



**МЕДИЦИНСКИ УНИВЕРСИТЕТ – ПЛЕВЕН
ФАКУЛТЕТ „ОБЩЕСТВЕНО ЗДРАВЕ”**

ЦЕНТЪР ЗА ДИСТАНЦИОННО ОБУЧЕНИЕ



КАТЕДРА „ОБЩЕСТВЕНОЗДРАВНИ НАУКИ”

ЛЕКЦИЯ №8

ЗА ДИСТАНЦИОННА САМОПОДГОТОВКА ПО УЧЕБНА ДИСЦИПЛИНА

„ОСНОВИ НА ЗДРАВНИЯ МЕНИДЖМЪНТ”

ЗА СТУДЕНТИ ОТ СПЕЦИАЛНОСТ „МЕДИЦИНСКА РЕХАБИЛИТАЦИЯ И ЕРГОТЕРАПИЯ”

ОБРАЗОВАТЕЛНО – КВАЛИФИКАЦИОННА СТЕПЕН

„МАГИСТЪР“

ЗАДОЧНО ОБУЧЕНИЕ

ТЕМА : Управление на здравеопазването в пазарна среда. Предприемачество. Проекти

РАЗРАБОТИЛ: доц. д-р Пенка Стефанова, дм

Гр. Плевен

2020 год.

Добавяне на долен колонтитул

МЕДИЦИНСКИ УНИВЕРСИТЕТ – ПЛЕВЕН
ФАКУЛТЕТ „ОБЩЕСТВЕНО ЗДРАВЕ“
ЦЕНТЪР ЗА ДИСТАНЦИОННО ОБУЧЕНИЕ

Лекция №8

УПРАВЛЕНИЕ НА ЗДРАВЕОПАЗВАНЕТО В ПАЗАРНА СРЕДА

ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО. УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ

Доц. д-р Пенка Стефанова, д.м

ОСОБЕНОСТИ НА ПАЗАРА В ЗДРАВЕОПАЗВАНЕТО

Особеностите на пазара в здравеопазването зависят от спазването на изискванията на свободния пазар при съвършена конкуренция в системата на здравеопазването с нейните проблеми.

Свободния пазар при съвършена конкуренция изисква:

- 1) добре информиран, рационален и независим в избора си купувач;
- 2) много независими и конкуриращи се продавачи, като никой не влияе съществено върху цените;
- 3) предлагането на хомогенен продукт;
- 4) заплащане на цената на продукта или услугата от потребителя;
- 5) цената е определена свободно от пазарните сили
- 6) свободен достъп на нови участници до пазара.

Ограниченията на здравеопазната система, които не позволяват развитието на свободен пазар са свързани с:

1) ниска информираност, нерационалност и зависимост на потребителя (пациента) – информационна асиметрия;

2) някои видове здравни услуги се оказват от монополни структури, като финансовите органи ограничават икономическата свобода – несъвършена конкуренция;

3) здравните услуги не са хомогенни, а разнообразни, трудно се дефинират и лесно се диверсифицират (преразпределят) – вертикална и хоризонтална интеграция;

4) често цената се заплаща от трета страна – различни форми на здравно осигуряване;

5) цените обикновено са фиксирани или регулирани, като има наличието и на непазарни (публични) услуги – с неделим ефект /например профилактиката/ или с 9 непряк ефект /ефекти върху други лица, които не участват пряко в консумацията – имунизацията и лечението на инфекциозните заболявания/;

6) затруднен достъп на нови участници в пазара поради регулиране на практикуването в рамките на съсловие.

Това определя и въвеждането на понятието „квази” – пазар – имитация на пазарен механизъм в обществения сектор. Тези т.н. пазарни дефекти водят до следните последици в здравеопазването:

- намаляване или недостиг на здравни разходи за сметка на други обществени и социални разходи;
- незадоволяване на здравните потребности на населението поради предлагане предимно на „по-печеливши” от икономическа гледна точка и по-лесни за изпълнени услуги;
- намаляване или непредоставяне на профилактични и промотивни услуги за сметка на диагностично-лечебните;
- увеличаване на неравенствата и трудностите в достъпа до здравни услуги в зависимост на платежоспособността на потребителите;
- неблагоприятни обществени последици – бюрокрация, корупция и черен пазар, незадоволени потребности и недоволство на населението, липса на мотивация сред работещите в системата и др.

Тези пазарни дефекти зависят и от степента на регулиране на пазара в здравеопазването. **Формите на регулиране са:**

- **икономическо /пазарно/** - зависещо от икономически регулатори като търсене и предлагане, цени, данъци, такси и т.н.;
- **административно** – въвеждане на различни режими – лицензионни, разрешителни, забрани, нормативи, стандарти и т.н.
- **косвено** – създаване от държавата /обществото/ на определени икономически условия за развитие на пазарните механизми без директна намеса върху пазарните сили и цените;
- **пряко регулиране** – определяне на правила, които водят до пряка намеса в пазара – напр. пределни или регулирани цени;

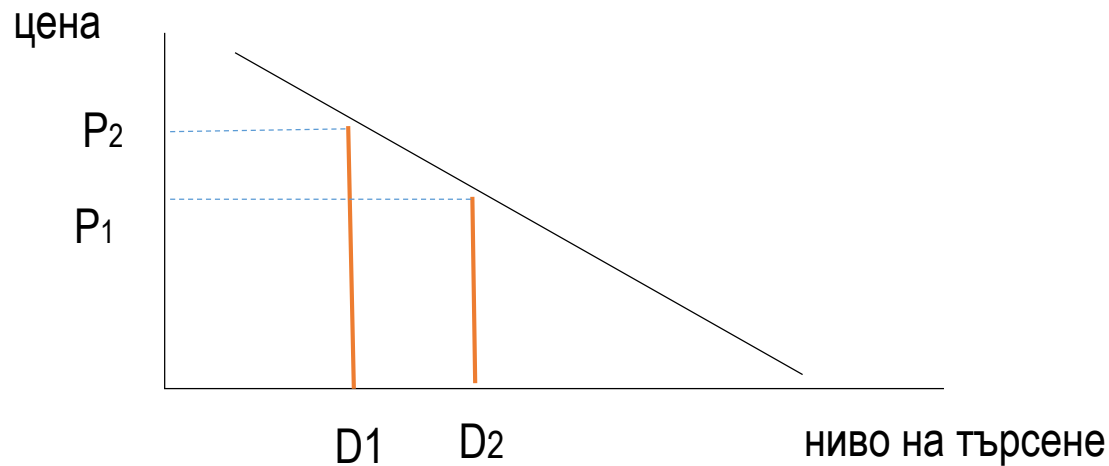
- **според субекта на регулиране:**

- държавно – административно и косвено
- съсловно – разрешителен режим и контрол върху практикуване на професията, контрол върху етичните взаимоотношения, ценообразуване – на базата на договори със съответните финансиращи органи /осигурителни фондове, правителството/
- здравно осигуряване – контрол на количество, качество и цена на здравните услуги, контрол върху премиите на потребителите – цени, покритие и т.н.
- от неправителствения сектор – пациентски организации – защита интересите и правата на пациентите
- саморегулиране – от работещите в системата на здравеопазване – етични кодекси, правила за добра практика

ТЪРСЕНЕ И ПРЕДЛАГАНЕ НА ЗДРАВНИ ПРОДУКТИ

Понятие за търсене на медицинска помощ

В пазарната икономика терминът търсене (demand) означава количеството стоки и услуги от даден вид, които потребителят би могъл да купи или консумира на желана и определена цена. Естествено е, че при еднакво качество се търсят стоките и услугите с по-ниска цена. В отсъствие на други фактори търсенето зависи обратнопропорционално от цената.



В здравеопазването често икономическият термин „търсене“ се замества със социалния термин „потребност“. Здравната потребност представлява осъзнато количество медицинска помощ, която експертите считат, че всеки човек трябва да получи, за да е възможно най-здрав според актуалните постижения на медицинската наука и на съответната регулирана цена.

Задълбочените изследвания на съвременните здравни системи водят до изводите, че потребностите са само един от факторите, които определят търсенето на медицинска помощ. Ако планирането на здравната система бъде основано само на потребностите, тогава се реализира използване или на твърде много излишни, или на недостатъчни по обем ресурси.

M. Grossman използва теорията за човешкия капитал, за да обясни търсенето на здраве и медицинска помощ. Според автора потребителите на медицинска помощ търсят здраве по две причини:

- Като консумативно средство за потребление, което повишава качеството на живот.
- Като инвестиционно средство за потребление, което увеличава продължителността на живота.

Важно е да се знае, че в ежедневно си поведение човек търси здраве, а не медицинска помощ.

Основна цел на всяка здравна система е да възстанови изгубеното здраве. В този аспект трябва да бъдат съобразени следните фактори, оказващи влияние върху търсенето на медицинска помощ:

- Нивото на индивидуалното здраве намалява с напредване на възрастта. Хората се стараят да забавят този процес чрез увеличаване на търсенето и използването на медицинска помощ.
- Увеличаването на индивидуалните доходи повишава търсенето на медицински услуги. Това се обяснява с факта, че колкото е по-високо възнагражданието на даден човек, толкова по-важно за него е увеличаване на дните, в които той е здрав и работоспособен.
- По-високото ниво на образование се характеризира с по-ниско ниво на търсене на здравни услуги. Това се обяснява с факта, че по-образованите хора полагат повече грижи за профилактика и здравословен начин на живот.

Теорията на Grossman обосновава няколко детерминанти на търсенето на здравни продукти, по които то се различава от традиционните подходи на търсенето на други продукти:

- Консуматорът персонално търси здраве, а не медицинска помощ. В случая целевия продукт е здравето, а медицинската помощ е средство за постигане.
- Клиентът не купува здраве пасивно от пазара. Той отделя време и усилия за неговото подобряване и съхраняване, като допълнително проактивно купува медицинска помощ.
- Здравето е дълготраен продукт. То не се обезценява бързо и поради това може да се разглежда от икономическа гледна точка като капитал.
- Здравето има двулика икономическа природа – може да бъде разглеждано и като консумативна стока, и като дълготраен капиталов актив.

Важен фактор за търсенето на медицинска помощ е ролята на лекаря. Когато лекарят определя компонентите на конкретното медицинско лечение, лекарят се ръководи не само от терапевтичната ефективност, но и доколко тяхната цена е по възможностите на пациента.

Лекарската дейност има двойствена роля с известна степен на конфликтност на интересите:

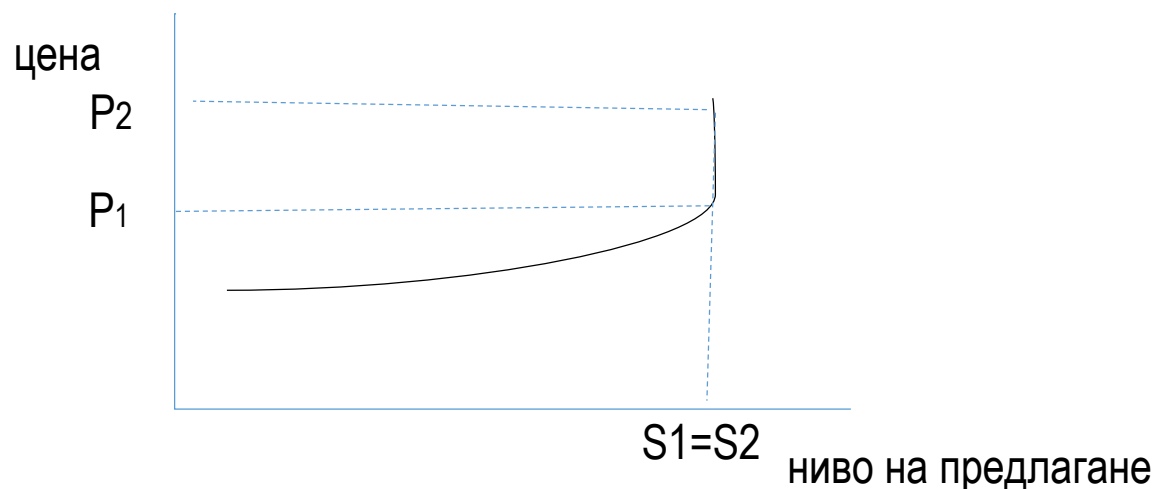
- Лекарят от една страна е медицински консултант (действащ в полза на пациента), а от друга страна – изпълнител на медицинска помощ (действа от свой личен икономически интерес).

Множество изследвания доказват, че с увеличаване на броя на лекарите се увеличава създаването на търсене и съответно потреблението, което увеличава както количеството, така и усвоения финансов ресурс.

Този факт противоречи на икономическата теория за пазара, съгласно която с увеличаването на предлагането се намаляват цените, за да се увеличи търсенето.

Това парадоксално на пръв поглед явление се обяснява с обстоятелството, че поради двойната си роля на медицински консултант и доставчик на медицинска помощ всеки лекар в условията на конкуренция започва да предписва допълнително процедури и изследвания за да запази своите доходи. Следователно при нарастване броя на лекарите правопрпорционално нарастват количеството и стойността на доставените и консумирани здравни услуги.

Другото съществено понятие в маркетинга на здравните услуги е предлагането на медицинска помощ. Теоретично това представлява съотношението между цените на определена медицинска услуга при регламентирано от медицинските стандарти качество и количество, което доставчиците на медицински услуги могат да реализират.



Предлагането на всяка стока или услуга е резултат от нейното производство, което представлява съотношението на количеството произведени продукти и ресурсите, които са били използвани за това производство.

В здравеопазването предлагането на медицинска помощ зависи в най-голяма степен от:

- Броя на медицинските кадри и степента на тяхната квалификация.
- Броя и вида на здравните заведения и тяхното териториално разпределение;
- Размера на публичните финансови средства за здравеопазване;
- Нивото на внедрените медицински иновации.

Здравните политици и мениджъри, имайки предвид състоянието на гореописаните фактори, следва да търсят най-ефективния и едновременно с това и най-икономичния модел на производство на здравни продукти.

Влияние на предприемаческата бизнес среда върху здравните институции

Предприемаческа среда

Ориентиране на обслужването към потребителя

Здравни институции

Характеристики

Риск
Конкуренция
Организационна и структурна гъвкавост
Взаимно проникване между отделните предприятия
Информационни системи, насочени към вземането на решения

Подходи за промяна чрез:

Маркетинг на услугите. Анализ на състоянието. Персонализиране на обслужването. Адаптиране към средата. Схема на комплексни услуги. Стратегическо планиране. Мениджмънт, а не администриране на структурата. Мениджмънт на човешките ресурси. Мотивация. Стимулиране. Повишаване на квалификацията

Характеристики

Липса на риск
Слаба конкуренция
Йерархично подчинение
Организационна скованост
Ригидност на структурите
Организационна изолация
Информационни системи насочени към дейността

Влиянието на средата върху управленската култура

	Административна среда	Предприемаческа среда
Управленска култура	<p>Отхвърляне на риска Ниско равнище на стимулиране Голяма ригидност Високо значение на бюрокрацията</p>	<p>Търсене на полза Приемане на риска Избор на алтернативи Високо ниво на стимулиране Бързи промени Акцент върху новаторството</p>
Управленски модел	<p>Непрекъснатост на управлението Ограничена самостоятелност (централизация) Трудност при въвеждането на новости и нови управленски подходи Некомерсиална ориентация (изпълняване на норми)</p>	<p>Планирано управление (бизнесуправление): стратегическо мислене. Висока самостоятелност (децентрализация) Улеснения при въвеждане на новости Комерсиална ориентация (търсене на печалба- продукт/пазар)</p>

Планиране

Планирането е процес, тясно свързан с бъдещето, чрез който се стремим да скъсим разстоянието:

между настоящето и бъдещето;

между предвидимото и желаното;

между известното и неизвестното.

Бизнесплан

Бизнеспланът е:

- Основен метод за изясняване представата ни за бъдещето (мисия, цели, задачи, целеви групи и пазари, стратегии, финансови прогнози, бюджет и други);
- Главен инструмент на мениджъра за реализация на желания от него успех;
- Основен инструмент при подготовката на договарянето с финансиращите организации при съществуващ пазар на здравните услуги.

Въпроси на които отговаря бизнеспланът

- *Какво прави и защо съществува?*
- *Това ли е най-добрият начин да го прави?*
- *Какво наистина трябва да прави?*
- *По какъв начин го прави и как трябва да го прави?*
- *Достатъчни ли са ресурсите ѝ и от какви нови ресурси се нуждае за да го прави добре?*
- *Достатъчни ли са възможностите и компетенциите за да го прави?*
- *Кой какво прави и кога?*

Основни критерии на които трябва да отговаря бизнесплана

- **Конкретност** – точно дефиниране на всички компоненти;
- **Измеримост** – да могат да бъдат измерими поставените цели;
- **Постижимост** – да е възможно постигането на поставените цели;
- **Реалистичност** – да познаваме възможностите си;
- **Обвързаност със срокове** – да са ясни времевите хоризонти.

Основни правила

- **Бъдете кратки**
- **Бъдете ясни**
- **Бъдете логични**
- **Бъдете честни**
- **Навсякъде където е възможно, подкрепете думите си с факти и числа.**

Бизнеспланиране

- **Бизнеспланирането** е сложен целенасочен процес на стратегически анализ (на факторите на средата и организацията) на настоящето и стратегическо прогнозиране и планиране на бъдещето с цел достигане на определени ползи от дейността на организацията чрез избиране на подходяща стратегия и методи на постигане на заложените в него цели.

Основни етапи

- набиране на информация, данни и факти относно средата, пазара, пазарните сили, организацията, възможностите за промяна и т.н.;
- прилагане на специфични методи за оценка и анализ – STEP – анализ, организационен анализ (организационен айсберг), анализ на силовите полета, SWOT – анализ, маркетингови анализи и т.н.;
- избор на стратегия и оценка на възможностите за изпълнението ѝ;
- планиране на предстоящите задачи и определяне на критерии за успех.

Оценка на факторите на външната среда (STEP – анализ)

Името на този анализ произлиза от абревиатурата на английските думи **S**ocial (социални); **T**echnological (технологични); **E**conomical (икономически); **P**olicy (политически).

Факторите, които имат най-съществено влияние върху организацията са:

- **Социални** – демографски, образование, култура, квалификация, структура на населението;
- **Технологични** – основните технологични средства (апаратура, медикаменти и др.), достъпа до тях, развитието на науката и технологиите, организационно-технологични процеси и др.;
- **Икономически** – цена на труда, инфлация, движение на паричните потоци, начини на сключване на договори и финансови фактори – кредити, лизинг, данъци, такси, ритмичност на постъпление на финансовите средства, задължения;
- **Политически** – организацията на властта – държава, общини, влияние на различни партийни, професионални, синдикални и други групови интереси.

Анализ на силовите полета

- Нека си представим, че една организация е разположена в хоризонтала и има сили, които се стремят да я издигнат (положителни сили) и такива, които се стремят да я свалят на по-ниско ниво (отрицателни сили).
- Оценката на степента на сила, както на положителните, така и на отрицателните сили ще ни позволи да преценим къде се намира и къде би се намирала тази организация.

Анализ на вътрешната среда

- Организационната структура;
- Персонал;
- Взаимоотношения и комуникации;
- Организация на работа;
- Контрол;
- Продуктивност;
- Обучение и квалификация;
- Длъжностни характеристики;
- Отношение към пациента;
- Качество;
- Продукти и продуктови линии;
- Финанси – ликвидност, задлъжнялост, дългове и собствен капитал, ефективност на активите, печалба и т.н.

SWOT – анализ

Фактори на външната среда (+)



Фактори на външната среда (-)

Основни раздели на бизнесплана

Титулна страница – *тя трябва да идентифицира организацията;*

Кратко резюме – *мисията на организацията, уникалността на бизнеса;*

История на компанията – *кратко описание на съществуването, постигнатите резултати и място на пазара;*

Профил на бизнеса – *предлагани услуги и продукти, характеристика на потенциалните потребители, географски обхват на пазара (размер и население) потенциал на растеж, способности на организацията да задоволи потребителското търсене, възможности за привличане на нови потребители;*

Основни раздели на бизнесплана

Бизнесстратегии и конкурентен анализ

- *Описание на основните конкуренти;*
- *Описание на слабостите, в които организацията е уязвима и как могат да се компенсират - по-евтини продукти, циклични трендове, възможен икономически спад, текучество на персонала;*
- *Влияние на законодателството – лицензионни изисквания, ограничения и регулатори, бъдещи изменения в законодателството и правителствената политика;*
- *Протекционистични политики – патенти, запазени марки и защитни процедури;*
- *Непредвидени събития – промени в мениджмънта, лидерството и т.н.;*
- *Персонал – нужда (изисквания, квалификация, подготовка, полза), политика на заетост – временен или постоянен персонал;*
- *Стратегии за справяне с изброените по-горе фактори;*
- *Оценка на риска – оценка на слабите страни на бизнеса, нови технологии.*

Маркетингов план

- *маркетингови стратегии, разпределението им във времето, маркетингов бюджет, представяне и опаковки, реклама и промоционни действия;*

Основни раздели на бизнесплана

Производствен план

- *Производствен процес;*
- *Сгради, площи;*
- *Машини и оборудване;*
- *Доставчици.*

Финансов план

- *Проект на приходите и разходите;*
- *Счетоводен баланс;*
- *Бюджет на паричния поток;*
- *Анализ чрез метода на критичната точка;*
- *Източници и използвани фондове.*

Организационен план

- *Форми на собственост;*
- *Основни акционери и партньори;*
- *Главни собственици;*
- *Характеристика на управленческия екип;*
- *Роля и отговорности на членовете на организацията.*

За проектния мениджмънт в здравеопазването – със знания и опит

Проектите са начинания за реализиране на идея. Те представляват вид организационни обекти (единици, образувания), които следват една и съща обща последователност на развитие, като:

(1) идея; (2) разработване на концепция и стратегия; (3) детайлно планиране; (4) изпълнение и (5) приключване.

Всички проекти, без значение колко сложни, големи или малки могат да бъдат, следват тази логика. Дейностите, които нямат характер на проект, се отличават в липсата на подобна последователност.

Думата „**проект**“ произлиза от латинската дума „projectum“, а по-късно „proectus“, използвани със значението „хвърлям нещо напред“, „простирам напред“. Първата употреба на съвременната дума „проект“ е от 1601 г. със значение на „схема, предложение, идеен план“. По-късно започва употреба на думата в смисъл на строителен план, предварителен текст, намерение, план.

ДЕФИНИЦИЯ	ИЗТОЧНИК
(Същ.) Планирана дейност, която има специфична цел (като например да се добие информация или да се създаде нещо ново), и която обикновено изисква продължително време. (глагол) планирам, калкулирам, изчислявам (нещо) за време в бъдещето (433).	merriam-webster.com
Планирана съвкупност от свързани задачи, които следва да се изпълнят през определен период и в рамките на определен бюджет и други ограничения (310).	businessdictionary.com
Последователно планирани задачи с начало и край, обвързани с време, ресурси и изискващи определени резултати, с дефиниран ефект, краен срок, ограничени от бюджет, брой хора, доставки и капитал (448).	cs.odu.edu
Планирана работа, която има конкретна цел, особено такава, организирана от правителство, фирма или друга организация (425).	macmillandictionary.com
Планирана работа или дейност, която следва да приключи за определен период от време и е предназначена да постигне определена цел (312).	cambridge.org
Индивидуално или съвместно начинание, което е внимателно планирано и разработено така, че да постигне определена цел (452).	Oxford English Dictionary
Съвкупност от свързани задачи със специфична цел (407).	investorwords.com
Всеобхватен, сложен и мултидисциплинарен подход за създаването на продукт или услуга (410).	itseducation
Съвкупност от неповтарящи се свързани дейности (или задачи), които имат специфични цели, ясно дефинирани резултати и определени начало и край (441).	moneyglossary.com

Проектът е последователност от уникални, комплексни, свързани дейности, които имат обща цел и следва да бъдат приключени за определено време, в рамките на определен бюджет и при спазването на определена спецификация.

Проектите, реализирани в здравеопазването, отговарят много често на общите принципи на проектите въобще. В специализираната литература обаче са посочени и някои специфични особености, които ги отличават от проектите в другите сфери:

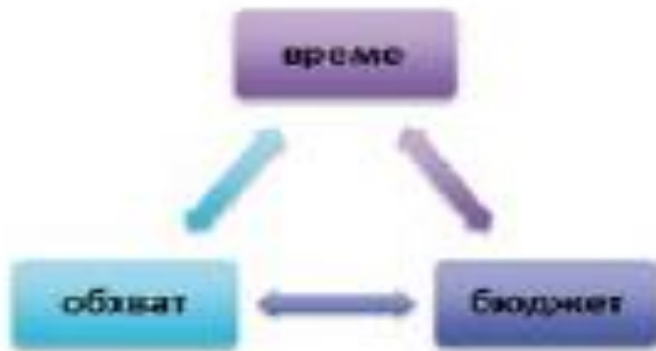
- качеството на здравното обслужване е от съществено значение за пациентите, т.е. много често качеството се приема за по-важно от времето, разходите и други ограничения;
- националните и местни власти и регулиращи органи играят много голяма роля – Правителството е най-честият спонсор на проекти в здравната сфера и създава стандарти и правила, които трябва да се спазват при реализирането им;
- финансите са комплексни, което затруднява прогнозирането на финансовата стойност на проекта и калкулирането на възвращаемостта на инвестицията поради няколко причини: ограничение на разходите, трудно изчисляване на приходите, възможни промени в проектните бюджети поради непостоянните условия в здравеопазването, съществуване на здравни организации, които са not-for-profit;
- здравеопазването е силно персонализирано и чувствително по отношение на цена, вид услуга, защита на личните данни и други условия;

- медицинските грешки стават все по-скъпи, а това повишава трудността при реализацията на даден проект в здравеопазването, тъй като повишава изискванията към медицинския персонал, участващ в него;
- отчетните резултати и измерители са специфични – не винаги крайната цел на един здравен проект може да бъде квантифицирана, защото за здравето на човек не винаги може да се намери измерител.
- Най-често се използват измерителите „процес“ (Например: % пациенти, преминали ваксинация през годината) и „резултат“ (Например: брой пациенти, получили определено усложнение);
- проектите стават все по-комплексни и в лечебното заведение се налага сформирание на мултидисциплинарен проектен екип от лекари, сестри, рехабилитатори, технолози, инженери, администратори, преподаватели, обучители, инспектори и други експерти. Това се налага както в големи, така и в малки проекти;
- изисква се значителна колаборация – както в рамките на здравната организация, така и извън нея.

Ако трябва да се дефинира най-пълно понятието проект, то към определението следва да се включат и някои негови характеристики, като:

- Проектът има уникални цели;
- Проектът е ограничен във времето;
- Проектът се конкретизира постепенно, на етапи;
- Проектът изисква ресурси, често от различни източници;
- Проектът се подчинява на теорията за недостига и алтернативния подбор;
- Проектът има спонсор;
- Проектът включва несигурност.

Всеки проект е ограничен в различни отношения. В литературата се срещат най-често три основни ограничения, често изобразявани графично като триъгълник (триада на проекта), който отразява принципа на „тройното ограничение“ и поради тази причина често е наричан „железния триъгълник“



Фиг. 3. Триада на проекта

Време – проектът следва да бъде приключен в определен срок;

Бюджет – проектът следва да бъде реализиран в рамките на предвидените в бюджета разходи;

Обхват – каква работа следва да се изпълни или какъв уникален продукт, услуга или резултат се очаква от финансиращия орган в рамките на проекта.

Някои автори говорят за „четворно ограничение“, като добавят: **Качество** и **безопасност**



Фиг. 4. Ромбоид на проекта

Най-пълното олицетворение на ограниченията пред проекта представлява „хексагон“, който отразява допълнително два елемента (461) – **риск** и **ресурси**.



Фиг. 5. Хексагон на проекта

Източник: Schwalbe, K. Healthcare Project Management, Chapter 1 – An Introduction to Project, Program, and Portfolio Management in Healthcare, Schwalbe Publishing, 2013

Проектът и задачите, операциите и дейностите

Проектите имат някои общи характеристики с операциите и дейностите, но и имат и такива, които ясно ги различават от тях.

Проектите са временни, те имат ясно начало и край и осигуряват продукт, услуга или дейност, която не е съществувала преди това, т.е. проектите са уникални.

Операциите за разлика от тях представляват повтарящи се, рутинни действия или мероприятия, чрез които се осигурява извършването на текущата дейност в организацията.

За улеснение на разбирането могат да бъдат преведени следните примерни ситуации:

- разкриването на нова клиника в болницата за лечение на онкологични заболявания е **ПРОЕКТ**;
- провеждането на ежедневни консултативни прегледи в кабинета по онкология е **ДЕЙНОСТ**.

В литературата, посветена на проектния мениджмънт, освен понятието „**проект**“ се използват и понятията „**програма**“ и „**портфолио**“. Много често те се използват като взаимнозаменяеми, което може да внесе известно объркване, тъй като трите понятия имат различно значение, макар че са свързани помежду си.

Какво е програма?

Програмата представлява серия или съвкупност от проекти, чиито отделни цели в своята цялост допринасят за постигането на общата цел на организацията на секторно, национално или международно ниво.

По своето съдържание програмите могат да се разделят на икономически, социални, организационни, технически и комбинирани. Програмите могат да са международни, държавни, национални, регионални, отраслови и комбинирани. По правило програмите се формират, подкрепят и координират на високите управленски нива: държавно, междудържавно, регионално, общинско и т.н. Те са свързани с определени генерални концепции и направления в стратегическото развитие на организациите и секторите.

Какво е портфолио?

В големите мултинационални компании, както и в големите организации проектите и програмите се групират под формата на портфолио (портфейл). Международният институт по проектен мениджмънт дефинира портфолиото като „колекция от компоненти, които са групирани заедно за ефективно управление, така че да се постигнат стратегическите цели на организацията“.

За разлика от програмата, проектите и програмите в портфолиото може да не са взаимносвързани или взаимнозависими.

Портфолиото осигурява преглед на организационната мисия, цели и стратегия.

Управлението на проект, програма и портфолио

Много често в литературата, посветена на проектния мениджмънт, се повтаря, че:

- Управлението на портфолиото изисква да се правят правилните неща, докато;
- Управлението на програми и проекти изисква нещата да се правят правилно.

Основното разграничение между управлението на проекта/програмата и управлението на портфейла е акцентът върху изпълнението на тактически или стратегически цели. Отделните проекти и програми често са насочени към изпълнението на тактически цели, докато управлението на портфейла е насочено към постигането на стратегическите цели на организацията.

Видове проекти

Съществуват различни **класификации** на проектите според използвания критерий за категоризиране. Една от най-ранните класификации на проектите **според тяхната „технология“** е от 1993 г. и според нея те биват :

- свързани с организационна промяна;
- инженеринг и инженерни проекти;
- информационни технологии.

По-късно тази класификация е доразвита и обогатена с още видове проекти, като:

- свързани с организационна промяна;
- инженерни и строителни проекти;
- информационни технологии;
- развитие на нови продукти;
- изследвания;
- стратегическо развитие.

Archibald & Prado 2014 предлагат следната класификация на проектите, като ги разделят на категории. Всяка категория проекти по-нататък е разделена на подкатегории, които се характеризират със сходни фази на проектния цикъл и сходни процеси за управление на проекта, което подсказва и целта на този вид категоризация. В нея е отделено специално място и на здравните проекти

- **Космически проекти/проекти, свързани с отбраната** – отбранителни системи; космос; военни операции;
- **Проекти, свързани с организационна промяна или промяна на бизнеса** – придобивания и сливания, подобряване на управлението на процеси, нови бизнес начинания, организационно реструктуриране, съдебно производство;
- **Проекти, свързани с комуникационни системи** – мрежови комуникационни системи, въвеждане на нови комуникационни системи;
- **Проекти във връзка с провеждане на събития** – международни и национални събития;
- **Проекти, свързани с материално-техническа база и сграден фонд** – извеждане от експлоатация; събаряне, ремонт и поддръжка на сграден фонд; дизайн, конструиране и строителство; граждански обекти; обекти, свързани с околна среда; многоетажно строителство; индустриални обекти; търговски обекти; жилищни сгради; кораби;

- Информационни системи и софтуер;
- Международни проекти за развитие – свързани със земеделие, развитие на регионите, здраве, образование, хранене, население, дребен бизнес, инфраструктура: енергийна, телекомуникационна, транспортна, градско развитие, водоснабдяване и канализация, напоителни системи;
- Проекти, свързани с медия и предавания – кино продукции, ТВ предавания, изпълнения на живо и музикални събития;
- Проекти, свързани с развитие на продукт или услуга – хардуер и продукти, свързани с информационни технологии, индустриални продукти и процеси, продукти и процеси, свързани с крайните потребители (клиенти), фармацевтични продукти и процеси, услуги (финансови и др.);
- Проекти, свързани с изследвания и научно развитие – околна среда, индустрия, икономическо развитие, медицински, научни и др.;
- Проекти, свързани със здравеопазване;
- Други.

Други критерии за класификация на проектите могат да бъдат:

продължителност – краткосрочни, средносрочни и дългосрочни проекти;

обхват – малки проекти, средни проекти и мащабни проекти;

ниво – организационни, локални, регионални, национални, международни (мултинационални);

предмет – инфраструктурни, транзакционални, информационни, стратегически.

Проектите могат да се класифицират според сферата и областта на приложение, мащабите, продължителността, броя участници, степента на сложност, значимостта на резултатите и други характеристики. За удобство на анализа и синтеза, а също така и на системата за управление на проекти те *могат да се класифицират и по следните критерии:*

Вид на проектите – характеризират се по състав и структура. Подразделят се на монопроекти, мултипроекти и мегапроекти.

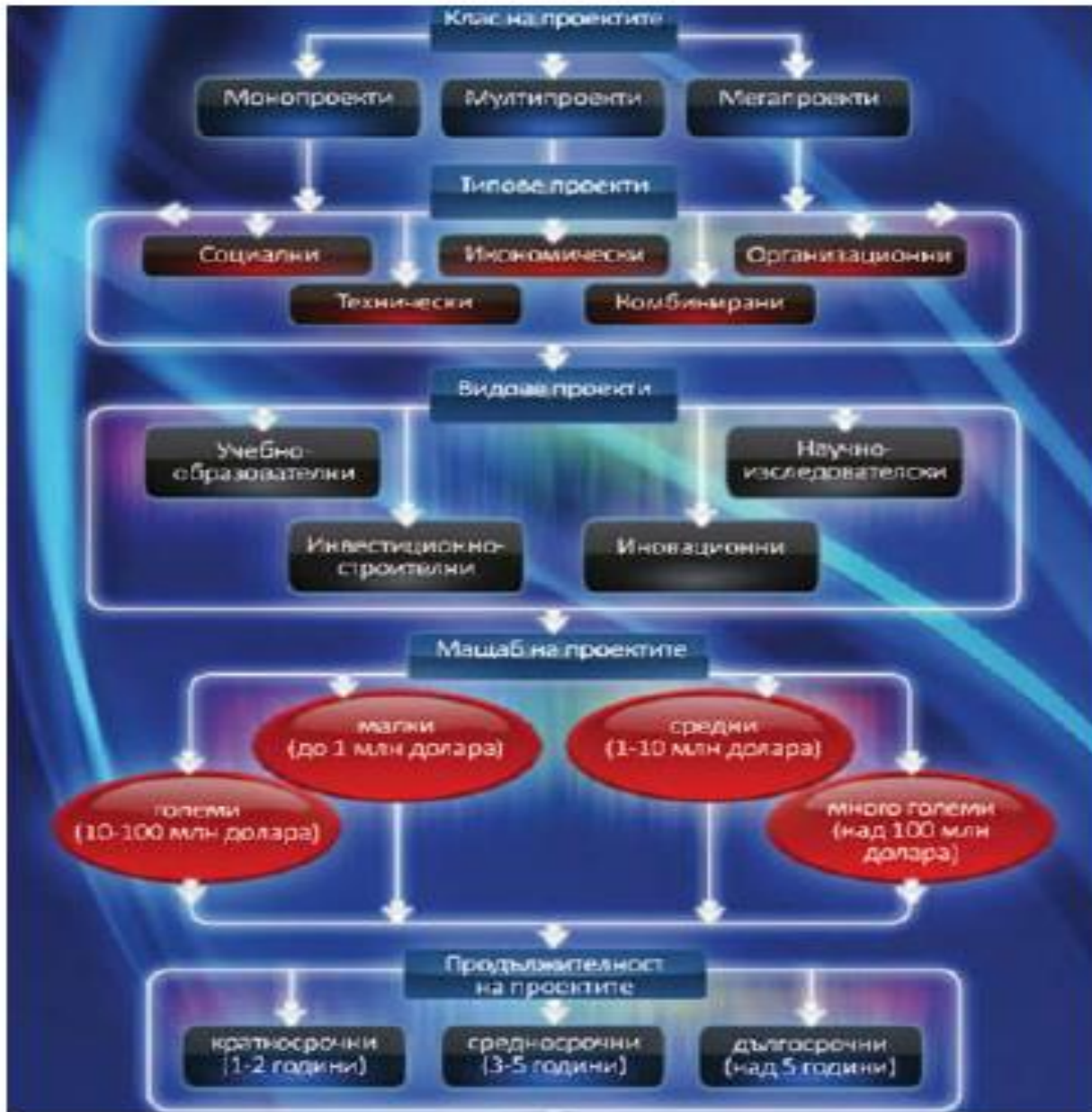
Тип на проектите – зависи от сферата на приложение, в които те се осъществяват. Различават се технически, икономически, социални и комбинирани проекти.

Видовете проекти се определят от характерните особености на областта на приложение. Съществуват инвестиционно-строителни, иновационни, научноизследователски и учебно-образователни проекти.

Мащабът на проектите се определя от техните размери, броя на участниците и степента на въздействие върху околната среда. Подразделят се на малки, средни, големи и много големи.

Продължителност на проекта – това е времето за осъществяване му. По този признак проектите се подразделят на краткосрочни, средносрочни и дългосрочни.

По **степента на сложност** проектите се делят на прости, сложни и много сложни. Съвременните проекти почти винаги са от **комбиниран тип**.



Особено внимание следва да се отдели на връзката между **риска за изпълнение на даден вид проект и неговия принос** към увеличаване на печалбата на организацията.

Фиг. 6. Видове проекти

Източник: Заренков, В. А. Управление на проекти, Издателство „City Auto Center“, Варна, 2011 г.

Друг критерий за класифицирането на видовете проекти може да бъде **видът на предоставяната финансова помощ**. Според него проектите могат да бъдат :

- **Проект по грантова схема** – средства, отпускани по определена програма, които подкрепят изцяло конкретен проект за разрешаването на конкретен здравен проблем;
- **Частична подкрепа или съфинансиране** – за такова финансиране се кандидатства, когато се разполага с някакви средства, които обаче са недостатъчни за завършване на проекта; или когато се кандидатства
- за частично финансиране пред два или повече донора;
- **Финансова подкрепа на организация** – подкрепя самата организация, докато тя ръководи даден проект;
- **Институционална помощ** – подкрепя организация (обикновено с идеална цел) в по-общ смисъл – средствата помагат на организацията да съществува и да провежда цялостната си мисия;
- **Финансиране за инвестиции в основни материални активи** – използва се от организацията, за да инвестира в капитал, като например закупуване на земя, сгради или машини, или за подобряване на материалната база;
- **Финансиране за начално подпомагане** – използва се за инициране и стартиране на малък проект.

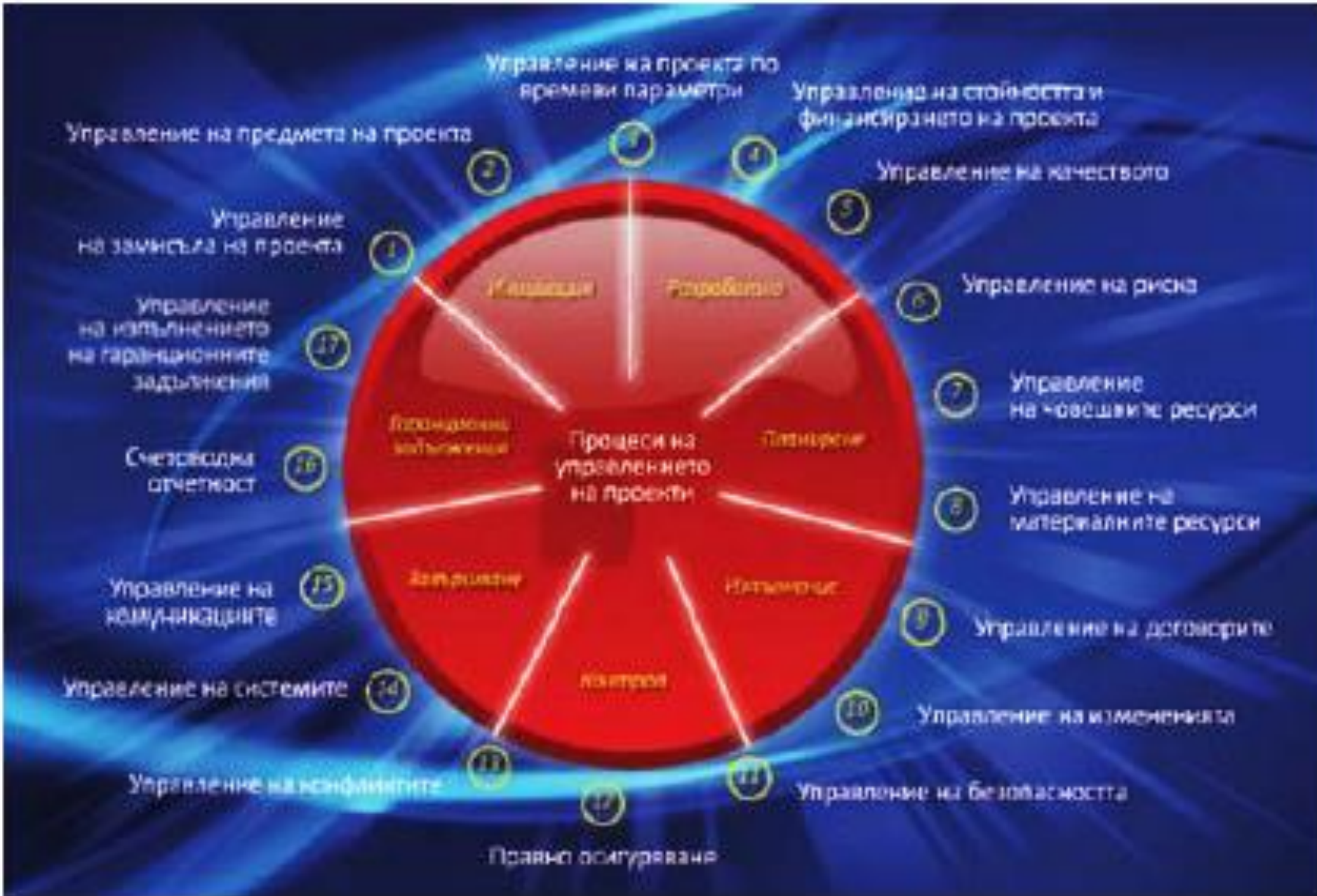
Развитието на проектния мениджмънт през последните 15 години доведе до обособяването на периодично финансиране на проекти по различни схеми и програми. Това с особена сила важи за Европейския съюз. В тази връзка може да се посочи и друг класификационен критерий – според обявяването на **конкурсна сесия за прием на проектни предложения** проектите могат да бъдат :

- **Извънконкурсни проекти (unsolicited proposals)** – представляват оригинални проекти, представени пред организации-донори, които подкрепят дейности (в здравеопазването). Тези проекти се подават извън рамките на обявен конкурс за финансиране.
- **Конкурсни проекти (request for proposals)** – това са проекти, подадени след съобщение от организацията-донор по повод на обявен конкурс. В този случай финансиращата организация обикновено има формуляри, които кандидатът трябва да попълни, и не се изисква представянето на оригинален проект.

Съществуват и **други класификационни критерии** за определяне на видовете проекти: според сумата на техния бюджет (големи – над 1 млн. лв., средни – от 100 000 лв. до 1 млн. лв., малки – до 100 000 лв.); според вида на финансирането (собствено/частно финансиране, държавно финансиране, европейско/чуждестранно или международно финансиране); според броя на партньорите и др.

Процеси в управлението на проекта

Процесите на управление на проекта протичат посредством прави и обратни връзки между субектите и обектите на управление с помощта на функциите на управление.



Проектният мениджмънт и неговите фази

Всеки проект, програма или отделен продукт имат определени фази (стадии) на развитие, известни като фази на жизнения цикъл, които включват отрязъка от време между моментите на стартиране и приключване на даден проект. Точното познаване на тези фази позволява на ръководителите по-ефективно да управляват ресурсите за постигане на целите и задачите на проекта. Забелязва се известно разнообразие при дефинирането на **фазите на жизнения цикъл на проекта**.

В изданието Project Management Body of Knowledge (PMBOK) на Института по проектен мениджмънт на САЩ (PMI) се посочва, че при прилагането на проектния мениджмънт се преминава през следните етапи: инициране, планиране, изпълнение, приключване и „контрол“ на проекта в посока от изпълнението към планираното:



Фази на жизнения цикъл на проекта

Управление на проектния цикъл е термин, използван, за да се опишат дейностите по управление и процедурите по вземане на решения през целия жизнен цикъл на проекта (включително ключови задачи, роли и отговорности, ключови документи и възможности за решения). Според Европейската комисия всеки проект има следните фази на жизнения си цикъл:

- програмиране;
- идентифициране;
- формулиране;
- изпълнение;
- оценка и одит.

Форми на финансиране на проекти в здравеопазването

Средствата за финансиране на иновации и проекти могат да се осигурят от публичния сектор, банки или от частни източници на финансиране. Коя от тези форми е най-подходяща за конкретния случай зависи от редица фактори: етапа на развитие на проекта, размера на организацията, размера на необходимите средства.

Видове участници в проектното финансиране

- **Учредители и предприемачи** – обикновено влагат всички средства, които могат да си позволят, като освен това допринасят и нефинансово, например, като работят без или на ниска заплата, работят от вкъщи (спестяват от наем) и т.н. Придаването на стойност на този нефинансов принос може да увеличи тяхното ефективно дялово участие. Новите инвеститори очакват значителен принос от страна на учредителите, тъй като това демонстрира всеотдайност към проекта.
- **Приятели и семейство** – те са по-скоро „помощници“, отколкото сериозни инвеститори, защото, от една страна, обикновено не инвестират повече от 10 000 евро и на тях не може да се разчита за продължително финансиране, а от друга страна – рядко притежават полезни търговски контакти.

- **Неформални инвеститори или бизнес ангели** – неформалните инвеститори или бизнес ангелите са хора с голям финансов ресурс, например такива, които разполагат с активи за инвестиция на стойност повече от 1 милион евро (539). Сумата, която те обикновено инвестират, варира между 15 000 – 150 000 евро (397). Тази сума може да достигне и до 250 000 евро, когато финансират идеята заедно с други участници, т.е. при съфинансиране. Проектите, от които те обикновено се интересуват, засягат сфери, които те разбират и които се развиват в техния град или район.
- **Рисков капитал** – рисковият капитал търси инвестиции за над 250000 евро с възможности за висок растеж. Вземането на решение отнема по-дълго време, но веднъж направено, то е категорично. Финансирането чрез рисков капитал не само предоставя финансова помощ, но също така добавя стойност.
- **Банки** – ролята на банките е да осигурят обичайните банкови услуги като например заеми и банкови гаранции от няколко хиляди до няколко милиона евро. Обикновено те решават сравнително бързо дали да подкрепят дадена проектна идея.
- **Публичен сектор** – подкрепата на публичния сектор се осъществява чрез субсидии, стипендии, схеми за насърчаване на инвестициите.

Формите на финансиране според етапа на развитие на проекта/ процеса/ организацията могат да бъдат :

Етап на проучване

Финансирането може да бъде под формата на безвъзмездни субсидии от:

- **Публичния сектор** – правителства, регионални власти или Европейска комисия;
- **Корпоративния сектор** – индустриални/ търговски организации, асоциации за индустриални проучвания, благотворителни организации (когато проектът е насочен към социални блага като например здравето).

На този етап на проекта е малко вероятно да бъде проявен интерес от страна на банките и какъвто и да е капиталов инвеститор.

Етап на развитие

Ситуацията се променя, когато проектът достигне този етап, особено ако се създаде прототип на пилотния модел, който да демонстрира неговата приложимост. Публичният и корпоративният сектор са възможни източници на финансиране. Други участници като инвеститори на начален и рисков капитал, също могат да проявят интерес.

- **Начален капитал** – рисков капитал, предназначен за инвестиции в технологии, последван от по-нататъшни инвестиции, ако/ когато проектът доведе до образуване на фирма или организация. Предварителното финансиране може да приеме формата на заеми, които могат да се превърнат в собствен капитал, когато бъде учредена новата организация;
- **Рисков капитал** – инвеститорите могат да бъдат привлечени, когато съществуваща организация търси допълнително финансиране за конкретен проект.

Етап на стартиране

В някои аспекти това е най-трудният етап за финансиране, въпреки че много зависи от мащаба и вида на проекта.

- **Бизнес ангели:** могат да осигурят капитал за стартиране, практически съвети и помощ на компанията. Тази форма е най-подходяща, когато са необходими сравнително малки суми и проектът не е свързан с високи технологии.
- **Рисков капитал:** въпреки че в по-голямата си част рисковият капитал е концентриран в големи сделки, някои инвеститори са склонни да предоставят финансиране за стартиране. Обикновено инвеститорите на рисков капитал са много опитни и са способни да допринесат с управленски знания и опит.
- **Публичен сектор:** може да предостави субсидии или друго безвъзмездно финансиране за покриване на разходите за стартиране. Особен интерес за инвеститорите представляват случаите, когато са налице значими възможности за създаване на нови работни места например.
- **Корпоративно финансиране** се предоставя от индустриални или търговски фирми, които търсят „прозорец“ за развитие. Такива фирми са потенциални купувачи на новата фирма или организация.

Етап на експлоатация

На този етап от живота на една организация или проект, когато „работят на пълни обороти“, *проявяват интерес банки и инвеститори на рисков капитал*. Това е и етап, на който управленският състав би могъл да обмисли излизане на фондова борса с цел набиране на допълнителен капитал (обикновено на „новите“ пазари: алтернативен инвестиционен пазар, Nouveau Marché, Neuer Markt и други, при които не съществуват толкова стриктни правила, както при главните фондови борси)

Собствените средства на предприемачите и тези на техните приятели и семейства се намират лесно. Бизнес ангелите, макар и да са много добра форма на финансиране, тъй като на ранния етап могат да осигурят повече инвестиции, отколкото формалния рисков капитал, са трудни за намиране. Те имат собствени мрежи и всеки, който търси капитал от този източник, може да опита чрез фирми за финансово консултиране, банки и други.



Етапи и форми на финансиране на проекта

Фирми и организации с проекти, съфинансирани от Европейската комисия, могат да бъдат привлекателни за различни източници на капитал, включително сектора на бизнес ангелите (особено когато групи от тези хора са готови да обединят своите средства), но обикновено такива организации се ориентират към по-формални източници.

Инструменти за финансиране на проекти в здравеопазването

- 1. Структурни фондове и програми на ЕС** - В началото на 2010 г. Европейската комисия предлага стратегията „Европа 2020“ като стратегия за интелигентен, устойчив и приобщаващ растеж на ЕС. В стратегията е предвидено, че до края на 2020 г. ЕС трябва да изпълни **пет основни цели**. Те са в сферата на :
 - заетостта;
 - научноизследователската и развойна дейност;
 - климата и енергетиката;
 - образованието;
 - социалното приобщаване и намаляването на бедността.

Целите на стратегията са подкрепяни и от **седем водещи инициативи**,предоставящи рамка, чрез която ЕС и националните власти взаимно поддържат усилията си в области, подкрепящи приоритетите на „Европа 2020“ като:

- иновации;
- цифрова икономика;
- заетост;
- политики, насочени към младежта;
- промишлена политика;
- бедност;
- ефективно използване на ресурсите.

Министърът на финансите е национален координатор за България по изпълнение на стратегия „Европа 2020“.

Разпределение на сумите от структурните фондове на ЕС

ПРОГРАМА	ЕСИФ	Общо	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Оперативна програма (ОП) Региони в растеж	ЕФРР	1 311 704 793	163 175 740	171 533 813	180 682 571	188 196 124	195 574 110	202 777 169	209 765 266
ОП Развитие на човешките ресурси	ЕСФ	883 476 570	109 904 260	115 533 697	121 695 693	126 756 317	131 725 635	136 577 132	141 283 836
ОП Развитие на човешките ресурси	ИМЗ	55 188 745	31 004 913	24 183 832					
ОП Наука и образование за интелигентен растеж	ЕСФ	352 619 543	43 865 781	46 112 642	48 572 063	50 591 896	52 575 286	54 511 647	56 390 228
ОП Наука и образование за интелигентен растеж	ЕФРР	243 381 138	30 276 551	31 827 355	33 524 869	34 918 976	36 287 929	37 624 422	38 921 036
ОП Иновации и конкурентоспособност	ЕФРР	1 181 615 516	146 992 661	154 521 817	162 763 251	169 531 640	176 177 908	182 666 597	188 961 642
ОП Транспорт и транспортна инфраструктура	КФ	1 144 687 261	141 914 934	149 571 203	157 874 873	164 533 779	170 787 093	177 211 502	182 793 877
ОП Транспорт и транспортна инфраструктура	ЕФРР	459 761 907	57 194 263	60 123 828	63 330 534	65 964 084	68 550 125	71 074 848	73 524 225
ОП Околна среда	КФ	1 133 619 883	140 542 840	148 125 080	156 348 458	162 942 993	169 135 837	175 498 142	181 026 533
ОП Околна среда	ЕФРР	371 204 258	46 177 715	48 542 997	51 132 040	53 258 328	55 346 248	57 384 672	59 362 258
ОП Добро управление	ЕСФ	285 531 663	35 520 065	37 339 449	39 330 951	40 966 499	42 572 537	44 140 497	45 661 665
Програмата за морско дело и рибарство	ЕФМДР	88 066 622	12 071 289	12 225 498	12 337 253	12 537 214	12 828 942	12 916 663	13 149 763
Програма за развитие на селските райони	ЕЗФРСР	2 338 783 966	335 499 038	335 057 822	334 607 538	334 147 994	333 680 052	333 187 306	332 604 216
	Общо	9 849 641 865	1 294 140 050	1 334 699 033	1 362 200 094	1 404 345 844	1 445 241 702	1 485 570 597	1 523 444 545

Програми, свързани със здраве

- Трета програма за действие на ЕС в областта на здравето
- Здравословна среда (Healthy environments)
- Хранене и физическата активност (Nutrition and physical activity)
- Психично здраве (Mental health)

Програми, свързани с научни изследвания и иновации

- „Хоризонт 2020“ – осма рамкова програма на Европейския съюз за научни изследвания и иновации, която обхваща периода 2014–2020 г.

Програми, свързани с обучения

- Образование (Еразъм+)

Други програми

- Конкурентоспособност на европейския бизнес (COSME (343)) и др.
- Развитие на селските райони (Rural Development)
- Енергийна ефективност (Energy Efficiency)
- Свързване на транспортната, енергийната и IT инфраструктура на всички държави-членки (Механизъм за свързване на Европа)
- Творческа Европа (2014–2020)

Освен програми на ЕС съществуват и други международни и национални програми.

Процедури за кандидатстване по програмите на ЕС

Във връзка с насърчаване на кандидатстването **ЕС улеснява процедурите за представяне и изпълнение на проекти** чрез :

- единно регистриране и общи софтуерни инструменти, т.е. въвеждането на „обслужване на едно гише“, където кандидатите да получават информация и помощ през целия процес на финансиране.
- изготвяне на набор от показатели, които да отразяват до каква степен европейското финансиране е довело до положителни резултати;
- по-прости и последователни процедури по отчитане на изразходваните средства, вкл. по-често използване на еднократни плащания, вкл. намаляване на административната тежест и съкращаване сроковете за предоставяне на субсидии и плащания;
- промяна във финансовите правила, включително счетоводното отчитане на проектите.