

БИЗНЕС РАЗВИТИЕ НА ЛЕЧЕБНО ЗАВЕДЕНИЕ

Людмил Андреев, Людмила Михайлова

BUSINESS DEVELOPMENT OF A HEALTHCARE ORGANIZATION

Lyudmil Andreev, Lyudmila Mihaylova

Abstract: *The analysis of business development and strategic management of a healthcare organization raises a number of questions of growing importance for the economics and management. The paper focuses on an example from the practice of German hospitals. The aim is to outline a vision of a modern management and development of healthcare organizations by analysing the Germany's good practice. In this regard, a concept for the management and business development is presented.*

The presented overview of the specifics of healthcare organizations and their innovation and construction projects shows interdisciplinary understanding. Modern equipment and innovative decisions, portfolio analysis are implemented in the healthcare organization management.

Key words: business development; strategic management; a healthcare organization

Въведение

Стратегическият анализ и планиране на пазарни, продуктови и технологично-ресурсни фактори в контекста на глобализирана среда, свързани със създаване и развитие на бизнес в областта на здравната индустрия, става все по-популярна и дискутирана тема. Актуален е и въпросът за адаптиране на индустриални бизнес и управленски решения за целите на здравния бизнес.

В редица европейски страни вече могат да се наблюдават добри примери за концептуални решения за развитие на лечебни заведения или групи от лечебни заведения. Реализирани са даже идеи за формиране на клъстери с участието на различни стопански субекти, включително лечебни заведения.

В настоящата публикация е представен и анализиран подобен пример от германската практика. Целта е да се покаже възможност за успешно адаптиране на бизнес решения за целите на развитието на лечебните заведения.

Бизнес аспекти на лечебното заведение

Управлението на лечебните заведения е свързано с различни икономически фактори, включително парични плащания, направени от населението за медицински услуги (доплащания за медицинска услуга или цялостно плащане, свързано с лечение и болничен престой), както и нефинансови индикатори като потребителски такси, време за изчакване, локация на лечебните заведения, качество на ед-

нотипните услуги, съпътстващи немедицински услуги и др. (Susanu, Cristache, Stanciu & Plesa, 2017). Тези въпроси са обвързани със стратегията на лечебните заведения и тяхното развитие и изискват търсенето на интердисциплинарни решения.

Интердисциплинарната същност и търсенето на бизнес решения намира израз в това, че лечебните заведения използват сгради, труд, апаратура, консумативи и т.н., т. е. извършват разходи, подобно на организациите от всеки друг отрасъл от икономиката. Лечебното заведение, разгледано като икономически субект създава разнообразни междинни продукти, които целят да доведат до краен продукт (резултат), който по правило би следвало да е позитивна промяна на здравето на пациента (т.е., на потребителя на здравната услуга). При създаването на междинните продукти лечебното заведение придобива и ползва многократно дълготрайни активи (апаратура, помещения, оборудване и др.), преработва или употребява еднократно значителен размер краткотрайни материални активи (консумативи, медикаменти и т.н.), извършва редица немедицински дейности. Паралелно с това могат да се използват и услуги на трети лица – консултанти, юристи, фондации и други (Михайлова, 2019; Делчева, 1998) или да се разширяват знанията и уменията на медицинските специаалисти (Крушкова & Белоева, 2020). Важна роля за напредъка и развитието оказват и технологиите (Stoycheva, 2021; Hofbauer, Hofbauer, Sangl & Papazov, 2017).

Съвременните организации са изправени пред необходимостта от постоянно приспособяване към настоящите и бъдещите реалности на пазара, включително променящите се реакции на конкурентите, търсенето на нови услуги от страна на потребителите и т.н. В тези условия е необходимо стратегическото виждане, свързано с разширяването на портфейла да бъде подкрепено от реални действия по балансирано финансово обезпечаване на стратегическите цели (Parazov, 2009; Parazov, 2014). В тази връзка е представена примерна концепция за развитие на група лечебни заведения от немската практика.

Концепцията на групата Шьон клиник за управление и развитие на лечебни заведения

Групата Шьон клиник (Schön Klinik Gruppe) е сред най-големите болнични системи в Европа. Основана е през 1985 г. в Прин ам Химзее (Германия) и днес е петата по големина частна болнична група в страната с 11 300 служители. Понастоящем в 16-те клиники и 30-те амбулатории и дневни стационари в Германия и Великобритания годишно се лекуват около 300 000 пациенти със задължителна и частна здравна осигуровка. Групата притежава и водещата телемедицинска онлайн клиника МиндДок (MindDoc). Болниците са специализирани в медицинските области ортопедия, неврология, психосоматична медицина, хирургия и вътрешни болести. В тях работят 8500 лекари, медицински сестри и терапевти.

Шьон клиник е ориентирана към измерването на резултатите от лечението и е разработила своя собствена, специализирана система за управление на качеството. Всяка година се събират над милион позиции с данни, които се сравняват между отделните болници. Анализирайки тези данни, болниците са в състояние да подобрят допълнително своите терапии и престоя на пациентите. Тази система за управление на качеството е получила международно признание. Високата степен на специализация гарантира изключително високо качество.

В Шьон клиник всяка година се лекуват над 12 000 пациенти с ортопедични проблеми, както и 5 000 пациенти с депресия. Шьон клиник е водеща в психосоматичната медицина в Германия и е разработила международно признати терапии за пациенти с хранителни разстройства.

Оптималното лечение на всеки пациент е ос-

новен приоритет. Болничната група се стреми да постигне тази цел, от една страна, с привличането на отлични лекари, от друга – с прилагане на методи на лечение, основани на най-новите научни изследвания, и от трета – със създаване на приятелска атмосфера. Портфолиото на групата се допълва от рехабилитационни клиники в областта на ортопедията, неврологията и психосоматиката.

Сред стратегическите насоки за развитие на групата присъстват:

- *Високо качество чрез специализация*

Целта на групата е да даде възможност на всеки пациент да води значително по-добър живот. За тази цел, в продължение на много години се правят инвестиции над средното ниво в сравнение с индустрията като цяло. Те са предимно в персонал и модерна инфраструктура. Целенасоченото сътрудничество с лекари на частна практика, физиотерапевти, психолози или групи за самоподпомагане, е част от концепцията за осигуряване на пациентите възможно най-добрите грижи след болничния им престой.

- *Измерване на качеството*

Основен стълб на успеха на болничната група е постоянният фокус върху качеството: от 1986 г. насам, преди всички останали, в Шьон клиник оценяват резултатите от лечението и извличат от това подобрения за своите пациенти. За тази цел е разработен собствен инструментариум за измерване на качеството – “Индекс за качество и съвършенство на медицинските услуги”, наречен MedQEX. С негова помощ се изследва качеството на болничния престой в три области – качество на лечението, безопасност на пациентите и опит на пациентите. От първостепенно значение е ползата от лечението на пациентите. Прецизните оценки на данните и оптимизираните процеси подпомагат постигането на тази цел. В продължение на много години Шьон клиник получават голямо международно внимание и признание за този подход.

- *Клъстеризация на клиничната дейност*

Шьон клиник разширява пазарните си позиции в Германия чрез системно увеличаване на гамата от услуги, предлагани от болниците, с цел покриване на цялата верига на лечение, както и чрез поставяне на по-силен акцент върху комплексните грижи. Същевременно клиниката възнамерява да създаде мрежа с други доставчици на услуги, включително и с такива от дру-

ги сектори, за да осигури лечение с постоянен отличен медицински стандарт.

В стратегически план е заложена идеята за създаване на клъстер. Тя се основава на разбирането, че клъстерите са набор от взаимосвързани организации, които получават конкурентни предимства поради своята географска близост (Портър, 2004; Parazov & Mihaylova, 2013). В тази връзка, Шьон клиник е създавала медицински центрове за лечение в определени локации. Целта на подобно решение е да осигури степенувани грижи и да свърже болничното и амбулаторното лечение, като се насърчава и развитието на цифрови медицински услуги. Шьон клиник планира и разширяване на обхвата на телемедицинското лечение.

Основаната през 2017 г. стартираща компания МиндДок понастоящем е водещ и единствен доставчик с напълно интегрирана гама от дигитални терапии на психични разстройства. От 2019 г. приложението МиндДок се прилага за патологии като депресия, хранителни разстройства, тревожност и обесивно-компулсивни разстройства. Диагностиката, получена чрез приложението впоследствие се валидира с помощта на лицензирани психотерапевти и се прилага онлайн терапия чрез сайта mind-doc.de. Цялостната амбулаторна психотерапия чрез индивидуални видеосесии се счита за уникална концепция на германския пазар. Внедряването в медицинските дейности на модерна електронна платформа, която улеснява и рационализира ежедневните дейности и осигурява записи за всеки от пациентите е стратегическо решение (Apostol, 2021).

Целта на клиничната група е нейните болници да работят при високо ниво на използване на капацитета по начин, който е икономически ефективен и устойчив. Разработената инвестиционна програма е свързана с непрекъснато развитие на съществуващите съоръжения. Инвестициите са свързани с изграждане и разширяване на операционни зали и отделения, както и с медицински технологии и инфраструктура, иновативни методи на лечение. Пример в това отношение е инвестирането в рехабилитация след COVID-19 и оптимизиране на редица процедури. Това позволява на групата да отговори на нуждите на своите пациенти и служители, както и на нарастващото търсене на лечение в нейните болници.

В бъдеще фокусът на клиничната група ще

бъде върху постигането на растеж чрез увеличаване на капацитета. Растежът е обвързан с целенасочено интегриране на отделни болници. Шьон клиник проявява особен интерес към болници или групи от болници, които осигуряват достъп до нови пазари и региони и които представляват полезно допълнение към съществуващото портфолио. Освен разширяването на вътрешния пазар, болниците на Шьон клиник планират навлизане и в други европейски държави на базата на създаване на нови болници.

- *Проекти за растеж и развитие*

Въпреки коронавируса през финансовата 2021 година са разширени централните зони за лечение и са въведени медицински иновации за постигане на оптимални резултати при лечението. Реализирана е иновация при спешната помощ в Нойщат в Холщайн. Клиниката в Нойщат от 2020 г. започва да издига авторитета си на основен доставчик на услуги за лечение на инсулт в региона. Това е постигнато благодарение на разширените медицински грижи, в т.ч. интервенционна неврорадиология. Това прави клиниката първата в област Остхолщайн, която може да извършва тромбектомия при пациенти с инсулт. До този момент пациентите са изпращани в университетската болница в Любек. През 2021 г. медицинските грижите отново са разширени като се включва 24-часово дежурство за извършване на тромбектомия. Това допълнително подобрява грижите за пациентите с инсулт, тъй като времето от поставянето на диагнозата до лечението се съкращава с около 80 минути в сравнение с извършваните преди процедури.

Отделението за спешна и неотложна медицинска помощ в клиниката в Нойщат също е съкратило времето за чакане чрез прилагане на мерки за оптимизиране на процесите. Ресурсите са съобразени с броя на пациентите и е въведена т. нар. “бърза писта” за пациенти с леки наранявания или заболяване. Освен това всички пациенти първо се класифицират възможно най-бързо от най-опитния присъстващ лекар, за да се осигури оптимално лечение и приоритизиране на спешните случаи. Триажът на пациентите и прилагането на мерки за облекчаване на болката и намаляване на тревожността допринасят за възможно най-приятния престой на пациентите.

- *Разширена гама от спешни медицински услуги в Хамбург Айлбек*

През 2021 г. клиниката в Хамбург Айлбек разширява обхвата на спешните си медицински услуги за жителите на региона. Оттогава централното мултипрофилно отделение, заедно с отделенията по кардиология и травматологична хирургия, осигуряват 24-часова грижа за остър инфаркт на миокарда и травматологични грижи с акцент върху гериатричната травматология, неврологията, лабораторията за сърдечна катетризация и гастроентерологията. Компютърната томография и магнитният резонанс са на разположение по всяко време, за да подпомогнат диагностиката.

Шьон клиник Хамбург Айлбек продължава да прилага своя подход за медицински услуги, ориентирани към пациента, благодарение на различни мерки за организационно реструктуриране. За тази цел през 2021 г. четирите хирургични центъра – хирургия на затлъстяването, ендокринна хирургия, пластична хирургия и обща и висцерална хирургия – са обединени в едно хирургично отделение. Структурата на отделението гарантира, че всички лекари се възприемат като екип и използват обща медицинска инфраструктура, като по този начин използват ефективно съществуващите ресурси. Това е особено полезно при спешни случаи и при осигуряване на денонощни грижи от страна на медицинския персонал.

През 2021 г. неврологията също е обединена в едно структурно звено, което означава рационализиране на дейностите и процесите при спешната и интензивната неврология, както и на неврореhabилитацията.

- *По-широко използване на роботиката*

Успешното използване на роботиката в хирургичните грижи за ортопедични пациенти е приложено в Шьон клиник Мюнхен Харлахинг. Проектът “роботизиран колега” е на дневен ред от септември 2021 г. в Центъра по хирургия на коляно, тазобедрена става, рамо и лакът в Шьон клиник Мюнхен Харлахинг. Оттогава новата система CORI на Smith & Nephew подпомага хирурзите при операции за смяна на стави. Системата CORI е усъвършенствана и ефикасно роботизирано решение за имплантиране на коленни ендопротези с ръчно насочване, което позволява индивидуално планиране на базата на навигация и прецизна операция. С внедряването на системата CORI, Шьон клиник Мюнхен Хар-

лахинг става един от първите потребители на роботизирани медицински решения в Германия, като по този начин се превръща в една от водещите болници за мускулно-скелетна хирургия в Южна Германия.

- *Роботизиране на интензивната медицина в Бад Айблинг Хартхаузен*

Роботиката все по-често се използва и в интензивната медицина за ранното раздвижване на тежко болни пациенти: хора с остри, животоустрашаващи неврологични заболявания и недостатъчност на жизненоважни органи системи се лекуват в Шьон клиник Бад Айблинг Хартхаузен в неврологичното интензивно отделение. Ранното раздвижване на тези пациенти е решаваща стъпка към възстановяването. По тази причина, клиника Шьон клиник Бад Айблинг Хартхаузен и базираната в Мюнхен високотехнологична компания Реактив роботикс (Reactive Robotics) стартират проекта MobiPar (Раздвижване на пациенти в интензивно отделение чрез адаптивна роботика), който се финансира от Федералното министерство на образованието и научните изследвания. Той включва използването на VEMO® (Very Early Mobilisation), сестрински робот от Реактив роботикс, който през пролетта на 2021 г. получава наградата Land of Ideas (Страна на идеи) за новаторски проект. VEMO® помага на тежко болни пациенти да бъдат лекувани и раздвижвани безопасно и на ранен етап в леглото за интензивни грижи. Проучванията показват, че процесът на възстановяване при пациенти, които са раздвижени рано, се ускорява с до 30% и същевременно се намалява рискът от вторични усложнения.

VEMO® също така улеснява ежедневната работа на медицинските сестри. По-безопасното раздвижване изисква умения и прецизност на персонала и е физически много натоварваща и потенциално опасна дейност за сестринския персонал и за пациентите. Ако преди на един пациент са се полагали до четири медицински сестри, сега е достатъчна половината от тази бройка. Особеност е, че не е необходимо пациентите да бъдат премествани, за да им бъде проведено лечение. Вместо това тяхното легло за интензивни грижи се превръща в терапевтично устройство. Вече не е необходимо опасно преместване на пациентите или преместване в отделно терапевтично устройство.

- *Проекти за ново строителство и разширяване*

Разширяването на неврологичните грижи става благодарение на модерната нова сграда в Шьон клиник Мюнхен Швабинг (München Schwabing). През 2021 г. успешно се увеличава броят на леглата не само в отделението по психосоматика, но и в неврологията. През май същата година е открита модерната нова сграда в Шьон клиник Мюнхен Швабинг и са завършени мащабни ремонтни дейности в клиниката. Оттогава на разположение са още 22 стаи за лечение на пациенти с болестта на Паркинсон, както и за ранна неврологична рехабилитация. Това, от една страна, подобрява неврологичните грижи в Мюнхен, а от друга, подобрява и условията на труд на служителите в лечебното заведение. По време на планирането и изпълнението на строителните работи е поставен акцент върху светлите помещения, модерното работно оборудване и кратките разстояния, които служителите трябва да изминат.

Шьон клиник в Дюселдорф открива клиника за пациенти с частна медицинска застраховка. От август 2021 г. в Шьон клиник Дюселдорф на разположение на лицата с частна застраховка е отделен лечебен пункт – клиника за частни пациенти. Като основен доставчик в региона, от известно време, клиниката в Дюселдорф работи усилено за модернизиране на сградата с цел оптимизиране на качеството на медицинските услуги. Това включва не само ремонтирани помещения, но и нови структури за ежедневиия болничен живот, които са адаптирани така, че да отговарят по-добре на нуждите на служителите и пациентите. В резултат на това фундаментално реструктуриране е обособена зона, която да се използва основно от частно осигурени пациенти и пациенти, които си плащат сами за лечението. Работата започва преди няколко години с обновяването на фасадата и преработената входна зона. Последва увеличаване на общата площ и на капацитета на операционните зали, с което се подобрява и качеството на извършваните услуги. Тези проекти са свързани и с подобряване качеството на живот в региона, което е част от регионалната политика на всяка страна (Stoencheva, 2022).

Заклучение

Използваният в настоящата разработка практически пример (case study) от немската действителност подчертава важноста на системния и клъстерния подход към управлението на лечебно заведение. Чрез него се осветляват най-вече някои икономическо-управленски аспекти, свързани с развитието на лечебно заведение в стратегически контекст. Изготвеният обзор е важна предпоставка за задълбочаване на анализа в тази посока.

Литература

Apostol, V. (2021) Management strategies on digitalization in the health field. Proceedings of the 15th International Management Conference "Managing People and Organizations in a Global Crisis", 4th– 5th November 2021, Bucharest, Romania, 163-174.

Hofbauer, G., Hofbauer, K., Sangl, A., & Papazov, E. (2017) *Innovationsmanagement zwischen Exploration und Exploitation*. Der Präsident der Technischen Hochschule Ingolstadt. (pp. 1-41).

Papazov, E. (2009). Sustainability and balancing of the company's development. *Management and Sustainable Development*, 3-4, 86-91.

Papazov, E., Mihaylova, L. (2013). A quantitative approach to identification of latent industrial clusters within the regional planning process. In *Proceedings of 8-th Research/Expert International Conference "Quality 2013"* (pp. 603-608). University of Zenica.

Papazov, E. (2014). A "reverse" approach to coordination of strategic and tactical financial decisions for small business growth. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 156, 161-165.

Stoencheva, Y. (2022). Opportunities for Assessment the Housing Conditions in Bulgaria. *International scientific and practical conference "Construction entrepreneurship and real property"*, University of Economics - Varna, issue 1, pages 157-165.

Stoycheva, B. (2021). Challenges towards the organization of the work process and personnel management in the conditions of a pandemic situation. In *International Scientific and Practical Conference "Human Resource Management"* (pp. 146-155). University of Economics-Varna.

Susanu, I., Cristache, N., Stanciu, T., Plesa, T. (2017). Effect of Patient Satisfaction and Medical Ethics on the Performance of Health Care System.

Review of International Comparative Management, 18(3), 260-273.

Делчева, Е. (1998). Производствената система на здравното заведение. В сб. *Здравната реформа в България, част 2*. Изд. “Македония прес”.

Крушкова, С., Белоева, С. (2020). Модели от клиничната психология в полза на психосоциалната диагностика в клиничната социална работа с лица с психични разстройства. *ИЗВЕСТИЯ на Съюза на учените-Варна*, (1), 45-48.

Михайлова, Л. (2019). *Вътрешният контрол в управлението на лечебните заведения*. Русе, Авангард принт, ISBN 978-954-337-359-8.

Портър, М. (2004). *Конкурентното предимство на нациите*. София: Класика и стил.

Lyudmil Andreev, PhD-candidate
University of Ruse “Angel Kanchev”, Department
of Business Development and Innovations
7017 Ruse, 8 Studentska str.,

Assoc. Prof. Dr. Lyudmila Mihaylova
University of Ruse “Angel Kanchev”, Department
of Business Development and Innovations
7017 Ruse, 8 Studentska str.,
e-mail: lmihaylova777@gmail.com

Публикацията е в рамките на проект, финансиран от ФНИ – 2023-БМ-01 „Проект „Изследване на възможностите за преход към зелена и кръгова икономика“.