят адекватни организационни и финансови механизми за развиване на капацитета на първичната медицинска помощ за предоставяне на здравни грижи, насърчаващи промоцията на здраве и профилактика на заболяванията. Необходимо е да бъдат създадени стимули за медицинските специалисти за непрекъснато повишаване на квалификацията и развиване на умения за консултиране и лечение. Специализираната извънболнична медицинска помощ също следва да развива своя капацитет по отношение на ранната диагностика и навременно лечение

чрез използването на съвременните методи за лечение в амбулаторни условия, включително и чрез извършването на високоспециализирани дейности и медико-диагностични изследвания“

Основните цели и приоритети на „Диагностично-консултативен център Пловдив“ ЕООД са свързани с достигане на оптимално ниво на осигуреност и удовлетвореност на потребителите на медицински услуги при условията на устойчиво развитие и положителни финансово-икономически показатели на лечебното заведение. Политиките в областта на извън болничната помощ следва да бъдат насочени и към развитието на възможности за комплексно и интегрирано здравно-социално обслужване на пациенти с определени социално-значими и редки заболявания, включително и патронажни грижи. Това може да бъде реализирано чрез създаване на стимули за разкриване на специализирани центрове, чиито основни функции да са свързани с прилагане и координиране на мултидисциплинарен подход при извършването на профилактика, диагностика, лечение, проследяване и рехабилитация на пациенти с конкретни заболявания. Те следва да гарантират непрекъснатост в осигуряването на медицинските дейности на пациента във всеки момент или период от обслужването му в зависимост от етапите на развитие на болестта и потребностите му и с цел повишаване качеството на неговия живот. Подобни интегрирани здравно-социални подходи и услуги ще бъдат в състояние да решат по най-добрия начин потребностите на пациентите от поддържащо лечение, общи и/или специфични здравни грижи, социална рехабилитация в амбулаторна или домашна обстановка и ще доведат до чувствително намаляване на потребностите им от прием в болници за активно лечение.

**МЕРКИ:** 1. Преодоляване на регионалните дисбаланси в извънболничната медицинска помощ;

2. Увеличаване на относителния дял на средствата за извънболнична медицинска помощ и разширяване на пакета дентални дейности, заплащани от НЗОК;

3. Повишаване капацитета на първичната медицинска помощ за дейностите, свързани с промоция и превенция;

4. Развитие на високоспециализирана медицинска помощ в подкрепа на първичната медицинска помощ;

5. Развитие на интегрирани здравно-социални услуги в общността, в т.ч. патронажни грижи, подкрепящи първичната медицинска помощ в грижата за пациентите.

### **Основни цели и приоритети на лечебното заведение за периода 2022-2026**

г са:

1. Постигане на разумно пазарно съотношение „разход – приход”;
2. Подобряване на отношението „разход – медицински ефект”;
3. Увеличаване на приходите спрямо предходните години;
4. Увеличаване кръга от пациенти спрямо предходните години;
5. Разширяване на медицинския „портфейл” с нови диагностични и лечебни2методи и нови услуги;
6. Постигане на висока удовлетвореност у пациентите от обслужването и оказаната медицинска помощ;
7. Осигуряване на съответствие с утвърдените медицински стандарти и добрата медицинска практика;

### **5.2. Подцели, конкретни задачи и мероприятия пред ръководството на ДКЦ Пловдив ЕООД,**

**Като подцели и задачи пред ръководството на лечебното заведение могат да бъдат изведени:**

**5.2.1. Осигуряване прилагането на утвърдените стандарти и добри практики** по застъпените медицински специалности– може да се постигне чрез закупуване (наемане) и достигане на необходимото ниво на медицинско оборудване, чрез осигуряване на квалифициран персонал, в т.ч. чрез непрекъснатото повишаване на квалификацията на висшия и полувисшия персонал с участия в курсове и в други научни, професионални или образователни форуми.

**5.2.2. Активна политика по разширяване обема на медицинските дейности**, изпълнявани по силата на индивидуалния договор с НЗОК като основен източник на парични постъпления за лечебното заведение (Основна цел 1.3. и 1.4.) – чрез стриктно спазване на действащата нормативна уредба от страна на лечебното заведение, активна кореспонденция, анализ на пазарните възможности и периодично водене на преговори с представителите на здравноосигурителната каса за увеличаване на обемите от медицински дейности, които могат да бъдат заплащани от НЗОК.

**5.2.3. Подобряване на вътрешноорганизационните системи за управление и контрол** на качеството на работа на административния, помощния и медицинския персонал на лечебното заведение (Основна цел 1.4. и 1.6.) – чрез анализ на вътрешната организация на работа в дружеството, на съществуващата деловодна и информационна система на лечебното заведение, установяване на проблемните точки и слабите места и вземане на мерки за подобряване качеството на работа на персонала на всички нива;

**5.2.4. Осигуряване на надеждна система за финансово управление и контрол** на лечебното заведение (Основна цел 1.1. и 1.2.) - чрез анализ на съществуващата структура и вътрешна организация на лечебното заведение, анализ на вътрешните нормативни документи и съществуващата система за финансово управление и контрол, създаване на ясно изразена контролна среда, въвеждане на процедури по управление на риска, въвеждането на адекватни и ефективни контролни

Засилващата се конкуренция на пазара на медицински дейности кара все повече участници от бранша да развиват и разнообразяват гамата от медицински дейности, които предлагат. Ето защо се налага постепенно и поетапно да се развиват отделни високоспециализирани медицински дейности, насочени към конкретни заболявания, с които значително ще се увеличи броят на обслужваните пациенти.

През последните години пазарът на медицински услуги се разшири изключително много, предлагането става все по-голямо, пациентите – все по-взискателни. Ето защо, нашата основна грижа е да осигурим високо качествено медицинско обслужване, за да отговорим на конкретните нужди на пациентите.

Да се разработи стратегия за снижаване разходите на лечебното заведение чрез:

- аналитично отчитане на приходите и разходите за консумативи в клинична лаборатория, микробиология, отделение по образна диагностика и останалите кабинети;

- намаляване на размера на „външни разходи“ чрез намаляване на разходите за телефони, ел. енергия и топлоенергия.

Усъвременяване на медико-техническото оборудване, с цел разширяване на медицинските дейности като обем и качество.

Повишаване квалификацията на медицинския персонал – гаранция за по-високо ниво на критериите за добра лекарска практика.

Подобряване на социално-битовите условия, чрез укрепване здравето на работещите и хигиенизиране на работните помещения, което ще допринесе за повишаване на работоспособността и качеството на предлаганите медицински услуги.

Целенасочена рекламна дейност за разширяване на вида и обема на предлаганите медицински услуги.

## **6. ИНВЕСТИЦИОНЕН И ФИНАНСОВ ПЛАН ЗА ПЕРИОДА 2022- 2026 г**

### **6.1 ИНВЕСТИЦИИ**

#### **А. Ремонт , реконструкции и организационни мероприятия**

- стая за краткосрочно пролежаване с наблюдение – 6 бр. кабинни
- 2. 3.Разкриване на кабинет по съдова хирургия .
- 5. Разкриване на сектор „Физиотерапия и рехабилитация ”.
- 6.Текущи ремонти и реновации – латексово боядисване , смяна на дограма , висящи тавани ,смяна на врати ,ремонт покрив.
- 8. Организиране на „модулни звена” за прегледи и изследвания от дистанция.
- 9. Дигитализиране на сектор „ Образна диагностика „
- 10.Самостоятелни и съвместни акции по промоции и профилактика на здравето в кварталите населени с етнически малцинства ,които се намират в естествена близост до центъра - профилактични прегледи за рак на гърдата ;остеопороза ; туберкулоза ;

#### **В .Медицинска апаратура и технически средства:**

- Нов Ехограф с гастроентерологична насоченост/ за коремна ехография/.
- Цветен доплер за периферни съдове.
- Линейка с оборудване за сформираниите „модулни групи”:
  - -Лаптоп -2 броя / за „модулните групи” /с инсталиран програмен продукт „НИСЕТ-ДКЦ „
  - Пулсукциметър
  - ЕКГ монитори

- закупуване на физиотерапевтична апаратура с цел оборудване на сектор „Физиотерапия и рехабилитация”.

-Дигитализиране на сектор „ Образна диагностика „- закупуване на дигитален проявителен апарат ;адаптиране на компютърна програма „НИСЕТ „ с тази програма

Времевият график на изпълнението на инвестиционната програма на лечебното заведение е в зависимост от възможностите му да акумулира съответния финансов ресурс, като приходите ще се увеличават вследствие на закупената апаратура за осъществяване на нови медицински дейности.

Източник на финансиране на инвестиционната програма ще се търси от собствени средства ,европейски програми за развитие ,кредити

Инвестиционни дейности	2022	до 2025	до 2026
<b>1. Закупуване на медицинска апаратура:</b>			
Апаратура за физиотерапия	40000		
Ехограф за коремна ехография		60 000	
Цветен доплер за периферни съдове		10 000	
<b>2. Закупуване на технически и транспортни средства:</b>			
Линейка с оборудване за "модулни групи"		37 000	
Преносими компютърни системи –лаптоп 2 бр.		3000	
Дигитализиране на рентгенов сектор		50 000	
<b>3. Извършване на ремонти:</b>			
Строителни ремонти и реновиране	225000		500000
Хидроизолация на покрив			120000
Ремонт на сектор физиотерапия	20000		
<b>ОБЩО</b>	<b>285 000</b>	<b>698000</b>	<b>620000</b>

Таблица 14: Предвидени капиталови разходи по години (в лева)



Основният риск пред реализирането на инвестиционните намерения произтича от невъзможността за осигуряване на необходимото финансиране. Ръководството на Дружеството ежегодно ще преразглежда изпълнението и приоритетите на инвестиционната програма на базата на изпълнението на финансовия план, прогнозите за финансовите приходи и маркетинговите проучвания.

#### ЗАКЛЮЧЕНИЕ:

Настоящият анализ и оценките за дейността и осигуреността показват, че лечебното заведение разполага със значителен потенциал за реализиране на своята мисия - на общинско лечебно заведение, което оказва качествена, достъпна и достатъчна по обем медицинска помощ. Успешното изпълнение на програмата за развитие на ДКЦ "Пловдив" ЕООД - гр. Пловдив ще доведе до това, че към края на деветгодишният период лечебното заведение ще разшири спектъра си на действие по различни медицински специалности, ще бъде финансово и икономически по-стабилно, ще има много по-добра медицинска продуктивност и много по-добри финансови и икономически показатели.

Автор : Д-р Николай Забунов