



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

---

**ЦЕНТЪР ЗА ДИСТАНЦИОННО ОБУЧЕНИЕ**

**КАТЕДРА „ОБЩЕСТВЕНОЗДРАВНИ НАУКИ”**

**ЛЕКЦИЯ № 11**

**ЗА ДИСТАНЦИОННА САМОПОДГОТОВКА ПО УЧЕБНА ДИСЦИПЛИНА**  
**„ОСНОВИ НА УПРАВЛЕНИЕТО В ЗДРАВЕОПАЗВАНЕТО”**

**ЗА СТУДЕНТИ ОТ СПЕЦИАЛНОСТ**  
**„ОБЩЕСТВЕНО ЗДРАВЕ И ЗДРАВЕН МЕНИДЖМЪНТ”**

**ТЕМА: Управление в пазарна среда. Предприемачество.**

**Управление на проекти**

**РАЗРАБОТИЛ: доц. Жасмин Караджа, дм**

**Гр. Плевен**  
**2017 г.**

## Лекция 11

### Управление в пазарна среда. Предприемачество. Управление на проекти

(лекция 3 часа) Пазарни сили на търсене и предлагане и регулиране от страна на държавата и обществото. Характерни черти на пазара в здравеопазването и управлението му. Роля на предприемачеството за развитие на системата. Основни познания при изготвяне и управление на проекти.

Пазарът изразява взаимодействието между продаваните стоки и услуги и продавачите, в резултат на което се установяват цените и количествата. То е мястото, на което се срещат търсенето и предлагането на дадена стока като съвкупност от икономически отношения в сферата на обкръжението. В разговорния език се срещат и други думи, които имат същото значение като борса, чаршия, пазарище, панаир, мегдан и др.

#### **Функции на пазара:**

- селективна - пазарът извършва подбор на търсените продукти;
- алокативна - осигурява ефикасно разпределение и разполагане на производствените фактори;
- дистрибутивна - разпределя новосъздадените продукти между субектите на производство на основата на господстващата собственост върху капиталовите блага;
- балансираща;
- регулираща;
- измерителна.

Пазарът характеризира какво се продава, в какво количество се предлага, местоположението на самия пазар и процентното участие на дадена фирма в продажбата на определена стока или услуга.

**Търсенето и предлагането** са двете страни (сили), които в единство и противоречие представляват пазара. Всяко изменение в една от тях води до изменение и в другата и те могат да бъдат както еднопосочни, така и противоположни.

**Търсене.** В икономическата теория и практика винаги се има предвид **платежоспособно** търсене. Това следва от неограничеността на потребностите и ограничеността на предлаганите стоки и услуги. И тъй като ограничеността обективно предполага тяхната продажба по определена цена, то съответната покупка може да направи само онзи, който притежава необходимото количество пари. От друга страна притежанието на пари е само едно от необходимите условия. Трябва да налице и второ важно условие – желанието да се закупи дадена стока. Следователно, комбинацията от разполагаеми парични средства и желанието за покупка формира платежоспособното търсене.

В процеса на решение кой от продавачите да бъде предпочетен от купувача зависи от два определящи показателя: продажната цена и качеството на стоката. На тази основа се извежда законър за търсенето, който гласи, че колкото по-ниска е цената на даден продукт, ресурс или услуга, толкова по-голямо е търсенето за единица време. И обратно, колкото цената е по-висока, толкова по-малко ще бъде търсенето. Зависимостта между величината на цената и търсенето количество се нарича еластичност на търсенето.

**Фактори**, които могат да променят интензивността, а в някои случаи и посоките в изменението на двете променливи (цена и търсене):

- Цената и търсенето могат да растат едновременно, ако доходите растат по-бързо от цените;
- Цената може да расте, а търсенето се запазва на същото равнище, ако стоките са от първа необходимост (хранителни стоки, облекло);
- Потреблението на някои стоки (кафе, цигари) е свързано с определени навици, така че ценовите изменения не променят съществено тяхното търсене;
- С нарастването на цената може да расте и търсенето – луксозни стоки (ценни картини, колекционерски коли и т.н.).

**Индивидуално търсене.** Кривата на търсенето изразява обратната връзка между цената на единица продукт и неговото търсено количествено изражение. Като имаме предвид, че всички останали фактори са постоянни, в случая цената играе ролята на детерминанта на търсеното количество. С увеличаването на цената търсенето намалява, тъй като потенциалните купувачи са принудени да преразпределят разходите, с които осигуряват необходимите им потребителски стоки. За задоволяването на своите потребности потребителите купуват широка гама от стоки и услуги. Ако цената надхвърли съответния праг или се доближи до него, потребителите започват да купуват други стоки (заместители), които са относително по-евтини. Възможен е и вариант, при който да бъде свито потреблението на хранителни продукти, ако има общо повишение на цените.

Условията, които трябва да се приемат, за да се продължат зависимостите при индивидуално търсене са:

- Цените на всички стоки освен на разглежданата стока са постоянни;
- Индивидуалните доходи не се променят;
- Потребителските вкусове (предпочитания) са постоянни;

– Неизменни са и така наречените рационални очаквания за бъдещото състояние на пазара.

**Съвкупно търсене.** Съвкупното търсене – AD (Aggregate Demand) е процес, който изразява желанието и възможностите на потребителите в националното стопанство да изтеглят определено количество стоки и услуги от създадения национален продукт при всяко възможно равнище на цените. То изразява съвкупния обем от националното производство (стоки и услуги), които националните и чуждестранните потребители желаят и могат да придобият (закупят) при всяко възможно равнище на цените.

Пазарното търсене изразява съвкупността (агрегирането) от индивидуалните търсения, а кривата на пазарното търсене агрегира кривите на индивидуалното търсене. При анализ на съвкупно търсене се приема, че участват различни домакинства, с различни равнища на доходите, които закупуват различни комбинации от стоки и услуги, необходими за задоволяване на жизнените им потребности. Поради тази причина при необходимост от приблизително еднакви количества от дадена стока поради лимитираността на паричните ресурси могат да си закупят такива количества, каквито им позволява семейният бюджет. Кривите на индивидуалното търсене на различните домакинства не е и не може да бъде еднаква. При понижаване на цената на стандартна стока количеството, което може да се закупи от дадено домакинство се увеличава, но разликата между отделните домакинства се запазва, макар и в леко промени пропорции. Причината е, че при промяната на доходите склонността към потребление на дадена стока не се изменя в същата степен. И в този случай е необходимо не какво да е увеличение на доходите, а прагово увеличение, което води до по-съществени количествени изменения в търсенето.

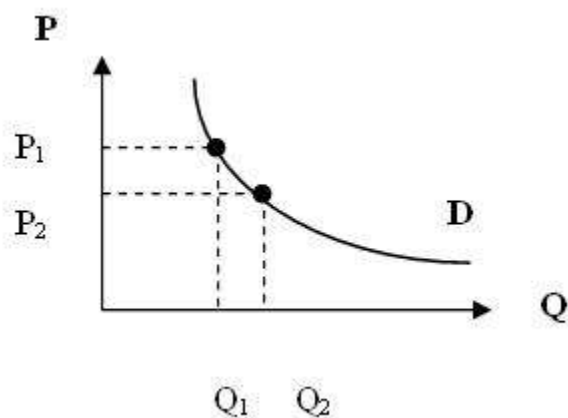
При стоките от първа необходимост се наблюдава определени закономерности в търсенето им при двата полюса на доходите. Обикновено за хората с висок доход потреблението на тези продукти се увеличава по-слабо, отколкото това става при увеличението на доходите на хора, намиращи се в долната част на социалната скала. Обяснението е в това, че при домакинствата с относително най-голям доход не е проблем да се осигури необходимото количество месо, яйца, хляб, напитки, ежедневно облекло и т.н. стоки от първа необходимост.

Кривата на пазарното търсене агрегира кривите на индивидуално търсене. Правилото има свои изключения. Когато става дума за психологическото въздействие и мотивацията в поведението на потребителите с различни доходи, в много случаи могат да се наблюдават „неадекватни“ реакции на тези различни групи, например при значително понижение на цената на определени стоки. „Снобския ефект“ се изразява в това, че когато поради поевтиняването дадена стока се превърне на практика в общодостъпна определена част от потребителите (тези с висок доход) намалява търсенето на тази стока и се насочва към по-скъп продукт със същото предназначение. Важното за тези потребителите е не пазарната цена, а различието от останалите. Ако пазарната цена спада, в тези случаи е възможно търсенето също да намалява.

Друга аномалия в изменението на кривата на пазарното търсене е „ефектът на Веблен“. В този случаи особеностите на мотивационния механизъм в поведението на потребителите се свързва с качеството на стоките, като се налага разбирането, че по-евтиното е по-некачествено.

Кривата на пазарното търсене се променя под въздействието и на броя на купувачите. Колкото той е по-голям, толкова по-надясно ще се измества

кривата, и обратно. Чрез ценовите стимули пазарното търсене оказва силно обратно въздействие върху предлагането.



**Предлагане.** Предлагането е втората основна пазарна променлива, която се намира в права и обратна връзка с търсенето. Промяната в търсенето рефлектира върху предлагането. Колкото търсенето е по-голямо, толкова повече се засилват стимулите за увеличение на производството. Но производството не е само пасивен резултат на търсенето. При определени условия то може и оказва силно обратно въздействие чрез ценови промени, подобряване на качеството, създаване на нови потребителски стоки (т.е. производството генерира определено търсене), промени в индивидуалните доходи и др.

Цената изпълнява няколко функции: на измерител, на информационен носител, на стимулатор. Всяко изменение на продажните цени води до изменение в поведението на производителите. Колкото е по-висока цената толкова е по-силен стимулът за производство, респективно за предлагане на пазара. С увеличение на цената расте и масата на печалбата. Но обикновено с увеличение на серийността на производството се намаляват производствените разходи за единица продукция, тъй като по-пълно се използват технологиите и работната сила, намаляват се амортизационните

отчисления от сгради и оборудване за единица продукция, възможно е да се внедри по-висока степен на автоматизация, фиксираните разходи се разпределят между повече единици продукция и т.н. По-голямата серийност на производството позволява да се увеличи производителността на труда, в резултат на което разходите за производство на единица продукция намаляват, а печалбата расте! Реализира се т.н. ефект икономия от мащаба.

В тази връзка без колебание може да се изведе постулатът, че предприемачът (производител или търговец) се интересува не от цената въобще, а от масата и нормата на печалбата. Стимулиращо предлагане е онова изменение на цените, при което расте абсолютната величина на печалбата от производството или реализацията на единица продукция. Вътрешната структура на цената е определяща спрямо измененията в кривата на предлагането.

За организацията и осъществяването на каквато и да е стопанска дейност са необходими определени инвестиции за закупуване и привеждане в движение на необходимите ресурси. За да се получат очакваните приходи от нея трябва предварително да се направят съответните разходи. Поради това, определящ е не стойностният размер на реализираната продукция, а отношението между приходите и разходите, което обикновено се идентифицира с икономическата ефективност.

При анализ на кривата на предлагането се приема, че цените на другите стоки са потоянни. В действителност ценовите им индекси в едни и същи периоди са различни. Необходимо е ценовите връзки да се разгледат в два аспекта:

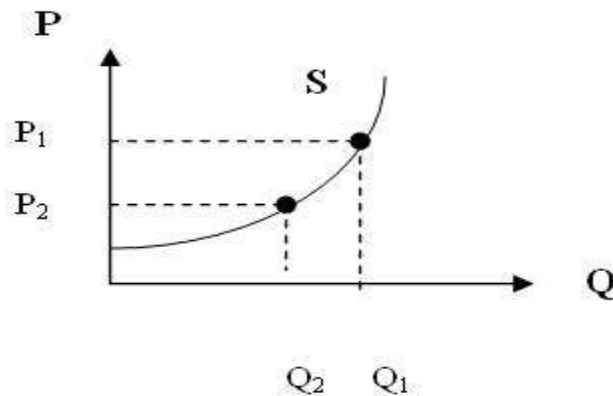
- Първо, едни и същи производствени фактори могат да се използват за производството на различни стоки. Ако за една от тях пазарните цени растат по-бързо, отколкото тези на останалите стоки (при еднакви



разходи), то това ще предизвика пренасочване на ресурсите към производството, носещо най-големи доходи. Предприемачите с по-високи приходи, осигурени от по-високата цена ще бъдат готови да заплатят по-висока цена, и за самите производствени фактори. Допълнителното количество от тези фактори им е необходимо, за да използват благоприятната конюктура и да реализира възможно най-висока печалба.

- Второ, възможността за реализиране на определен продукт на по-висока цена е сигурен признак за промяна на „пазарната мощ“ на потребителите, т.е., на тяхната платежоспособност или за реструктуриране на техните разходи. Възможно е да са налице и двете изменения, но не винаги едното предполага другото. Така например практиката показва, че почти без изключение увеличението на доходите е свързано с реструктурирането на използването им. Колкото това увеличение е по-голямо, толкова и реструктурирането е по-осезаемо. То може да се изрази в търсенето на стоки с по-високо качество въпреки различието в цената. Повишената платежоспособност може да генерира търсене на качествено нови стоки (люксови стоки, деликатеси, нови услуги и т.н.)

**Крива на предлагането: предлаганото количество и цената са в права зависимост**



Начинът на използване на ресурсите има исторически характер, т.е. той е в процес на непрекъснато усъвършенстване. Общественото производство е минало през различни епохи, отличаващи се не главно по това какво се произвежда, а в зависимост от това как се произвежда – с какви средства за производство и при каква организация. От типа на използваната технология се съди за степента на развитие на съответната страна или отделна фирма. Колкото технологичното равнище е по-високо, толкова по-висока е производителността на труда. Между нея и разходите за производство на единица продукция има обратно пропорционална зависимост. Стремешът на всеки производител да модернизира технологията цели по този начин да постигне намаляване дела на разходната част от цената и увеличаване на печалбата. Внедряването на научно-технически иновации позволява да се произвежда и предлага на пазара продукция с високо качество, което осигурява допълнителна конкурентноспособност. Намаляването на производствените разходи за единица продукция в резултат на използването на нови технологии ще бъде причина за изместване на кривата на предлагането надясно.

В условията на съвършена конкуренция дадена стока се предлага на пазара от множество продавачи. В зависимост от рентабилността на съответното производство, наличието на необходимите ресурси и квалифицирана работна сила техният брой непрекъснато се променя. При благоприятна конюнктура може да нараства, а при структурна криза може да намалява. Това влияе върху кривата на пазарното предлагане. Когато броят на доставчиците расте, кривата на предлагането се премества надясно, при намаляване на броя на доставчиците (продавачите) кривата се измества наляво.

Възможно е броят на предлагачите на пазара да намалява, а количеството предлагана продукция да нараства. Причината за това може да бъде по-голямата концентрация на производствена мощ в отделни производители и изтласкването от тази пазарна ниша на част от конкурентите. Възможни са и други варианти, като например намаляване на доставчиците поради това, че част от тях са пренасочили своите ресурси към по-рентабилно производство, а пред останалите при получения пазарен „вакуум“ се е разкрила допълнителна възможност да увеличат собственото си производство.

**Съвкупно предлагане.** Съвкупното предлагане – AS (Aggregate Supply), е процес, който изразява желанието и възможностите на фирмите да произведат и предложат на пазара определено реално количество стоки и услуги при всяко възможно равнище на цените. Обикновено съвкупното производство и съответното му съвкупно предлагане са с тенденция към потенциалното равнище на БВП. То се формира въз основа на зависимостите между пазара на ресурсите и пазара на стоките. От тази гледна точка най-общо може да се определи, че съвкупното предлагане е:

- **ресурсно лимитирано**, т.е. то се формира в зависимост от ограничеността на ресурсите и отразява функционирането на пазарите на ресурсите и преди всичко пазара на труда;
- **зависимо от ценовото равнище на пазара на стоките**. Това е така, защото изискванията за конкурентноспособност на фирмите предполагат максимизиране на печалбата. Те ще увеличат производството и предлагането в икономиката, ако равнището на цените е достатъчно за покриване на средните разходи и осигурява икономическа или нормална печалба. Затова, когато равнището на цените расте, поведението на

бизнеса е насочено към увеличаване на съвкупното предлагано количество.

Съвкупното предалане изразява съвкупния обем от националното производство, който националните производители имат желание и могат да произведат и предложат при всяко възможно равнище на цените.

Съвкупно предлагано количество е обемът на националното производство, който се постига от националния бизнес при дадено ценово равнище.

В резултат на пресичане на кривите на търсене и предлагане се формира равновесна цена, която е количествен израз на пазарното равновесие.

**Зависимост между търсене и предлагане.** Търсенето и предлагането са двете основни променливи на пазара, чиито изменения са определящи за пазарното равновесие, за стагнацията и подема на икономиката. От количествените и качествените изменения в търсенето и предлагането до голяма степен се определя и цялата система от икономическите показатели. При нарушаването на пропорциите между предлагане и търсене се задействат механизмите, чрез които „невидимата ръка“ на пазара възстановява равновесието.

От логична гледна точка изследването на зависимостите между търсенето и предлагането следва да започне от условията на съвършената конкуренция, която исторически е възникнала първа. Тя се различава от несъвършената по това, че нито една фирма няма пазарна мощ, т.е. не може да влияе върху пазарната цена. Съществуват достатъчен брой продавачи и купувачи, всеки от които заема твърде малък пазарен дял, за да може да въздейства върху търсенето и предлагането. Макар, че не съществува в чист вид, съвършената конкуренция е изходна точка на анализа за търсене и

предлагане. В свободното пазарно стопанство множеството продавачи и купувачи са равнопоставени и поведението им се детерминира от механизмите на свободната конкуренция. Това позволява да се изследва успешно пазарният механизъм.

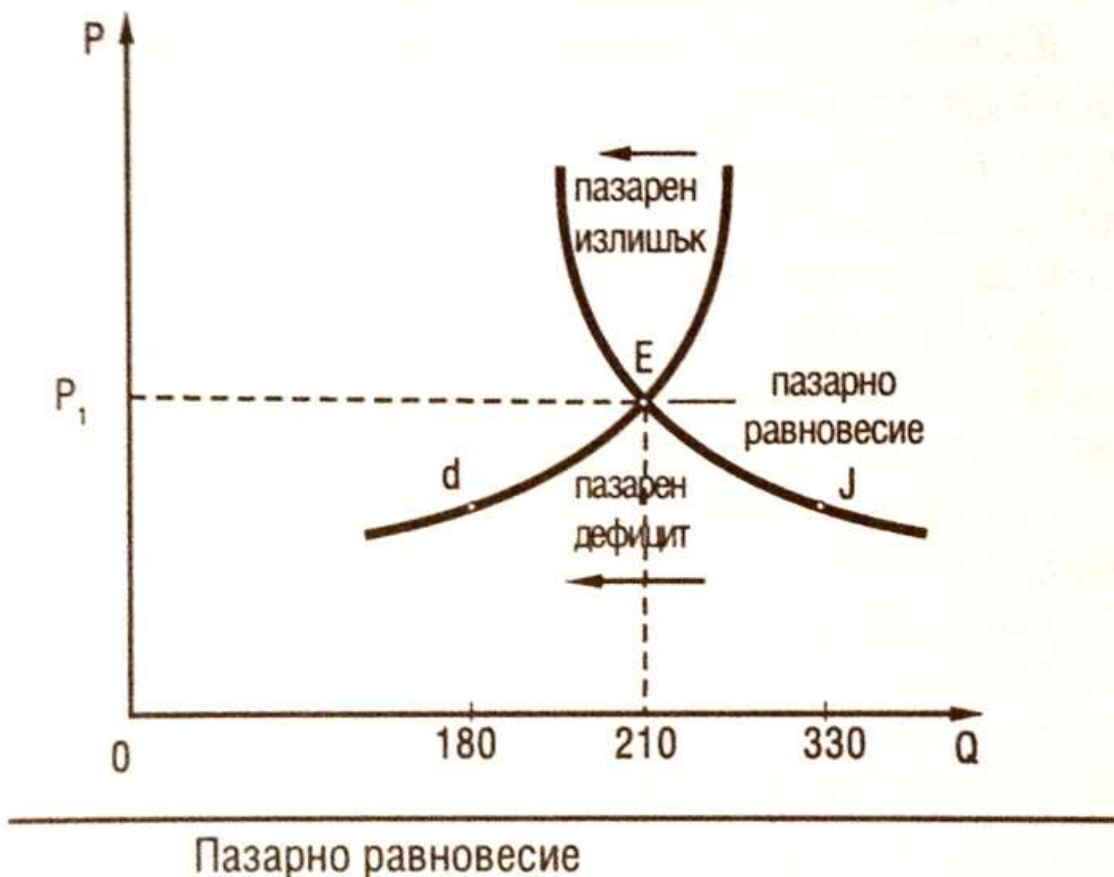
Четирите основни закона търсенето и предлагането са:

1. Ако търсенето нараства, а предлагането остава непроменено настъпва състояние на недостиг, което води до по-висока равновесна цена;
2. Ако търсенето намалява, а предлагането остава непроменено настъпва състояние на излишък, което води до по-ниска равновесна цена;
3. Ако търсенето остава непроменено, а предлагането се увеличи настъпва състояние на излишък, което води до по-ниска равновесна цена;
4. Ако търсенето остава непроменено, а предлагането се намали настъпва състояние на недостиг, което води до по-висока равновесна цена.

**Пазарно равновесие.** Състоянието на пазара се определя от съотношението между търсенето и предлагането. Пазарно равновесие има, когато купувачите и продавачите са доволни от комбинацията между цените и закупените или продадените количества стоки. Така че при пазарно равновесие няма тенденция за промяна на цените или на предлаганото количество стоки. От тази гледна точка пазарното равновесие е статично и е точка, в която предлагането е равно на търсенето.

Всяко повишаване на цената над равновесната стимулира предлагането и свива търсенето. Като резултат се получават пазарни излишъци. Когато предлагането изостава от търсенето се формира пазарен дефицит. Всяко нарушаване на пазарното равновесие автоматично рефлектира върху пазарната цена. Когато търсенето превишава предлагането, цената се измества нагоре, а когато предлагането изпреварва търсенето – цената слиза надолу.

Тези зависимости между пазарното (съвкупното) търсене и предлагане, от една страна, и цената, от друга, са универсални в условията на съвършена конкуренция. Всяко появяване на излишък или дефицит въздейства върху производителите (доставчиците) и купувачите посредством промяната в пазарната цена на стоките. Затова е прието ценовите стимули да се наричат вградени стабилизатори на класическата пазарна икономика. Те действат така, че всяко отклонение от равновесието между търсенето и предлагането предизвиква ответни реакции в стопанските агенти. Икономическата принуда е тази, която моделира тяхното поведение в производството и потреблението по начин, който възстановява равновесието.



Когато предлагането превишава търсенето продавачите са принудени да намалят цената, за да могат да продадат продукцията си. При други равни условия това означава, че чистите приходи ще намалят и следователно продавачите ще реагират чрез свиване на производството. Като резултат предлагането ще спадне до равнището на търсенето и равновесната цена ще се възстанови. Когато предлагането е по-малко от търсенето, т.е. има пазарен дефицит, цената има тенденция да нараства над равновесното равнище. При тези условия чистия доход на доставчиците ще расте. По-високата цена е мощен стимул за бързо увеличение на производството и предлагането с цел използването на благоприятната конюнктура за извличане на допълнителна печалба. Постепенното насищане на пазара ще доведе до стопяване на дефицита, предлагането ще се изравни с търсенето и равновесната цена ще се възстанови.

**Пазарът в здравеопазването** се отличава с някои особености. Медицинската услуга е предназначена да съхранява, лекува, възстановява здравето на човека. А на здравето като една от най-висштите ценности за хората, практически не може да бъде определена цена. Броят на оказваните медицински услуги е огромен, трудно се поддава на остойностяване. **Търсенето на медицинска помощ и услуги** се базира потребностите на хората от подобни услуги. Нарастването на цената на медицинските услуги не винаги предизвиква намаляване на търсенето. Това се отнася особено до животоспасяващи дейности и изследвания.

Във възприетата у нас терминология в медицинската литература, като близки до термина “търсене” се използват следните понятия.

**Потребност** - осъзната необходимост; или обем на медицинската помощ, която медицинските експерти смятат, че всеки човек трябва да

получи, за да е, или да остане възможно, най-здрав според съвременните медицински доктрини.

**Нужда** - потребност, която е свързана с възможностите на потребителя да я заплати.

**Обращаемост** - метод за изучаване на общата заболяемост и болестност на основата на броя на случаите, обърнали се за медицинска помощ в здравното заведение.

В редица случаи човекът има осъзната необходимост да отиде на зъболекар поради силни болки в зъба или за зъбопротезна работа, но той отлага лечението за определено време поради наличие на по-силни доминанти: явяване на изпит, предаване на дипломна работа, важни срещи и т.н. В момента, в който той определи, че водеща доминанта за него става зъболечението, той започва да търси стоматолог, който по качество на работата, цени на извършената услуга и редица други фактори отговаря на неговите изисквания. В повечето случаи стоматологът, който отговаря на изискванията на пациента е вече известен от минали посещения, но и те са резултат на търсене в по-предишни периоди. Като се базираме на гореизложените разсъждения, като “търсене на медицинска помощ”, следва да определим количеството от медицинска помощ от даден вид с качество, регламентирано от медицинските стандарти, което потребителят би могъл да консумира на желана и определена цена.

Майкъл Гросман използва теорията за човешкия капитал, за да обясни търсенето на здраве и медицинска помощ. Тази негова разработка стои в основата на много от следващите му проучвания.

Според модела на Гросман потребителите на медицинска помощ търсят здраве по две причини:



1. Като консумативно средство за потребление, защото то позволява на потребителя да се чувства по-добре.

2. Като инвестиционно средство за потребление, тъй като състоянието на здравето определя времето, с което потребителя разполага. Едно намаление на дните поради заболяване ще увеличи времето за работа и почивка. Изплащането на инвестираните средства ще се възвърне чрез паричната стойност на спечелените от болестта дни.

Както е известно, човек в ежедневно си поведение търси здраве, а не медицинска помощ. Последната има за цел да възстанови загубеното здраве. В този аспект следва да бъдат съобразени следващите основни фактори, които оказват влияние върху търсенето на медицинска помощ:

- с увеличаването на възрастта се намалява нивото на здравето на индивида. Хората се стараят да забавят този процес чрез увеличаване на търсенето и използването на медицинска помощ и разходите си за нея;
- търсенето на медицинска помощ нараства с повишаването на доходите на населението. Това произтича от обстоятелството, че колкото по-високо е възнаграждението на даден човек, толкова по-важно за него е увеличаването на дните, в които той е здрав и работоспособен. С това се обяснява право пропорционалната зависимост между нарасналото възнаграждение и средствата, похарчени за здравеопазване;
- предполага се, че нивото на образование има отрицателен ефект на търсенето на медицинска помощ. Това се обяснява с обстоятелството, че по-високо образованите хора в по-голяма степен се грижат за опазването и укрепването на своето и здравето на своите близки. Следователно те в по-малка степен купуват медицинска помощ. Образованите хора разбират по-добре ползата от доброто здраве. Те употребяват оптимална за техния организъм храна и спортуват за здраве. Те разбират вредата от

тютюнопушенето, алкохола, дългия престой на слънце и т.н. Те се радват, когато могат да се чувстват и когато изглеждат добре. Те имат определен вкус към всичко, свързано със здравето и го предпочитат пред другите алтернативи. Следователно те в по-малка степен търсят медицинска помощ. За тях наличието на здраве е критерий за високо качество на живот.

Съгласно теорията на човешкия капитал хората инвестират в себе си чрез обучение, трениране и акумулиране на здраве, за да увеличат своя капацитет и оттук - своите доходи. Гросман показва начините, по които много важни аспекти на търсенето на здраве се отличават от традиционните подходи към търсенето.

1. Медицинската помощ не е това, което консуматорът персонално търси, а здравето. Търсенето на медицинска помощ е търсене, произтичащо от желанието да се продуцира здраве. Хората искат здраве, те търсят начини да го акумулират.
2. Медицинската помощ е стока, която може да бъде закупена от пациента на пазара.
3. Консуматорът не може да купи здраве пасивно от пазара, а вместо това го продуцира, като отделя време и усилия за неговото подобряване и също допълнително купува медицинска помощ.
4. Здравето е дълготраен продукт. То не се обезценява мигновено и поради това може да бъде третирано като капитал, каквото е.
5. Най-вероятно здравето може да бъде прието и като средство за консумация и като капитал. Като средство за консумация здравето е желано от хората, тъй като то им дава възможност да се чувстват по-добре. Като капитал здравето е също желано, тъй като то увеличава броя

на дните със здраве и по този начин способността да се работи и печели по-добре.

**Ролята на лекаря в търсенето на медицинска помощ.** В така класическия пазар клиентът, съобразно своите потребности и финансови възможности, сам избира стоките и услугите, които желае. В медицинската помощ обаче не пациентът решава в коя болница да влезе и какви форми на лечение да получи. Затова той си избира личен (семеен) лекар, който прави този избор. В този случай, лекарят, който взема решение за пациента всъщност играе ролята на негов агент и въз основа на медицинските потребности и финансовите възможности на пациента, той взема решение и действа, както би действал самият пациент, ако имаше медицинските знания и права да взема такова решение. В този смисъл медицинските специалисти могат да окажат въздействие върху търсенето на медицинска помощ (като насочат пациент към определено изследване, болница, предпишат съответен медикамент), като в някои случаи индуцират, генерират търсене на медицинска помощ.

**Предлагане в здравеопазването.** В чисто медицински аспект, предлагането на медицинска помощ е съотношението между цените на определена медицинска услуга при качество, регламентирано от медицинските стандарти и количеството от нея, които медиците могат да реализират. В здравеопазването продуцирането на медицинска помощ зависи в най-голяма степен от:

- броя на медицинските кадри и степента на тяхната квалификация;
- броя, вида, мощността на здравните заведения и тяхното разпределение;
- обема на финансовите средства, заделени за здравеопазването;
- техническото ниво на медицинската помощ.

Схемите за предлагане завишават стойността, защото за да се постигне голям обем дейност, повече ресурси трябва да бъдат вкарани в производство и съответно средствата за заплати на персонала се повишават.

**Предприемачество.** За българската наука и за управленската практика понятията “предприемачество” и “предприемач” все още са нови и имат разнообразни тълкувания и обосновки.

Понятието “предприемач” се въвежда в икономиката от Ричард Кантилон още през 1755 година, който описва предприемача като личност с рационално мислене, който поема риска и осъществява управлението на предприятието. То получава популярност обаче много по-късно благодарение на друг учен и изследовател на икономическите отношения - Жан Батист Сей. Той въвежда и разпространява употребата на това понятие в икономическата терминология едва през 1803 година. Според Дейвид Жирар понятието “предприемачество” се свързва с предприемане, пробване, опитване на сили, поемане на риск за някаква дейност.

Предприемачеството като дейност се свързва преди всичко с активна работа на отделни личности или на група от личности за основаване на нови фирми, насочени към реализиране на печалба, чрез откриване на нови ресурси, нови елементи на производствения процес, както и на нови възможности за пренасяне и оползотворяване на ресурси от области с ниска към области с по-висока ефективност.

В научните разработки на Йозеф Шумпетер (1883 - 1950) (австрийски учен икономист и политолог) се открояват **три принципни модела на предприемачеството:**

- ✓ Първият модел разкрива промените в технологията, като важен компонент за повишаване на ефективността на ресурсите.

- ✓ Вторият модел се свързва с анализиране поведението на личността, която организира дейността на предприятието - разглежда се фигурата на предприемача като субект, който търси нови пазарни възможности за произвежданите или за новите продукти и създава нови комбинации за усвояване на нови изделия; търси усвояване на новаторски идеи; разкриване и овладяване на перспективни ресурси; откриване на нови сфери за предлагане на капитал с цел създаване и развитие на водещи отрасли.
- ✓ Третият модел разглежда предприемачеството във връзка с механизма на управление на промяната в обкръжаващата бизнессреда и в организацията и еволюцията в разбирането на ролята на крупния и малкия бизнес.

Според Питър Дракър предприемачеството води до натрупване на богатство и създаване на ценности. Предприемачеството означава не само нов начин за организация на производството, но и търсене на нови пазарни ниши. То изисква знания, интуиция, фантазия, упорство, издръжливост, дързост, готовност за намиране на решения и за решаване на възникналите проблеми. В промишлено развитите страни традиционният подход в икономическото развитие вече изчерпи своите възможности. На неговото място вече се развива нова иновационна школа, която носи иновационна култура на управление, нова разновидност на мениджмънта, насочена към трансфер на технологии, реализация на нетрадиционни икономически решения, делово сътрудничество в бизнеса и др.

Предприемачеството е и фактор за повишаване производителността на труда, която пък е резултат от подобрената организация на производството и неизменното внедряване на нови технологии. За постигане на желания ефект има две условия - съкращаване на времето за изследване и намаляване на времето за внедряване на научните открития. Практиката показва, че

предприемаческите фирми внедряват научните открития около два пъти по-бързо от крупните компании и съкращават чувствително сроковете за нови продукти, независимо от риска, свързан с реализирането на радикалните иновации.

Предприемачеството способства и за адекватно реагиране спрямо измененията в околната среда. Стопанският просперитет на фирмата зависи от реакциите спрямо промените, свързани с технологията или породени от пазарната конюнктура. Предприемаческата фирма притежава гъвкавост, организационна мобилност и засилена мотивация. В този аспект предприемачеството е своеобразен фактор за динамично икономическо развитие. Предприемаческият бизнес демонстрира и значителна конкурентна устойчивост, като задоволява съществени потребности на пазара. В редица случаи той притежава възможности за въвеждане на значими иновации, които покриват широк спектър от стопанска дейност.

**Функции и качества на предприемача.** Основна функция на предприемача е иновационната. Предприемачът е човек, който изисква и използва информация, както и човек, който носи отговорност за извършване на договорената промяна. Тази характеристика се потвърждава и от схващанията на Шумпетер за ролята на предприемача, като източник на промяната. Част от изследователите считат, че качествата на предприемача са вродени, генетично заложи, но практиката показва, че жизненият опит също е много важен. Дори нещо повече, според редица изследвания, предприемачът се учи и възпитава в процеса на бизнеса, като постоянно развива и усъвършенствува знанията и уменията си.

Факторите, които способстват за развитие на предприемача и формиране на неговата нагласа за вземане на предприемачески решения, могат да бъдат класифицирани в три групи:

- според произхода и средата, които влияят върху мотивацията и схващанията му, както и върху уменията и знания, получени като генетично наследство;
- според организацията, за която предприемачът е работил преди, и чиито характеристики влияят върху мястото и разположението и дейността на новата фирма, за която работи предприемача;
- според обкръжаващите фактори, които са външни за индивида и за неговата организация.

За да може да изпълнява своите функции, предприемачът трябва да притежава определени качества (вродени или придобити). Една такава съвкупност може да включва следните качества:

- високо енергично ниво, чувство за отговорност, решителност и упоритост - предприемачите почти винаги дават всичко от себе си, за да успеят (изследванията на дейността на успели предприемачи показват, че те правят много жертви в личния и семейния живот, жизнения стандарт и често рискуват дори здравето си, за да постигнат определена цел);
- силна мотивация за постижения – предприемачите са хора, които стартират сами, задвижени от потребността да успеят да постигнат нещо по-добро;
- целенасоченост – те са целево ориентирани индивиди, които най-често отправят предизвикателство към самите себе си, поставяйки си трудни, макар и постижими цели;
- поемане на лична отговорност – предприемачите не избягват ситуации, при които носят лична отговорност за успеха или провала на дадена дейност; те имат силна склонност към действие и са хора, които разчитат на себе си;

- хора, които решават проблеми - те се тревожат от един проблем, докато не стигнат до решението му; те имат силно желание и са решени да доведат работата до край;
- периферно съзнание – това показва, че успешите предприемачи се характеризират с крайно изострено периферно зрение и гледат на нещата по различен начин, в сравнение с повечето хора и така често виждат неща, които другите не могат да видят;
- вътрешна нагласа за контрол – те обикновено поддържат убеждението, че човешките неуспехи и постижения са заложиени в личния контрол и влияние;
- толерантност към неизвестността – успяващият предприемач може да живее до голяма степен в несигурност за своя живот (тази неопределеност засяга преди всичко сигурността за бизнеса, службата и кариерата);
- висока интелигентност, знания и постоянен стремеж за саморазвитие и повишаване на квалификацията;
- умения за наблюдения на пазара и поведението на потребителите и контрагентите с цел откриване на нови идеи, които другите не са успели да видят;
- вродено чувство за оценка и вътрешен усет към потребителя (да предизвика желанието на потребителя към продукта или услугата);
- чувство за отговорност, решителност и упоритост - предприемачите почти винаги дават всичко от себе си, за да успеят; изследванията при случаи на успели предприемачи показват, че те правят много жертви в семейния живот, жизнения стандарт и често рискуват здравето си;
- умение за намиране на връзка между несвързани на пръв поглед предмети или явления, които дават възможност да се генерира нова нетрадиционна



идея и да се предложи продукт или услуга с комбинирана потребителска стойност (така например маса, стол и висящо от тавана осветително тяло се комбинират в един нов продукт - маса с вградено осветително тяло и прикрепен подвижно към нея стол);

- умение за целенасочено търсене на нестандартен подход (така например за да се намалят кражбите на електрически крушки на обществени места се произвеждат гнезда и електрически крушки със завинтване обратно на часовниковата стрелка);
- поемане на пресметнат риск - предприемачът не избягва риска, а го поема; при пресметнат риск шансовете за победа не са нито толкова малки, както при хазарта, нито толкова големи, както при нещо сигурно; голямата част от управленските усилия на предприемача са насочени към намаляване на нивото на риска чрез снижаване на “ударите” срещу неговото предприятие;
- ниска потребност от власт - движеща сила в живота на предприемачите не е властта, а постижението;
- способност за преодоляване на неуспеха - предприемачите често претърпяват неуспех, но те успяват бързо да се възстановят и да продължат да действат; неуспехите се разглеждат като временни пречки и се преценяват като поучителен опит.
- способност да мобилизира подкрепата на всички членове на екипа (на колектива или групата) за рационално оползотворяване на ресурсите;
- силна потребност да контролира целия процес на управлението, производството и реализацията.

Основните **фактори на успеха** на предприемаческата дейност са:

- умение за разработване на правилна стратегия;

- умение за разработване на планове и балансиране на ресурсите;
- умения за мотивация на персонала и формиране на нагласа за съпричастност към управлението на предприятието;
- умение за управление на кариерата на персонала;
- умение за осъществяване на подходящ маркетинг, за утвърждаване и стабилизиране на пазарите, както и за разкриване на нови пазари;
- умение за ориентация в международната бизнессреда, в т.ч. и в ресурсните и продуктови пазари;
- умение и компетенции в иновационната политика и нейната реализация в дейността на организацията;
- своевременно контрол върху запасите, използването на оборудването и информационните ресурси на предприятието.

**Причините за фалит на предприемача** и на неговата организация могат да бъдат:

- ✓ липса или недостатъчна функционална компетенция на ръководителя;
- ✓ неумение да се прогнозира поведението на пазара и на конкурентите;
- ✓ неяснота във финансовото положение на предприятието;
- ✓ неправилно формулирани цели;
- ✓ недостатъчна квалификация на персонала;
- ✓ използване на остарели технологии;
- ✓ неумение за поемане на риск;
- ✓ неумение да се предвижда поведението на конкурента;
- ✓ нарушаване на законите и на нормативната уредба;
- ✓ неумение да организират работата на персонала и да разпределят задачите и да мотивират персонала за ефективна работа.

Изучаването на факторите и причините за успех и фалит на предприемача има определящо значение за предвиждане и предотвратяване

на негативни последици от предприемаческата дейност, както и за “усилване” и мултиплициране на положителните фактори, което води до повишаване на ефективността на тази дейност.

**Управление на проекти.** Управление на проекти е науката за проектите. В нея главна роля играе ръководителят на проекти. Според дефиниция, въведена със стандарта PMBOK (Project Management Body of Knowledge – Ръководство и стандарти по управление на проекти) управлението на проекти е прилагането на знания, умения, инструменти и техники върху проектните дейности, за да бъдат постигнати целите на изискванията към проекта. Принципният модел на управлението на проекти дава представа за съвкупността и взаимовръзката на базовите понятия – жизнен цикъл, функции и подсистеми. Проектът и процесът на неговата реализация е сложна система, в която самият проект се явява като управляема система. От друга страна управляваща подсистема представлява управлението на проекта.

Терминът **проект** произлиза от латинската дума projectus, която означава „настъпващ“, „напредващ“. Формалната дефиниция за проект е **уникално и ограничено във времето начинание**. Под уникално се има предвид, че резултатът от проекта е нов продукт или услуга, а ограничено във времето означава, че има предопределени начало и край. Тази дефиниция, както и цялостната наука за управление на проекти се развиват от различни организации по света, но най-старата и най-известната е Институт за управление на проекти (Project Management Institute), базирана в САЩ и имаща филиали по цял свят. През 1965 г., в Европа е създадена Международната асоциация по управление на проекти (International Project Management Association). Неин член е Българската асоциация по управление на проекти.

Проектът е начинание, което изисква нов тип организация на съществуващите човешки, материални и финансови ресурси за постигането на предварително зададени и уникални по своята спецификация задачи в рамките на ограничен бюджет и срок. От това определение могат да се изведат и основните **характеристики** на всеки проект:

- Уникалност – Изразява се в уникалността на поставените задачи, които от своя страна са резултат от естеството на преследваните цели, а именно създаването на нов и уникален по своя характер продукт или услуга (в рамките на разглежданата организация);
- Изисква реорганизация и реструктуриране на съществуващите организационни ресурси (човешки, материални и финансови);
- Съществува в условия на ограничен бюджет;
- Съществува във фиксиран времеви диапазон (преходност) – Всеки проект се характеризира с начало и край, и в този смисъл той представлява временно начинание. Времевия диапазон на проектите може да варира от няколко месеца до години в зависимост от неговите специфики;
- Подчинен на целите поставени от бизнеса – Най-често проектите обслужват краткосрочни до средносрочни бизнес цели. В случаите на дългосрочни цели обикновено те се декомпозират в няколко средносрочни до краткосрочни цели;
- Съществува в условията на динамика – Резултат от съществуващите ограничения (по време/бюджет) и динамиката, присъща на бизнес средата и бизнес целите;
- Несигурност – Всички до сега посочени характеристики определят несигурността като присъща черта на всеки проект;
- Представлява средство за организационна промяна.

**Разпространение** на проектите. В САЩ проектите са стандартният начин за вършене на работа. В ЕС те също имат широко разпространение, като всички програми за финансиране от ЕК работят на проектен принцип. Това се дължи основно на факта, че когато са управлявани правилно, те са изключително прозрачни и всеки заинтересован от проекта е в течение с развитието му.

Проектите са задължителни в някои индустрии в България, поради уникалността на всяко начинание в тях:

- Строителство – В строителството проект се нарича процесът по осъществяване на даден обект и документацията, по която той се осъществява. Тази документация се прави от инженер-проектанти – длъжност с код 2149 – 6035 от „Национална класификация на професиите и длъжностите в Република България“;
- Информационни и комуникационни технологии – Често в този сектор се използват специфични методологии за управление на проекти, например гъвкави методологии като Scrum;
- Маркетинг и реклама;
- Научноизследователска дейност;
- Инвестиционни.

**Измерения** на проектите. Всеки проект се характеризира с три основни параметри, които често се обозначават като триъгълник (т.нар. триъгълник на проекта). По своя характер тези параметри представляват ограничения, с които трябва да се съобрази изпълнението на проекта (поради което те често се наричат още ограничители на проекта):

- Време (Срок) – Описва времевия диапазон на проекта, посочвайки неговото начало и край;

- Цена (Бюджет) – Описва ресурсите, които ще бъдат ангажирани и вложени в проекта (изразени в пари);
- Обхват – Описва продукта или услугата, която ще бъде създадена посредством проекта.



Някои автори прибавят към основните параметри още един, четвърти параметър – качеството, в което влагат необходимостта да се удовлетворят нуждите и очакванията на клиента. Други автори смятат, че качеството е резултат от успешно управление и правилното балансиране на останалите параметри и поради тази причина не го разглеждат като самостоятелен параметър.

Между отделните параметри на проекта съществува зависимост – всяка промяна в кой да е от тях води до промяна в поне един от останалите параметри. Поради тази причина добра практика е дефинирането на два от параметрите да се извърша в съответствие с изискванията и желания на клиента, докато третия (балансиращ) параметър се определя и контролира от организацията, реализираща проекта. Друга добра практика е определянето

(идентифицирането) на водещия параметър на проекта – този, към който клиента е най-чувствителен. Той в най-висока степен предопределя спецификата при управлението и реализацията на проекта и е добре да е идентифициран възможно най-рано. Също така водещия параметър често определя целите на проекта и очакваните резултати, поради което често понятията цел / резултат / параметър (ограничител) се размиват.

Поради уникалността и разнообразността си, проектите много трудно могат да се формализират. Въпреки това може да се каже, че всеки проект се вписва в един стандартен **жизнен цикъл със следните фази**:

1. Инициране – На този начален етап се осъществяват някои ключови дейности свързани с определяне на спецификите и особеностите на проекта: дефинирането на неговия обхват (под формата на бизнес изисквания и очаквания към създавания продукт/услуга), идентифицирането на участниците и определяне на техните роли/отговорности, анализ на средата (външна/вътрешна), анализ на необходимите финансови ресурси и определянето на бюджет, анализ на риска и др. Основната цел е рамките на проекта да бъде добре дефинирани и приети от всички заинтересовани страни. Крайният резултат е формалното стартиране на проекта;
2. Планиране – На този етап се анализират в детайли въпросите поставени в процеса на инициализиране на проекта и поставянето им във времеви рамки. Включва: подробен анализ на обхвата на проекта и разбиването му в множество от конкретни задачи (изпълнението, на които ще гарантира функционалните и нефункционални изисквания), групирането на тези задачи, свързването им с конкретни междинни резултати и контролни точки, всяка задача се оценява спрямо необходимите за изпълнението им ресурси и се определят нейните времеви рамки и ангажираните

човешки/материални ресурси. Основната цел на този етап е да се разпределят ресурсите и времето като се гарантира ефективното изпълнение и контрол на проекта, съобразено с интересите на всички заинтересовани страни. Крайният резултат е проектния план, който осигурява необходимата основа за изпълнението и контрола на проекта. В процеса на планиране на проекта се използват множество техниките и инструменти, които подпомагат изпълнението на неговите цели;

3. Изпълнение – На този етап се реализира технически конкретния продукт или услуга, следвайки поставените в предишния етап планове;
4. Контролиране – На този етап, който често се припокрива с изпълнението на проекта се следи за придържането му към поставените цели и планове и при необходимост се извършват коригиращи действия;
5. Закриване – На този етап крайния продукт или услуга е готов, проверява се доколко той отговаря на нуждите и очаквания на клиента и след това се пуска в експлоатация. Екипът работещ по проекта се разпуска, след което проекта се анализира за нуждите на организационното учене. Проектът формално се закрива.

За успешното реализиране на всеки проект е изключително важно да се направи анализ на **заинтересуваните страни** в него, техните роли и отговорности. Заинтересувани страни в един проект могат условно да се разделят на:

- Крайни потребители – Включва потребителите, които реално ще използват продукта или услугата;
- Собственик на проекта – Включва поръчителят на продукта или услугата;
- Изпълнител на проекта – Включва изпълнителят на продукта или услугата. В зависимост от ангажираността към проекта и преследваните интереси тук се прави разделение между: висш мениджмънт, който е



слабо свързан с изпълнението на проекта, но преследва определени бизнес цели (стратегически, тактически и чисто оперативни) чрез него; и проектен екип, който управлява и реализира проекта. Проектният екип трябва да балансира целите на всички останали участници, да планира и реализира проекта успешно. Той обикновено включва ръководител на проект и екип от специалисти (обикновено на самата организация, но може да има и външни специалисти), но това зависи много от избраната организационна структура (функционална, чисто проектна организация, слаба /балансирана / силна матрица, др.);

- Други заинтересовани страни – Включва всички останали лица, които по един или друг начин са свързани или заинтересувани от проекта (кредитори, инвеститори и т.н.);

Най-често при анализ на заинтересуваните страни се разглеждат и дефинират следните роли:

- ✓ **Ръководител на проект** е човекът, който носи властта и отговорността за един проект. Работата на ръководителя на проекта е да координира, подпомага и информира заинтересованите страни в проекта;
- ✓ Спонсор или покровител на проект е лице с по-голяма власт от всички директно въввлечени в проекта, което е мотивирано проектът да се реализира. Спонсорът на проект е този, който се намесва, когато например от висшето ръководство на организацията откажат да съдействат на ръководителя на проекта;
- ✓ Клиенти и потребители;
- ✓ Основен екип на проекта;
- ✓ Допълнителен персонал – Независимо дали преразпределен от друго звено на организацията, от подизпълнител или осигурен по друг начин;
- ✓ Профсъюзи или браншови организации;

- ✓ Доставчици и кредитори – в случаите на купуване на лизинг се преливат;
- ✓ Външни участници – общественост, екологични организации, други организации с интереси в областта;
- ✓ Държавна и общинска администрация – в американската теория тази заинтересована страна се появява едва наскоро. Това се дължи главно на факта, че САЩ е основна движеща сила в глобалната икономика и бизнесът едва сега се сблъсква с бюрокрацията в останалия свят. В Европа, поради културните особености, регулациите и законодателството играят много по-ключова роля. Това важи в особено голяма степен за България.

Управлението на проекта представлява система от взаимобвързани елементи, представляващи т.нар. жизнен цикъл на проекта, чиято основна задача е да осигури ефективното му изпълнение.

Резултатите от проекта включват крайната продукция и полезния ефект. В зависимост от типа/целите на проекта, негови резултати могат да бъдат научна разработка, нов технологичен процес, програмно средство, строителен обект, реализирана учебна програма, реструктурирана компания, сертифицирана система за качество и т.н. За успеха на проекта се съди по това доколко той съответства по своите разходно/доходни, иновационни, качествени, времеви, социални, екологични и други характеристики на планираното ниво.

## Използвана литература:

1. Андреев, О. „Мениджмънт на проекти“,СОФТРЕЙД, София, 2006
2. Бенчева, Н. Основи на стопанското управление. Акад. изд., Пловдив, 2008 г.
3. Гладилов, Ст., Е. Делчева. Икономика на здравеопазването. Princeps, 2009.
4. Дракър, П., Новаторство и предприемачество. Практика и принципи. С., Хр. Ботев, 1992
5. Кузманова М., М. Александрова, Мениджмънт. Теория и практика, Изд. „Везни-4“, 2013.
6. Култура на предприемачеството. Под ред. на Бриджит Бъргър. УИ “Стопанство”, 1994
7. Маринова, Н . „Управление на проекти. Инструмент за постигане на устойчиво развитие“, София, НБУ, 2012.
8. Нейкова Р., Основи на управлението. Изд. Св. Григорий Богослов, 2008.
9. Проф. Петров, Ст. Основи на управлението. Лекционен курс.  
<http://store1.data.bg/grupa53/2-ri%20semestur/>
- 10.Petersen, Chr., The Practical Guide to Project Management. 2017, [www.bookboon.com](http://www.bookboon.com).
- 11.Drucker, P. The Drucker lectures. McGraw-Hill eBooks, 2010.
- 12.Getzen. Th. Health Economics and financing. Wiley & Sons Publ. 2010. 4-th ed.
- 13.Grossman, M., The human capital model., Handbook of Health Economics, Volume 1, Edited by A.J. Culyer and J.P Newhouse. 2000 Elsevier Science B. V
- 14.Grossman, M., The human capital model of the demand for health.  
<http://www.nber.org/papers/w7078.pdf>

15. Kotler, Ph. Et al. The Quintessence of Strategic Management. Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2010.
16. Newton, P., Project management processes. Project skills. www.bookboon.com. 2016.
17. Robbins St., D. De Cenzo, M. Coulter, Fundamentals of Management: Essential Concept and Applications , 9th Edition, Pearson, 2014.
18. Swayne, L. E., W. J. Duncan, P. M. Ginter, Strategic Management of Health Care Organizations., 6-th edition, Wiley publ., 2010.
19. Taylor. H., Project management for entrepreneurs. www.bookboon.com. 2014.

**Въпроси за самоподготовка:**

1. Как се отразява на търсенето на медицинска помощ нивото на образование на населението? Възрастовата структура на населението? Жизненият стандарт на населението?
2. Кои са характерните черти на предприемачеството?
3. Какво представлява „триъгълникът“ на проекта?

**Тема за дискусия:**

Споделете опита си с управление на проекти във Вашата организация.