

FACTORS AFFECTING THE FINANCIAL PERFORMANCE OF ANH QUAT HOSPITAL, TAN YEN DISTRICT, BAC GIANG PROVINCE IN THE PERIOD 2021-2023

Nguyen Thu Ha^{*1}, Nguyen The Quat²

¹Hanoi University of Public Health-No. 1A, Duc Thang Street, Dong Ngac Ward, Hanoi City, Vietnam

²Anh Quat General Hospital-Doi Do Bus Station Area, Cao Thuong Town, Tan Yen District, Bac Giang Province, Vietnam

Received: 26/01/2026

Revised: 26/02/2026; Accepted: 25/06/2026

ABSTRACT

Objective: To analyze key factors affecting the financial performance of Anh Quat General Hospital, Tan Yen Commune, Bac Giang Province, during 2021–2023.

Methods: A qualitative research design was used. Ten in-depth interviews were conducted with representatives from the hospital's board of directors, functional department leaders, collaborating physicians, and the Provincial Department of Health, along with two focus group discussions with hospital staff (administrative and clinical departments) in August 2024. The qualitative topics focused on internal and external factors affecting the hospital's financial outcomes.

Results: Positive influencing factors included universal health insurance coverage policies, government support for healthcare socialization, effective application of information technology, a strategy for sustainable development and expansion, investment in modern medical equipment, and a young, enthusiastic workforce. Negative factors included the hospital's new private-sector structure, the COVID-19 pandemic, competition from other health facilities in the area, insufficient coordination with the social insurance agency, limited depth of professional expertise, and lack of experience.

Conclusion: In addition to strategies to improve service quality and human resources, the hospital needs to strengthen the use of information technology in financial management and clinical services; collaborate closely with the Social Insurance Agency to provide training and enhance activities of the health insurance cost-control team for reimbursement procedures; reinforce hospital marketing; and establish clear and specific expenditure regulations.

Keywords: hospital financial performance, hospital financing management, internal influencing factors, external influencing factors.

*Corresponding author

Email: nth11@huph.edu.vn Phone: (+84) 2462662336 DOI: 10.52163/yhc.v67iCD8.5551



MỘT SỐ YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG TÀI CHÍNH CỦA BỆNH VIỆN ĐA KHOA ANH QUẮT XÃ TÂN YÊN TỈNH BẮC GIANG GIAI ĐOẠN 2021-2023

Nguyễn Thu Hà^{*1}, Nguyễn Thế Quất²

¹Trường Đại học Y tế công cộng-Số 1A, đường Đức Thắng, P.Đông Ngạc, TP.Hà Nội, Việt Nam

²Bệnh viện đa khoa Anh Quất-Khu bến xe khách Đồi Đỏ, TT. Cao Thượng, Tân Yên, Bắc Giang, Việt Nam

Ngày nhận bài: 26/01/2026

Ngày chỉnh sửa: 26/02/2026; Ngày duyệt đăng: 25/06/2026

TÓM TẮT

Mục tiêu: Phân tích một số yếu tố ảnh hưởng đến kết quả hoạt động tài chính của Bệnh viện đa khoa Anh Quất, xã Tân Yên, tỉnh Bắc Giang giai đoạn 2021-2023, từ đó đề xuất các giải pháp cải thiện kết quả hoạt động tài chính của Bệnh viện.

Phương pháp nghiên cứu: Thiết kế nghiên cứu định tính. Thực hiện 10 cuộc phỏng vấn sâu với lãnh đạo bệnh viện/công ty, lãnh đạo của các phòng chức năng, bác sĩ hợp tác, đại diện Sở Y tế và 2 cuộc thảo luận nhóm với nhân viên y tế (khối hành chính và khối lâm sàng) của bệnh viện trong tháng 8/2024. Chủ đề nghiên cứu định tính gồm ảnh hưởng của yếu tố bên trong và bên ngoài đến kết quả hoạt động tài chính giai đoạn 2021-2023.

Kết quả: Yếu tố tác động tích cực là chính sách bao phủ bảo hiểm y tế (BHYT) toàn dân, chủ trương phát triển y tế tư nhân, ứng dụng tốt công nghệ thông tin (CNTT), chiến lược mở rộng và phát triển bền vững bệnh viện, đầu tư thiết bị y tế hiện đại, nhân viên trẻ nhiệt huyết. Yếu tố tác động tiêu cực gồm cấu trúc bệnh viện tư nhân mới thành lập, đại dịch COVID-19, sự “cạnh tranh” của các cơ sở y tế trên địa bàn, chưa phối hợp tốt với cơ quan bảo hiểm xã hội (BHXH), nhân lực y tế thiếu kinh nghiệm, chưa được tập huấn đầy đủ trong thực hiện thanh quyết toán chi phí KCB BHYT.

Kết luận: Bên cạnh các chiến lược tăng cường chất lượng dịch vụ và nguồn nhân lực nói chung, bệnh viện cần tăng cường áp dụng CNTT trong quản lý tài chính và khám bệnh, chữa bệnh (KCB); cải thiện tình trạng từ chối thanh toán thông qua phối hợp với cơ quan BHXH tổ chức tập huấn, đẩy mạnh hoạt động của tổ kiểm soát chi phí KCB BHYT, tăng cường hoạt động marketing bệnh viện, quy định rõ ràng và cụ thể về quy chế chi tiêu.

Từ khóa: quản lý tài chính bệnh viện, kết quả hoạt động tài chính, yếu tố ảnh hưởng bên trong, yếu tố ảnh hưởng bên ngoài

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Bệnh viện đa khoa (BVĐK) Anh Quất thuộc xã Tân Yên, tỉnh Bắc Giang (trước đây là thị trấn Cao Thượng, huyện Tân Yên, tỉnh Bắc Giang) đi vào hoạt động từ năm 2020. Đây là bệnh viện hạng III trực thuộc Bộ y tế, quy mô 220 giường. Năm 2023, mỗi ngày bệnh viện tiếp đón khoảng 400-500 lượt khám, với 100% người bệnh (NB) có thẻ bảo hiểm y tế (BHYT), số ngày điều trị nội trú trung bình là 6,7 ngày.

Là bệnh viện tư nhân hoạt động trong lĩnh vực y tế, bệnh viện hoạt động theo mô hình doanh nghiệp (doanh nghiệp vừa và nhỏ) với trọng tâm là phát triển nguồn thu, tiết kiệm chi phí, và đảm bảo lợi nhuận để thu hồi vốn ban đầu, tiến tới phân phối lợi nhuận cho công ty. Tổng doanh thu của bệnh viện tăng dần, từ 17,3 tỷ đồng năm 2021, lên 55,6 tỷ đồng năm 2022 và 82,4 tỷ đồng năm 2023. Doanh thu của bệnh viện chủ yếu đến từ hoạt động khám bệnh, chữa bệnh (KCB) BHYT. Doanh thu KCB dịch vụ theo yêu cầu (không thuộc phạm vi BHYT chi trả) vào khoảng 1,5 tỷ.

Tổng quan hệ thống của Nurettin Oner và cộng sự (2016) dựa trên 81 nghiên cứu công bố từ năm 1996 đến 2016 (1) chia các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả hoạt động tài chính của các bệnh viện tại Hoa Kỳ thành 2 nhóm: nhóm yếu tố bên trong và bên ngoài bệnh viện, cụ thể gồm yếu tố cấu trúc (structural factor), vận hành (operational factor), chiến lược (strategic factor), nhân lực (staffing factor), và thị trường (market factor) (1). Tại Việt Nam, nghiên cứu của Nguyễn Thị Ngọc Uyên (2020) (2), Nguyễn Quỳnh Anh và Phạm Lê Thắng (2023) (3), Nguyễn Toàn Thắng (2023) (4)...cũng áp dụng cách thức phân loại tương tự, tuy nhiên tập trung tại các cơ sở y tế công lập. Do đó, nghiên cứu này tập trung xem xét một số yếu tố ảnh hưởng đến kết quả hoạt động tài chính của BVĐK Anh Quất, một BVĐK tư nhân (doanh nghiệp vừa và nhỏ) năm 2021-2023, từ đó đề xuất một số giải pháp nhằm tăng cường hiệu quả hoạt động tài chính của bệnh viện.

*Tác giả liên hệ

Email: nth11@huph.edu.vn Điện thoại: (+84) 2462662336 DOI: 10.52163/yhc.v67iCD8.5551

2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.1. Thiết kế nghiên cứu: định tính, sử dụng thiết kế hiện tượng học

2.2. Đối tượng nghiên cứu và tiêu chí lựa chọn: Giám đốc công ty, đại diện ban giám đốc bệnh viện phụ trách tài chính, lãnh đạo phòng chức năng và khoa lâm sàng, nhân viên y tế (NVYT) có ít nhất 3 năm làm việc tại bệnh viện, bác sĩ có ít nhất 3 năm hợp tác với bệnh viện; đại diện Sở Y tế. Các đối tượng có mặt tại địa bàn trong thời gian thu thập số liệu và đồng ý tham gia nghiên cứu.

2.3. Thời gian thu thập số liệu: Tháng 8/2024

2.4. Cỡ mẫu và phương pháp chọn mẫu: Chọn mẫu có chủ đích, phỏng vấn sâu (PVS) 10 cuộc gồm 1 giám đốc công ty, 1 đại diện ban giám đốc bệnh viện, 5 quản lý các khoa phòng (Phòng Kế hoạch tổng hợp, Phòng Tài chính kế toán, Phòng Tổ chức-hành chính, Phòng công nghệ thông tin (CNTT) (CNTT), và Khoa dược, vật tư, thiết bị y tế), 02 bác sĩ hợp tác, 01 đại diện Sở Y tế; thảo luận nhóm (TLN) 2 cuộc (6 người/nhóm) với nhóm NVYT hành chính trực tiếp làm công tác thanh toán và nhóm bác sĩ trưởng/phó khoa, điều dưỡng trưởng, kỹ thuật viên trưởng.

2.5. Chủ đề nghiên cứu: Ảnh hưởng của các yếu tố bên trong (yếu tố cấu trúc; vận hành; chiến lược; nhân lực) và yếu tố bên ngoài (chính sách, thị trường) đến kết quả hoạt động tài chính của bệnh viện giai đoạn 2021-2023.

2.6. Phương pháp thu thập và phân tích số liệu: Nghiên cứu viên giới thiệu và mời các đối tượng tham gia nghiên cứu. Sau khi nhận được sự đồng ý, tiến hành hẹn lịch và thực hiện PVS/TLN (sử dụng hướng dẫn PVS/TLN) tại phòng làm việc của đối tượng hoặc phòng hành chính, thực hiện ghi âm sau khi nhận được sự đồng ý. Các băng ghi âm được gỡ và mã hóa, phân tích theo chủ đề.

2.7. Đạo đức trong nghiên cứu: tuân thủ quy định của Hội đồng đạo đức Trường Đại học Y tế Công cộng (Quyết định 59/2024/YTCC-HD3 ngày 04/4/2024); được sự đồng ý của Giám đốc bệnh viện.

3. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

3.1. Một số kết quả hoạt động tài chính của BVĐK Anh Quất giai đoạn 2021-2023

Bảng 1 tóm tắt tổng doanh thu theo từng nguồn, tổng chi phí theo từng nhóm chi phí và lợi nhuận trước, sau thuế của BVĐK Anh Quất.

Bảng 1. Một số thông tin về kết quả hoạt động tài chính của BVĐK Anh Quất giai đoạn 2021-2023 (đơn vị tính: triệu đồng)

	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
Tổng doanh thu	17.356	55.627	82.441
Cơ quan BHXH thanh quyết toán	14.308	43.729	68.152
NB đồng chi trả	1.572	5.011	7.170
KCB không BHYT	1.475	6.886	7.118
Tổng chi phí	20.136	54.458	82.954

	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
Chi thanh toán cá nhân	6.384	14.317	19.364
Chi chuyên môn nghiệp vụ	6.361	24.571	40.773
Chi phí vận hành	1.393	2.584	3.448
Chi phí khấu hao tài sản cố định	2.942	9.531	16.038
Chi phí hoạt động tài chính	3.054	3.453	3.330
Lợi nhuận trước thuế	-2.780	1.169	-513
Lợi nhuận sau thuế	-2.780	935	-538

3.2. Yếu tố ảnh hưởng bên ngoài

Gánh nặng bệnh tật: PVS cho thấy doanh thu của bệnh viện sụt giảm nghiêm trọng do số lượt KCB giảm mạnh do đại dịch COVID-19, trong khi các chi phí duy trì hoạt động vẫn phải chi trả, dẫn đến nguồn lợi nhuận âm trong năm 2021.

PVS cũng cho thấy xu hướng tăng doanh thu từ các dịch vụ KCB đối với các bệnh chuyển hóa, bệnh mãn tính do tỷ lệ hiện mắc các bệnh này gia tăng và sự gia tăng nhu cầu cho các dịch vụ kỹ thuật cao: “Các phẫu thuật với máy móc kỹ thuật cao được đầu tư do nhu cầu của NB cao. Tán sỏi qua da được triển khai cũng vì vậy, nhiều NB có sỏi thận, sỏi tiết niệu, ... đã chọn đến BVĐK Anh Quất để tán sỏi” -PVS9

Chính sách BHYT: PVS cho thấy chính sách BHYT toàn dân mang lại nhiều thuận lợi cho bệnh viện: “Phần lớn người dân ở huyện Tân Yên đều có BHYT. Đây là nguồn NB lớn mà bệnh viện có thể thu hút và là lợi thế của bệnh viện” -PVS10

Đồng thời, việc mở rộng danh mục dịch vụ kỹ thuật cho phép bệnh viện thanh toán BHYT cho nhiều kỹ thuật cao, từ đó tạo lợi thế tăng cường doanh thu cho BVĐK Anh Quất. Tuy nhiên, bệnh viện cũng gặp không ít khó khăn với chính sách giao dự toán BHYT. Ngoài ra, một trong những vấn đề lớn là BHYT thường từ chối thanh toán do nhiều lý do, chủ yếu liên quan đến chỉ định không đúng. TLN cho thấy nguyên nhân nằm ở bác sĩ không nắm rõ quy định và chưa được tập huấn đầy đủ: “Bệnh viện có thông báo về các lưu ý liên quan đến việc chỉ định và thanh quyết toán BHYT nhưng không tổng thể đầy đủ. Mình vẫn gặp lỗi mình chưa nghe bao giờ. Nếu mà có buổi đào tạo tập huấn hoàn chỉnh và định kì thì tốt hơn.” -TLN2

Chính sách phát triển y tế tư nhân: Chính sách khuyến khích sự phát triển của y tế tư nhân được chỉ ra là có tác động tích cực đến sự phát triển của BVĐK Anh Quất: “Các chính sách nhà nước ban hành cũng khuyến khích phát triển bệnh viện tư nhân. Bệnh viện tư được tham gia BHYT đã tạo điều kiện cho bệnh viện phát triển, thu hút nguồn NB xung quanh.” -PVS1

Cạnh tranh thị trường: PVS cho thấy BVĐK Anh Quất gặp nhiều thách thức trong cạnh tranh thu hút NB, dẫn đến khó khăn trong tăng cường doanh thu và lợi nhuận trong giai đoạn 2021-2024 và trong thời gian tới: “Chỉ tính riêng khu vực huyện đã có 4 BVĐK, 1 Trung tâm y huyện và chưa kể đến các phòng khám tư nhân khác. Giữ các bệnh viện đều vận hành theo cơ chế tự chủ, đầu tư trang máy móc thiết bị và thu hút nhân lực, thêm lợi thế là bệnh viện thuộc nhà nước nên cũng sẽ có uy tín hơn và nguồn ngân sách nhà nước đảm bảo” -PVS10

3.3. Yếu tố ảnh hưởng bên trong

Yếu tố cấu trúc: PVS cho thấy đặc thù là “bệnh viện tư nhân” và “tiền thân là phòng khám” khiến BVĐK Anh Quất gặp khó khăn hơn trong việc thu hút và giữ chân NB: *“Là bệnh viện tư nhân, chúng tôi sẽ gặp khó khăn hơn khi mọi thứ đều phải tự thân vận động, nguồn vốn cũng sẽ hạn chế hơn đặc biệt khi xét đến việc đầu tư trang thiết bị, kỹ thuật hiện đại vì chi phí của những mục này là rất lớn. Vậy nên việc quản trị linh hoạt là rất quan trọng. Phải nắm bắt tình hình nhanh, kịp thời, có những quyết sách, quyết định nhanh chóng để phù hợp với thực tế.”* -PVS2

Quy mô (vừa và nhỏ) của “doanh nghiệp” được đánh giá là phù hợp với mức đầu tư và sự phát triển của bệnh viện, đảm bảo cân đối giữa nguồn lực bệnh viện hiện có với mức doanh thu bệnh viện thu vào và mức chi bệnh viện bỏ ra hàng năm.

Yếu tố chiến lược: PVS cho thấy chiến lược phát triển chính của bệnh viện là *“tăng cường năng lực chuyên môn, phát triển kỹ thuật mới và đầu tư cơ sở vật chất, thiết bị”*, do đó, dù được đánh giá là tốn kém nhưng giúp có được nguồn thu đáng kể về lâu dài cho bệnh viện: *“Việc đầu tư trang thiết bị đều được xem xét kỹ lưỡng và lên kế hoạch dự toán từ đầu năm. Sau khi triển khai đều được theo dõi và đánh giá độ hiệu quả. Cho đến nay chi phí đầu tư dù nhiều nhưng đều ghi nhận doanh thu tăng tương tự chứng minh tầm nhìn đúng đắn của ban lãnh đạo”* -PVS8

Yếu tố vận hành: PVS/TLN nhận định xu hướng gia tăng doanh thu của bệnh viện là nhờ trú trọng vào nâng cao chất lượng hoạt động chuyên môn: *“Để đảm bảo chất lượng KCB cho NB, nhiều hoạt động giám sát thường xuyên được diễn ra, từ các cuộc họp về chuyên môn đến các buổi đào tạo chuyên môn và đào tạo phong thái phục vụ, đánh giá khảo sát hài lòng NB. Nhờ vậy mà chất lượng, an toàn bệnh viện không ngừng được nâng cao, doanh thu từ hoạt động chuyên môn tăng đều qua các năm”* -PVS9

Ngoài ra, PVS cho thấy việc bệnh viện chú trọng đầu tư CNTT để hỗ trợ cho công tác chuyên môn, vừa giúp tiết kiệm thời gian, tăng sự hài lòng của NB và thu hút thêm NB, đồng thời việc này vừa giúp kiểm soát tốt chi phí cung cấp dịch vụ. Cụ thể, để giảm thời gian chờ khám, bệnh viện đã hướng dẫn người bệnh tải ứng dụng “Anh Quất” trên điện thoại thông minh để lưu trữ kết quả KCB, nhắc lịch uống thuốc, đặt hẹn lịch khám, gọi xe cứu thương của bệnh viện....

Yếu tố nhân lực: PVS/TLN cho thấy bệnh viện áp dụng phương pháp dự báo xu hướng trong tuyển dụng, dựa trên các tiêu chí như số lượng dịch vụ cần thiết, tỷ lệ số giường bệnh so với điều dưỡng, và thời gian làm việc của NVYT... giúp kiểm soát tốt khoản chi cho con người. Tuy nhiên, là một cơ sở tư mới thành lập, mức độ gắn bó của NVYT còn thấp, đặc biệt là với những bác sĩ trẻ, từ đó dẫn đến thách thức lớn trong kiểm soát chi phí đào tạo, tập huấn và thu hút nhân lực.

4. BÀN LUẬN

Các yếu tố ảnh hưởng được chỉ ra trong nghiên cứu này có sự tương đồng với các nghiên cứu trên thế giới (1) cũng như nhiều nghiên cứu trong nước.

Yếu tố gánh nặng bệnh tật: Nhiều nghiên cứu chỉ ra đại dịch COVID-19 tác động tiêu cực đến kết quả hoạt động thu do giảm thu, tăng chi phí thiết bị, hóa chất, vật tư phòng hộ, test xét nghiệm phòng chống dịch (5,6). Tuy nhiên, cũng có trường hợp đặc thù là không chịu nhiều ảnh hưởng do bệnh viện có kế hoạch chủ động giảm công suất hoạt động của khu ngoại trú, giảm khai thác giường nội trú, sắp xếp nhân lực làm việc phù hợp để giảm chi phí... (4).

Ngoài ra, việc nắm bắt được gánh nặng bệnh tật để cung cấp các dịch vụ y tế đáp ứng được nhu cầu chăm sóc sức khỏe của cộng đồng cũng được chỉ ra là ảnh hưởng tích cực đến doanh thu của BVĐK Anh Quất. Ví dụ, khi triển khai tán sỏi qua da, ban lãnh đạo bệnh viện đã xem xét nhiều yếu tố liên quan như tỉ lệ sỏi tiết niệu, nhu cầu tán sỏi của người dân, chi phí đầu tư trang thiết bị máy móc, chi phí đào tạo nhân lực và khả năng thu hồi vốn. Kết quả thu được với hàng trăm lượt NB đến tán sỏi hàng tháng, tạo một nguồn thu không nhỏ cho bệnh viện. Nguyễn Ngọc Uyên (2020) cũng đề cập đến vấn đề tương tự với đặc thù của bệnh viện chuyên khoa ung bướu, tỉ lệ mắc ung thư ngày càng tăng làm tăng tốc độ tăng thu của bệnh viện (2).

Chính sách BHYT: Doanh thu của bệnh viện phụ thuộc lớn vào nguồn thu BHYT vì vậy mà các thay đổi trong chính sách BHYT có nhiều tác động mạnh đến doanh thu. Chủ trương bao phủ BHYT toàn dân trên địa bàn (tỷ lệ bao phủ BHYT tại huyện Tân Yên đạt 99,6% năm 2021) tạo nhiều điều kiện thuận lợi cho BVĐK Anh Quất trong tăng nguồn thu BHYT. Tuy nhiên, sự bất cập của chính sách BHYT liên quan đến giám định, giao mức thanh toán... dẫn đến nhiều khó khăn để quản lý tốt nguồn thu này. Tại BVĐK Anh Quất, giai đoạn 2022-2023, số tiền xuất toán BHYT gần 3 tỷ đồng, gây ảnh hưởng lớn tới hoạt động của một bệnh viện tư nhân quy mô vừa và nhỏ như BVĐK Anh Quất. Tình trạng này tương tự như mô tả của một số tác giả khác (2,4,7). Vì vậy, nhằm cải thiện tình trạng xuất toán này, bệnh viện đã thành lập thêm tổ kiểm soát chi phí KCB BHYT. Tuy nhiên, vẫn còn tồn tại nguyên nhân BHYT từ chối thanh toán liên quan đến sự phối hợp giữa bệnh viện với cơ quan BHXH, thiếu đào tạo và tập huấn thường xuyên dẫn đến việc bác sĩ không nắm rõ chỉ định. Nguyên nhân này cần có kế hoạch giải quyết cụ thể trong thời gian tới.

Chính sách phát triển y tế tư nhân: Các chủ trương hiện nay (thể hiện qua nhiều văn bản, như Nghị định số 69/2008/NĐ-CP; Nghị định số 59/2014/NĐ-CP; Nghị quyết 93-NQ/CP; Nghị định số 15/2015/NĐ-CP, Nghị định số 63/2018/NĐ-CP và gần nhất là Nghị quyết 72-NQ/TW của Bộ Chính trị ngày 9/9/2025) đang khuyến khích sự phát triển của hệ thống y tế tư nhân. Là một bệnh viện với nguồn vốn tư nhân hoàn toàn, BVĐK Anh Quất đã áp dụng các chính sách một cách linh hoạt và cho thấy hiệu quả về sự phát triển, mở rộng bệnh viện sau 3 năm hoạt động. Tuy nhiên, các chính sách vẫn chưa giải quyết được nhiều vướng mắc như khó khăn trong tiếp cận ưu đãi vay vốn, đào tạo nguồn nhân lực, chuyển giao kỹ thuật mới...

Yếu tố thị trường: tương tự như kết quả của Nguyễn Toàn Thắng (4), doanh thu của bệnh viện chịu ảnh hưởng của yếu tố “cạnh tranh” của thị trường. Đặc biệt trên địa bàn của BVĐK Anh Quất với nhiều cơ sở y tế (gồm cả công và

tư), bệnh viện cần có những chiến lược phù hợp nhằm tăng cường chất lượng dịch vụ, cải thiện sự hài lòng của NB, tăng cường hiệu quả hoạt động marketing bệnh viện...

Yếu tố cấu trúc: Là một bệnh viện tư nhân hoạt động dưới sự quản lý của hội đồng quản trị (HĐQT) và ban giám đốc, trong đó việc điều hành đơn vị do HĐQT phụ trách và nhận tư vấn từ ban giám đốc, hoạt động chuyên môn được điều phối bởi ban giám đốc. Hình thức điều hành và phân công này là điểm mạnh khi có thể cân bằng giữa hoạt động chuyên môn và các quyết sách kinh doanh. Một ưu điểm nữa là năng lực quản trị hiện đại và linh hoạt. Do các quyết sách điều hành chính thuộc về HĐQT nên việc thay đổi, áp dụng các hình thức mới sẽ được thông qua và triển khai nhanh chóng để bắt kịp với tình hình thực tế, cung cấp các dịch vụ hiện đại tiên tiến, điều chỉnh kịp thời các thay đổi cần thiết phục vụ cho NB nhờ vậy mà bệnh viện có khả năng thu dung thêm số lượng lớn NB qua các năm và ảnh hưởng tích cực đến nguồn thu của bệnh viện. Hình thức này cũng khá tương đồng với nghiên cứu của Nguyễn Toàn Thắng (2023) tại cơ sở liên kết Khu điều trị theo yêu cầu và cũng nhận được hiệu quả tương tự khi có sự điều hành kết hợp giữa nhà đầu tư quản lý và bệnh viện quản lý chuyên môn (4). Ngoài ra, bệnh viện ban đầu quy mô nhỏ, từ 120 giường thực kê và 6 khoa (năm 2021), sau đó tăng lên 210 giường và 8 khoa (năm 2023). Đây là quy mô phù hợp với mức đầu tư và sự phát triển của bệnh viện, đảm bảo cân đối giữa mức doanh thu và mức chi hàng năm, tránh việc đầu tư quá lớn mà không kịp thu hồi vốn.

Yếu tố chiến lược: Chiến lược củ bệnh viện là đầu tư mạnh vào thiết bị y tế, đào tạo NVYT, triển khai thêm kỹ thuật mới. Hiện nay, bệnh viện đã có hệ thống máy móc hiện đại như máy tán sỏi laser, máy chụp CT scanner 32 dãy, máy chụp cộng hưởng từ, Hệ thống X-quang kỹ thuật số, hệ thống xét nghiệm sinh hóa, huyết học, miễn dịch, Realtime-PCR, máy phẫu thuật nội soi, máy gây mê kèm thở, máy thở, máy nội soi dạ dày - đại tràng, nội soi tai mũi họng,... Chiến lược này đã đạt được hiệu quả nhất định khi ghi nhận số lượng NB và doanh thu tăng mạnh qua từng năm, tuy nhiên vì chi phí đầu tư lớn nên lợi nhuận của bệnh viện vẫn không nhiều và thậm chí có lợi nhuận âm. Cần thời gian dài để theo dõi và đánh giá tiếp theo để xem xét hiệu quả của các quyết sách này.

Yếu tố vận hành: Hoạt động chuyên môn của bệnh viện có sự tăng trưởng đáng kể từ 2021 đến 2023. Để đạt được điều này, bệnh viện đã đặc biệt chú trọng đầu tư vào CNTT, hiện đạt mức 6. Bệnh viện cũng dự kiến triển khai phần mềm congviac.anhquat.com.vn để đánh giá năng suất người lao động, theo dõi các đầu việc hàng ngày, cung cấp các số liệu chính xác về hiệu quả làm việc của từng NVYT, giúp bệnh viện tính toán hiệu suất hoạt động và kiểm soát chi phí hiệu quả hơn. Từ đó, bệnh viện có thể tối ưu hóa quy trình làm việc và đảm bảo rằng tài nguyên được sử dụng một cách hợp lý nhất.

Bệnh viện cũng đã ứng dụng CNTT trong quản lý tài chính, tuy nhiên cần bổ sung thêm khả năng báo cáo tài chính chi tiết, phân theo các dịch vụ kỹ thuật, các nhóm bệnh chính... Điều này giúp bệnh viện có các thông tin cập nhật

và chi tiết để tối ưu hóa việc phân bổ nguồn lực, hỗ trợ điều chỉnh chiến lược giá và cải thiện chất lượng dịch vụ..

Yếu tố nhân lực: Việc có kế hoạch và chủ động trong tuyển dụng là điểm mạnh của bệnh viện tư nhân, khác với một số cơ sở công lập vẫn còn phải phụ thuộc vào Luật Công chức, viên chức cho bác sĩ có trình độ cao. Bệnh viện cũng phải bỏ một khoản kinh phí lớn để đào tạo nhưng vẫn bị chảy máu chất xám tương tự như được chỉ ra ở một số nghiên cứu khác (5,7).

5. KẾT LUẬN

Yếu tố tác động tích cực đến kết quả hoạt động tài chính của BVĐK Anh Quất giai đoạn 2021-2023 gồm: năm bắt được sự thay đổi về mô hình bệnh tật, chính sách bao phủ BHYT toàn dân, chủ trương phát triển y tế y tư nhân của nhà nước, ứng dụng tốt CNTT, chiến lược mở rộng và phát triển bền vững, đầu tư thiết bị y tế hiện đại của bệnh viện; NVYT trẻ nhiệt huyết. Yếu tố tác động tiêu cực gồm cấu trúc bệnh viện tư nhân mới thành lập, đại dịch COVID-19, sự “cạnh tranh” của các cơ sở y tế trên địa bàn, chưa phối hợp tốt với cơ quan BHXH, nhân lực chuyên môn còn thiếu kinh nghiệm, chưa được tập huấn đầy đủ..

Bên cạnh các chiến lược tăng cường chất lượng dịch vụ và nguồn nhân lực nói chung, bệnh viện cần tăng cường ứng dụng CNTT trong quản lý tài chính và KCB; phối hợp với cơ quan BHXH tổ chức tập huấn và đẩy mạnh hoạt động của tổ kiểm soát chi phí BHYT về thanh quyết toán chi phí KCB BHYT, tăng cường hoạt động marketing bệnh viện, quy định rõ ràng và cụ thể về quy chế chi tiêu.

6. TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Nurettin Oner, et al. Organizational and Environmental Factors Associated with Hospital Financial Performance: A Systematic Review. Journal of health care finance. 2016 01/01;43:13-37.
- [2] Nguyễn Thị Ngọc Uyên. Kết quả hoạt động tài chính và một số yếu tố ảnh hưởng tại Bệnh viện ung bướu thành phố Hồ Chí Minh giai đoạn 2014 - 2018 [Luận văn Thạc sĩ Quản lý bệnh viện]. Thành phố Hồ Chí Minh: Đại học Y tế Công cộng; 2020. 145.
- [3] Nguyễn Quỳnh Anh, Phạm Lê Thắng. Một số yếu tố ảnh hưởng đến công tác thu-chi tài chính tại bệnh viện giao thông vận tải Vĩnh Phúc, giai đoạn 2019-2021. Tạp chí Y học Việt Nam. 2023 Tháng 7;528(1).
- [4] Nguyễn Toàn Thắng, Nguyễn Quỳnh Anh. Một số yếu tố ảnh hưởng đến kết quả hoạt động tài chính tại Khu điều trị theo yêu cầu – Bệnh viện đa khoa Tiền Giang giai đoạn 2015-2021. 2023 Tháng 8;529(2).
- [5] Thân Lê Thắng. Công tác thu chi tài chính và một số yếu tố ảnh hưởng đến công tác thu chi tài chính tại Bệnh viện Giao thông vận tải Vĩnh Phúc giai đoạn 2019-2022 [Luận văn Chuyên khoa II Tổ chức quản lý Y tế]. Vĩnh Phúc: Đại học Y tế công cộng; 2022. 149.
- [6] Nguyễn Văn Hoàn. Kết quả tự chủ tài chính và một số yếu tố ảnh hưởng tại Trung tâm Y tế TP. Vĩnh Yên giai đoạn 2019-2021. Hà N
- [7] Trần Lý Văn Dân. Kết quả hoạt động thu - chi tài chính và một số yếu tố ảnh hưởng tại Trung tâm Y tế huyện Tân Linh, tỉnh Bình Thuận giai đoạn 2020 – 2022. Hà Nội: Đại học Y tế Công cộng; 2023. Luận văn chuyên khoa II - Tổ chức quản lý y tế.