



СТРАТЕГИЧЕСКИ МОДЕЛ ЗА ОЦЕНКА НА ЕФЕКТИВНОСТТА НА ОРГАНИЗАЦИИ В МЕДИЦИНСКИЯ ТУРИЗЪМ В ПЕРИОД НА КРИЗА

гл. ас. д-р Албена Янакиева

Университет „Проф. д-р Асен Златаров“ – Бургас

STRATEGIC MODEL FOR EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF THE ORGANIZATION IN MEDICAL TOURISM IN TIMES OF CRISIS

Chief Assistant prof. Albena Dasheva Yanakieva, PhD

University „Prof. d-r Asen Zlatarov“ – Burgas

Abstract: *Medical tourism organizations, currently under crisis pressure from the external environment, are making changes in their market behavior, strategy and structure to adapt more flexibly to changes in the volatile economic conditions associated with the pandemic from COVID-19. Health and rehabilitation, recreational organizations face challenges related to their survival and the creation of a synergistic product. The influences of modern means of communication, the digitalization of the economic environment, the negative consequences of the pandemic crisis have put this type of organizations in medical tourism in a state of transformation in their micro and macroclimate and reflected on the activity. Stability, after severe economic crises, can be restored through timely performance appraisals. As a current management practice in organizations in the field of medical tourism, which has proven its applicability for management purposes, is the Balanced Scorecard System. The implementation of the method will help the improvement of their management activity, the creation of conditions for further development, recovery after the crisis. The aim is synchronization between strategy, structure, resources and control for the restoration of a synergistic tourist product, important for the consumer needs of health-medical and recreational services.*

Key words: *Balanced Scorecard System, Medical tourism organization, crisis*

Въведение

В тежките времена на икономическа криза, предизвикана от пандемията от COVID-19, българските здравно-възстановителни, лечебно-оздравителни и рекреационни организации са изправени пред предизвикателства, свързани с оцеляването им и се нуждаят от модели на управление, доказали своята приложимост. Под кризисния натиск на външната среда и нестабилните икономически условия, организациите в сферата на медицинския туризъм са принудени да внедряват трансформации в стратегията си за по-гъвкаво адаптиране към промените, протичащи в процеса по създаването на комплексен здравно – туристически продукт. Негативните последици от пандемичната криза и дигитализацията на икономическата среда поставиха тези организации в медицинския туризъм в състояние на промени в микро и макроклимата им и рефлектираха върху функционирането им. Един от начините за неутрали-

зиране на ефекта от кризата е усъвършенстване на действащите модели на стратегически мениджмънт, адекватни и съответстващи на кризисните икономически и социални условия. Внедряването на система от балансиращи показатели ще допринесе за разкриване на ключовите процеси, които създават стойност за организациите в медицинския туризъм и ще повишат конкурентоспособността им. Тази методология спомага за създаването на комплексни дейности в здравеопазване, медицина и туризъм и действа като спасителни сценарии от мерки за преминаване през кризата. Целта на доклада е да даде пример за изграждането на цялостната концепция за функционирането на организация от този сектор чрез модела Балансирана система от показатели, който ще спомогне за пренасяне на мисията в балансиран комплекс от интегрирани показатели в четирите перспективи: клиенти, вътрешни процеси, обучение и развитие, финанси.

Изложение

1. Съществуване на организациите в медицинския туризъм в период на криза

Медицинският туризъм, в световен мащаб, се развива изключително динамично. Пътуване, свързано с медицинска интервенция или процедура и последващ престой за релаксация, посещение на балнеоложки центрове, предлагащи добри възможности за рехабилитация и възстановяване, посещение на туристически обекти в региона е добре структуриран, комплексен продукт. В период на криза, обаче, се налага усъвършенстване на действащите форми на стратегически мениджмънт в организациите в сектора, изграждайки условия за последващото им развитие. При проактивна подготовка, по-лесно ще се стабилизират, продължавайки дейностите си по превенция, профилактика, рехабилитация, постманипулативно лечение, интервенции, съчетани с възстановителни процедури и туристически мероприятия. При осъществяването на комплексни медицински и туристически услуги, тези организации ще трябва да възстановяват пазарните си позиции чрез внедряване на нови технологии, ефективен маркетинг, поддържаща ценова политика, въвеждане на системата за здравни ваучери, допълнителното здравно осигуряване и др. [6]

Нестабилното им функциониране в период на криза налага план за овладяване на последиците и стратегически реформи, съответстващи на турбулентната външна среда. Едно от средствата, рефлектиращи върху способността за оцеляване, е кризисният план за действие. Представява набор от процедури за решаване на отделни очаквани ситуации, които се оценяват въз основа на анализ на риска. Съдържа конкретни решения, чрез комплекс от мерки и действия, средства и методи, които допринасят за овладяване на кризисна ситуация. Отразява ясната визия и последователност на решенията и интервенциите, които трябва да бъдат предприети при извънредни ситуации. Имплементацията на плановете изисква нов подход за възприемане на съдържанието на управленската дейност през призмата на ръководство и всички служители, с акцент върху професионалната квалификация на медицинския персонал.

Здравните заведения в сферата на рекреационното дело и медицинските организации използват различни инструменти за подобряване на планирането и управлението, следвайки принципите за повишаването качеството на здравни грижи към пациентите, дори и с ограничени ресурси. Епидемиологичната обстановка, следствие на пандемията от COVID - 19, наложените ограничителни мерки и обявеното извънредно положение доведе до появата на спънки в работния цикъл на всяко едно здравно заведение. Програмата за спасяване на пазарните параметри на предприятието трябва



да включва и управленски решения на базата на натрупаните организационни компетенции за реинтеграция, пример за което е моделът Балансираната система от показатели. Висшият мениджмънт е водещ в подготовката и имплементацията на метода, а изграждането на стратегическите цели, показатели и инициативи за постигането им изисква участието на всички медицински и немедицински звена в заведението. При внедряването на управленския метод трябва да се вземе под внимание ограничеността на ресурсите, комуникационните канали между звената, времевите рамки на мероприятията, периодична оценка за всеки показател. Извънредният режим, който е свързан с разрешаването на спешни ситуации, важи за цялата рекреационна организация, затова методът е подходящ за проактивно поведение за овладяване на последиците, чрез правила за управление в условия на криза.

2. Балансирана система от показатели за оценка на ефективността в период на нестабилност

Основна цел на организациите в сферата на медицинския туризъм е в посока максималната удовлетвореност на клиенти и пациенти от качествени здравно-медицински услуги и постигане на комплексен (медицински и туристически) пазарен продукт. Методът на балансираната оценка спомага за трансформиране на генералната мисия, чрез стратегическите цели в балансиран комплекс от интегрирани показатели в четири основни перспективи: клиенти, вътрешни процеси, обучение и развитие, финанси и осъществяване на обратна връзка за успешността им. Имплементацията му ще допринесе за разпространението на стратегията в конкретни мероприятия, оперативни дейности и техните параметри и ще подпомогне процеса по ефективно управление на кризата. В стопанските организации и производствени компании основна тежест има финансовата перспектива, в насока рационализиране на дейностите за по-голяма резултативност. В здравно-възстановителните и лечебни организации финансовата перспектива отстъпва на перспективата клиенти, тъй като основната цел е свързана с предлагане на здравно-медицинска услуга, удовлетворяваща най-висшата потребност на пациента от здраве.

2.1. Клиенти/пациенти

Основните клиенти в клиники, здравни центрове, санаториуми и др. са пациентите, респективно медицинските туристи. Запазване и възстановяване на здравето им е основният показател, който е ориентир за стратегическите цели и на останалите дименсии. Хуманната мисия на всяко заведение в медицинския туризъм е оздравителна дейност, удовлетворяване на потребителските нужди от комплексна услуга – медицинско-туристическа, индивидуален подход в обслужването на всеки един клиент. Допълнителните услуги, които се предоставят като възможности за пациента и е добре да се проследи интереса към тях, са част от цялостното удовлетворение на здравно-медицинската услуга (удовлетвореност от материално-техническата база, от отношението на служителите към пациентите, от допълнителните възможности за туристически услуги, използване на регионални природни ресурси, пътувания в региона, посещения в туристически обекти, SPA и Уелнес процедури, шопинг, процедури с възстановителен, спортен, релаксиращ, разкрасителен характер и др.).

**Съвременни управленски практики XI - БСУ, 2021
ИНТЕЛИГЕНТНА СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ В ДЕСЕТИЛЕТИЕТО
НА СВЪРЗАНОСТТА И АВТОМАТИЗАЦИЯТА**

Таблица 1. Перспектива клиенти

Стратегическа цел	Показатели	Инициативи
Удовлетвореност на пациентите/медицински туристи	Проучване на удовлетвореността на медицинския турист.	Развитие на комуникацията между служители и пациентите/медицински туристи.
Време на осигуряване на здравно-медицинска услуга.	Времето за изчакване на спешни процедури, за предоставяне на неспешни медицински интервенции.	Кризисен план за справяне с извънредни събития, епидемиологичен план.
Алтернативни форми на здравния (медицински) туризъм.	Синергичен лечебно-туристически туризъм.	Статистики на института по туризъм за диверсификация на лечебно-туристическия продукт и предлагането на туристически услуги със здравен характер.
Привличане на нови клиенти Повишаване на качеството на работа с клиентите Запазване на старите клиенти	Прираст на новите клиенти Процент продажби на новите клиенти от общата сума	Назначаване на квалифициран и опитен мениджър в отдел продажби на медицинско-туристически пакети; Преференциални цени и бонуси за постоянни клиенти и за по-скъпите туристически мероприятия, Активно обучение на служителите за работата им с клиентите и др.
Интернет платформи	Брой приети поръчки по Интернет	Качествена web презентация Провеждане на рекламни мероприятия;

Пример за основните направления за оценка на ефективността в централите за възстановяване след заболяване и профилактика са, например:

1. Динамика на годишния обем продажби на рекреационните услуги;
2. Динамика на осъществените леглодни;
3. Динамика на годишния обем на продажбите на рекреационни услуги по видове;
4. Средногодишна натовареност на здравно-възстановителното заведение;
5. Индекс на удовлетвореност на потребителя;
6. Индекс на лоялност. [1]

2.2. Вътрешни процеси в организацията

За удовлетворяването на нуждата на потребителите от здравни и медицинско-профилактични услуги е необходимо да се акцентира върху качеството на цялостния предлаган медицинско-туристически продукт. Тук стратегическите цели са обединени към оптимизация на производствения процес по създаването на здравно-медицин-



ска, в допълнение и туристическа услуга. Усъвършенстването на професионалните компетенции на персонала рефлектира върху спецификата на тази перспектива.

Иновационната привлекателност на този вид медицинско-туристически продукт за всички клиенти и пациенти се обезпечава чрез програми, на основата на нови медицински технологии и обслужване, съобразено със здравните нужди. Основните стратегически области следва да бъдат: разработката на качествен медицински и рекреационен туристически продукт и усъвършенстване на операционното управление. Процесите, спомагащи за тях и направленията за оценка, са:

1. Оценка за качеството на здравно-медицинския туристически продукт;
2. Разработката и внедряване на стандарти на обслужване;
3. Създаване на различни иновационни форми за клиентски програми на индивидуална основа;
4. Разработване и усъвършенстване на програма за лоялност към постоянните клиенти-потребители на услугите;
5. Оптимизация на издръжката;
6. Обединяване на икономическите процеси, свързани с обслужването на медицински туристи (пациенти). [5]

Добрият социално-психологически климат, в който пациентите постигат бързо възстановяване, е много важен елемент от цялостната здравно-медицинска услуга. За здравното заведение намаляването на болничния престой означава възможност за лечение на повече пациенти. Така се намалят разходите на болничното заведение и се увеличават приходите. Възможността за подпомагащи процеса по възстановяване допълнителни туристически услуги и релаксиращи процедури допринася за финализиране на оздравителния процес на пациента.

Вътрешните процеси в лечебното заведение са силно повлияни от степента на мотивираност на здравните специалисти и определят начина и приемите на поведение към работата и пациентите, както и крайният успех и качество на лечението. Прозрачна комуникация във формалната и неформалната среда спомага за мотивацията и придържането на специалистите към норми, правила и прийоми на обслужване на медицинските туристи (пациенти). Изграждането на организационна култура в здравно-възстановителните и медицински организации, в благоприятна среда на контакти с туристическите експерти ще спомогне за психологическото възстановяване на медицинските туристи.

Добрите и ергономични условия на труд, както и материалната работна среда на медицинските служители също са важна задължителна даденост при протичането на вътрешните процеси, защото са тясно свързани с качеството на извършваните процедури.

**Съвременни управленски практики XI - БСУ, 2021
ИНТЕЛИГЕНТНА СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ В ДЕСЕТИЛЕТИЕТО
НА СВЪРЗАНОСТТА И АВТОМАТИЗАЦИЯТА**

Таблица 2. Перспектива вътрешни процеси

Стратегическа цел	Показатели	Инициативи
Качество на извършените услуги.	Анкета за удовлетвореност на пациента, постъпили оплаквания и жалби.	Имплементиране на стимулираща система за материални и нематериални възнаграждения.
Положителен финален резултат от лечението.	Подходи и прийоми за ефективност към заболяванията, начин на лечение.	Разширяване на компетенциите на медицинския персонал.
Ергономични условия на труд.	Ергономични средства за работа, създаващи комфорт и стимулиращи работна среда.	Внедряване на ред и правила за работа с технологии и материална база.
Степен на инвазивност на лечението	Време на възстановяване на пациентите след интервенция.	Внедряване на съвременни технологии, съкращаващи възстановителния процес.
Периодика и прийоми на интервенции.	Необходим период за лечение.	Използване на щадящи методи на интервенции.
Организационна култура.	Медицинска етика и деонтология. Подобряване на комуникацията в здравното заведение.	Анализ на формална и неформална организационна структура.

Определянето на типа и прийоми на лечение, процедурите, хирургическите интервенции е също част от важните стратегически решения в Балансираната система на тази перспектива. Най-модерните подходи изискват големи инвестиции в оборудване и модификации на съоръженията, което се отразява в перспективата финанси, но се очакват приходи в дългосрочен план и увеличаване на броя на пациенти (медицински туристи). Стандартни манипулации с традиционни средства спестяват разходи за медицинското заведение, но съществува риск за евентуалното увеличаване на ресурсите за възстановяване и по-дълъг престой в здравното заведение. [7]

2.3. Обучение и развитие на персонала

Следващо ниво от балансираната система от показатели в лечебно-оздравително заведение е свързано с квалификацията и компетенциите на медицински и немедицински персонал (лекари, рехабилитатори, кинезитерапевти, здравни работници, туроператори, екскурзоводи), с тяхното обучение и развитие за комплексна дейност и синергичен продукт. Нараства необходимостта и от специалисти по ерготерапия, които да участват лечебния процес. [3] Човешкият фактор играе решаваща роля в процеса на диагностика и оказва пряко въздействие върху качеството на предоставяните здравно-медицински и рекреационни услуги.

Стратегически показател за оценка на развитието на тези организации се обезпечава преди всичко от квалификационно-мотивационни характеристики на персонала (% на медицинския персонал, притежаващ квалификационни категории, ниво на удовлетвореност и мотивираност на служителите) и ниво на технологиите.



За създаването на по-ефективни методи на лечение и възстановяване, в комбинация с туристически ресурси, е необходимо да се задълбочат контактите с експерти, занимаващи се с научни изследвания. Партньорството между здравни заведения, научни, образователни институции и експерти от туристическия сектор създава благоприятна среда за изграждане на нови методи за усъвършенстването на здравната услуга. Чрез мероприятия като международни конференции, симпозиуми, кръгли маси, дискусии, дори и в електронна среда, се осъществява обмен на добри практики в медицина, здравни грижи, медицински туризъм по света и т.н. Целите на обучението не са само придобиване на умения за изпълняване на специфични задачи, а по-скоро инвестиции в служителите за цялата им кариера в организацията. [2] Фактор за мотивацията на медицинските специалисти в научно-изследователска дейност е системата за придобиване на научни степени.

Мерна единица, свързана с разширяване на професионалните компетенции, чрез непрекъснато обучение и изследване на научно-образователните хоризонти, е степента на развитие на здравно-възстановителното заведение като стойностна оценка (колко се е увеличила стойността на организацията чрез допълнително обучение на персонала, изчислено като съотношение между общата добавена стойност и броя на служителите, участвали в специализации и обучение). [7] Създаването на перманентна система за осигуряване на мероприятия, поддържащи и повишаващи квалификацията на медицинския персонал чрез тематични курсове, семинари, колегиуми и въвеждането на нови методики и медикаменти за лечение на пациентите [4] са важна част от управленските задължения на ръководството.

Таблица 3. Перспектива обучение и развитие

Стратегическа цел	Показатели	Инициативи
Повишаване и усъвършенстване на квалификацията на медицинския персонал.	Отношение служител/квалификации	Образователни планове, специализации, школи, обучения, следдипломна квалификация (СДК), професионални стажове.
Удовлетворение от страна на медицинските служители.	Програма за намаляване на текучеството на служителите.	Бонусна система за образователен ценз.
Имплементация на съвременни технологии.	Технологични средства, подпомагащи процеса на лечението.	Проучване на актуални и адекватни тенденции в диагностиката и лечението.
Научна продукция на медицинските служители, мотивация за научно-изследователска дейност.	Въвеждане на нови научни процедури, брой проучвания, изследвания, открития, брой публикувани статии за периода.	Конференции, научни сесии, брифинги, семинари, мотивационна система за възнаграждения на лекарите за научен принос, партньорство с университети и други научни бази.

Съвременни управленски практики XI – БСУ, 2021
ИНТЕЛИГЕНТНА СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ В ДЕСЕТИЛЕТИЕТО
НА СВЪРЗАНОСТТА И АВТОМАТИЗАЦИЯТА

2.4. Финанси

Финансовите ресурси са средство за постигане на генералната цел в перспективата клиенти – лечение, профилактика и оздравителен процес на пациенти (медицински туристи). Този процес е зависим от висококачествени, скъпи диагностични устройства и медицинско оборудване. Методите за извършване на процедурите и редица спомагателни дейности в тази област са измерители за професионално развитие на здравното заведение. Икономическата ефективност е основна стратегическа цел в тази финансова перспектива, за да се определи отношението на ефикасността от лечението към разходите за него. Постигането ѝ става чрез отделните елементи на разходите и приходите. Основните приходи могат да бъдат увеличени чрез броя пациенти или медицински туристи и предоставяне на периферни услуги на външни фирми – партньори (транспортни фирми, туроператорски фирми и др.). Постоянните и променливи средства за производството представляват себестойността и реализацията на медицински и туристически продукт.

При използването на балансираната система се прилагат комплексни показатели, обединяващи няколко отделни, които най-точно характеризират финансовото състояние на организацията. За нейното достигане рекреационното и лечебно заведение трябва да достигне задължителен ръст на приходите над разходите за обезпечаване на своето функциониране. Тук нивото на разходите е в пряка зависимост от типа лечение и допълнителни услуги, тъй като здравето на пациента е с приоритетно значение, а интересите на болницата и туроператора, свързани с усилия за намаляване на разходите, са на втори план. [7] Към стратегическите цели на лечебно-възстановителното заведение присъстват: финансови отношения със здравноосигурителни дружества, ръст на приходите, максимизиране на допълнителни финансови ресурси, управление на самоиздръжката. Основните показатели в дадената област следва да остойностят икономическата ефективност на дейността на здравните заведения.

Източници за осигуряване на повече средства за осъществяване на работните процеси в болничното или рекреационното заведение са здравноосигурителните фондове, чрез сключени договори между лечебни заведения и здравноосигурителни компании за осъществяване и подпомагане на здравно-медицински услуги. Финансовата перспектива е тясно свързана и зависи от връзката на болницата със здравната каса и нейната „пазарна“ сила. [7] Средство за нарастване на положителния имидж на организацията и услугите ѝ в медицинския туризъм е активна маркетингова дейност.

Таблица 4. Перспектива финанси

Стратегическа цел	Показатели	Инициативи
Икономически баланс и ефективност.	Повишаване на отделните приходи по пера.	Оптимизиране на приходите и намаляване на разходите.
Връщания на финансови задължения от здравноосигурителни дружества.	Повишаване размера на финансовите възстановявания от дружества и фондове.	Актуализиране на договори с тях за засилване на „договарящата“ позиция с фондовете.
Максимизиране на допълнителни финансови ресурси.	Нови здравно-медицински услуги, насочени към медицинските туристи.	Разработване на план за набиране на средства. Маркетинг с лого: „Туризм и Здраве“, „Туризм и медицина в едно“ и др.
Повишаване конкурентоспособността на фирмата Ръст на обем продажби	Увеличаване на пазарния дял Цялостен оборот	Бенчмаркинг с най-добрите конкурентни фирми в сектора. Рекламни акции на обществени места



Заклучение

Основните причини, които рефлектират върху решението за апликацията на модела Балансирана Система от Показатели в организациите в медицинския туризъм се основават на стремежа за ефективно достигане на стратегическите цели, чрез изпълнение на оперативни задачи, особено в кризисни периоди. Фокусът е върху разпределението на ограничените ресурси с максимален приоритет, които ще спомогнат за реализиране на генералната стратегия на предприятието и ще се следва хуманната мисия в този сектор. Проактивно управление, планиране на съответните действия с алтернативи за постигане на положителен резултат, влияе върху процеса по превенция на грешките, минимизация на риска и води до оптимални резултати. Чрез Балансираната система се създава и ефективна мотивационна система, посредством целево ориентирани перспективи, натоварени със задачи, изразени със стойности. Като една от най-ефективните стратегически системи за измерване на резултативността на организацията, тя ще допринесе за неутрализиране ефекта от кризата и за изграждане на положителен и атрактивен имидж на медицинския туризъм.

Литература

1. Ветитнев, А., А. Задорожная, Формирование сбалансированной системы оценки конкурентоспособности санаторно-курортных организаций, <http://economy-lib.com/formirovanie-sbalansirovannoy-sistemy-otsenki-konkurentosposobnosti-sanatorno-kurortnyh-organizatsiy>
2. Караджова, Зл., *Мотивация на персонала в туризма*, Бургас, Изд. „Божич”, 2012 г., ISBN: 978-954-9925-61-6, с.80-81.
3. Ненчева, С. Необходимост от създаване на кабинети по Ерготерапия в отделенията по Ортопедия и Травматология на територията на Бургаска област, *Авиационна, морска и космическа медицина*, бр.1, 2019, ISSN - 1314-5819
4. Стойчева, М., Г. Ангелова-Попова, Стратегически възможности за развитие на отделението по Физикална и рехабилитационна медицина към МБАЛ – Бургас АД, *Академично списание „Управление и образование“*, том VII (1), Бургас, 2011, ISSN 13126121, с. 281-285
5. Янакиева, А., Стратегически подход за оценяване конкурентоспособността на здравно – възстановителните организации, *Международна научна конференция „Образование, наука, икономика и технологии” на Университет „Проф. д-р Асен Златаров”*, Бургас, 22–23.06.2017 г.
6. Янакиева, А., Кайзен концепция за ефективно управление на промяната в туристическата организация, *Академично списание „Управление и образование“*, том XVI (2) на Университет „Проф. д-р Асен Златаров”, Бургас, 2020, ISSN 13126121
7. Kračmerová, M., *Strategické řízení Fakultní nemocnice v Motole*, *Vysoká škola ekonomická v Praze*, 2016, <https://vskp.vse.cz/50677>