

## Глава 14

### SWOT АНАЛИЗ В ЗДРАВЕОПАЗВАНЕТО

---

#### 1. Същност на SWOT анализа

**SWOT анализ** (или **SWOT матрица**) е акроним за *strengths* (силни страни), *weaknesses* (слаби страни), *opportunities* (възможности) и *threats* (заплахи) и представлява структуриран метод за анализ, при който се оценяват тези четири елемента за даден проект или бизнес начинание. Възможно е да бъде направен SWOT анализ на дадена организация, продукт, място, индустрия или личност.

В здравеопазването SWOT анализът намира широко приложение при оценката на лечебните и здравни заведения, както и за оценка на здравни услуги, продукти, проекти и др.

SWOT анализът включва определяне на целта на бизнес начинанието или проекта и идентифициране на вътрешните и външните фактори, които са благоприятни или неблагоприятни за постигането на тази цел. Степента, в която вътрешната среда на организацията (нейните ресурси и способности) съответства на възможностите на заобикалящата среда, се нарича **стратегическо съответствие**.

**Strengths (силни страни):** това са характеристики на организацията или проекта, които им дават предимство пред останалите.

**Weaknesses (слаби страни):** това са характеристики, които поставят организацията или проекта в неблагоприятна позиция спрямо останалите.

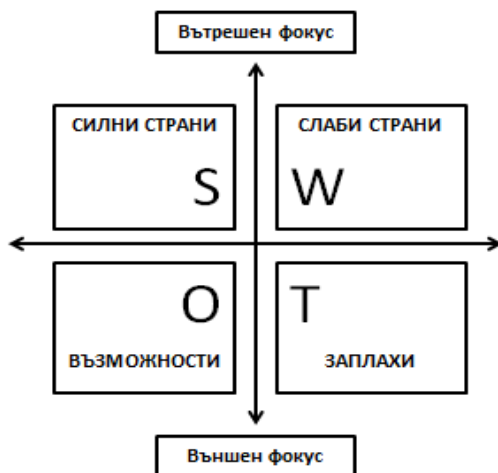
**Opportunities (възможности):** това са елементите на заобикалящата среда, които организацията или проектът могат да използват в своя полза.

**Threats (заплахи):** това са елементите на заобикалящата среда, които могат да предизвикат проблеми за организацията или проекта.

Идентифицирането на силните и слабите страни, както и на възможностите и заплахите е важно, защото служи като основа за определянето на стратегията за постигането на целта на ор-

ганизацията или проекта. На първо място, на базата на SWOT анализа трябва да се прецени именно дали целта е постижима на практика. Ако целта не е реалистична, трябва да бъде избрана друга цел и процесът да започне отначало.

SWOT анализът има два основни фокуса: вътрешен, насочен към вътрешните за организацията фактори, и външен, насочен към факторите на заобикалящата среда (виж Фиг. 14.1.):



Фигура 14.1. SWOT матрица

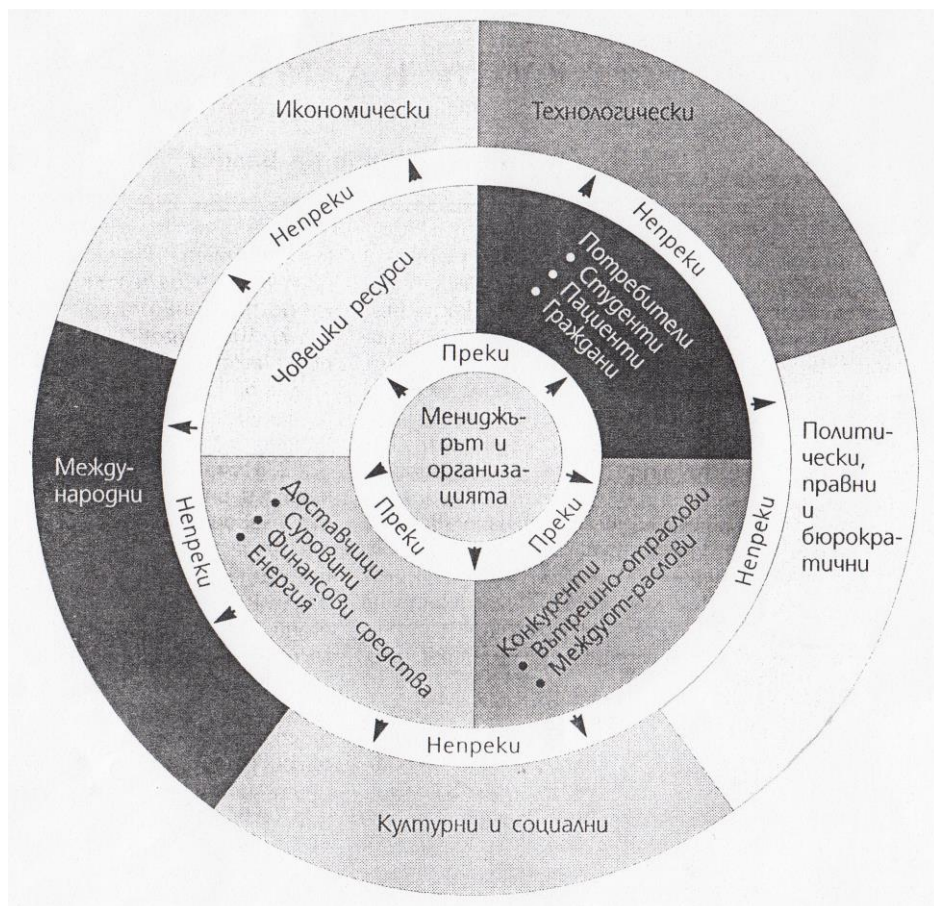
**2. Вътрешни фактори.** Това са *силните* и *слабите страни* на самата организация или проект. Анализът определя вътрешните фактори като силна или слаба страна в зависимост от ефекта, който те оказват върху организационните цели. Даден фактор може да бъде силна страна от гледна точка на една цел, докато от гледна точка на друга цел може да представлява слаба страна. *Вътрешните фактори* могат да включват четирите P\* (продукт, цена, дистрибуция, стимулиране на продажбите, които са елементите на маркетинг-микса), както и персонал, финанси, производствен капацитет и т.н. За дадено лечебно заведение това може да бъдат: наличие или недостиг на квалифициран медицин-

\* от английските думи product, price, place, promotion

ски персонал, наличие или недостиг на определен вид болнични легла, апаратура, лабораторни услуги и т.н.

Вътрешните фактори се определят като **контролируеми** фактори. Това означава, че здравните мениджъри имат възможност да упражняват целенасочено въздействие върху тях, т.е. да ги управляват.

**Фигура 14.2.** Фактори на външната среда с пряко и непряко въздействие върху организацията



Източник: Донъли, Дж., Дж. Гибсън, Дж. Иванчевич. *Основи на мениджмънта*, Изд. „Отворено общество“, София, 1997

**3. Външни фактори.** Това са възможностите и заплахите на заобикалящата среда, в която работи организацията. Нито една фирма или организация (в т.ч. здравните и лечебните заведения) не функционират изолирано, а се намира под въздействието на факторите на заобикалящата среда, които могат да бъдат преки и непреки (виж Фиг 14.2.). Поради тази причина за съществуването и развитието на организацията или за успеха на проекта е жизненоважно познаването на тези фактори и предприемането на адекватни стратегии спрямо тях.

Факторите на външната среда се определят като **неконтролируеми** от страна на фирмата, и печелившата стратегия спрямо тях е адаптиране. Това означава, че от една страна организацията трябва да избягва неблагоприятните фактори и да се стреми да минимизира отрицателното им въздействие, а от друга, да се стреми да се възползва в най-голяма степен от благоприятните фактори.

*Външните фактори* включват: макроикономически, политически, правни, демографски, социални, културни и технологични фактори на заобикалящата среда. За дадено лечебно заведение могат да се оценяват: възможностите за акредитация или закриване на болницата, достатъчен или недостатъчен бюджет, възможности за финансиране по европейски проекти и др. За да бъде SWOT анализът полезен и да допринесе за идентифициране на сравнителните предимства на организацията или проекта, авторите му трябва да задават и да отговарят на въпроси, които да генерират значима информация за всяка от четирите категории: силни и слаби страни, възможности и заплахи.

В таблица 14.1. са представени изчерпателно факторите на външната и вътрешната среда и характеризиращите ги основни показатели, които трябва да бъдат включени в SWOT анализа.

**Ключови понятия:** силни страни, слаби страни, възможности, заплахи, вътрешни контролируеми фактори, външни неконтролируеми фактори, стратегическо съответствие

**Таблица 14.1.** Списък на основните въпроси при SWOT анализа

<b>ФАКТОРИ / УСЛОВИЯ</b>	<b>ОСНОВНИ ПОКАЗАТЕЛИ</b>
<b>ВЪНШНИ ФАКТОРИ (обкръжаваща среда), определящи възможностите и заплахите:</b>	
<b>1. Външни за пазара на здравни услуги фактори, които влияят на нашия бизнес</b>	
<b>Икономически</b>	Инфлация, безработица, наличие на ресурси (напр. енергия, стабилност на валутата, банков сектор – общи условия за получаване на кредити и др.).
<b>Нормативно-правни, политически и социални</b>	<b>Законова база</b> и други нормативни изисквания и ограничения, данъчна политика, митническа тарифа и политика, нормативни ограничения: по стоката/услугата (гаранции, замърсяване на околната среда, етикетиране, опаковка и т.н.), ценообразуването (максимална норма на печалбата, ограничения върху търговските отстъпки и др.), дистрибуцията (задължителни канали или посредници, забрана за някои канали и др.), рекламата (забрана или ограничение на рекламата и др.). <b>Политическа среда</b> – стимулиране или ограничения върху дейността. <b>Социални фактори</b> и свързана нормативна база, стачки, влияние на профсъюзите.
<b>Демографски</b>	Демографска среда – население, структура по възраст и пол, регионално разпределение.
<b>Културна среда</b>	Образование и квалификация, етническа и религиозна структура, език, бит, традиции, начин на живот.
<b>Технологични</b>	Условия, изисквания или ограничения, които могат да повлияят върху бизнеса, например нови технологии или ограничения върху съществуващите. Нормативна база.

Таблица 14.1. Списък на основните въпроси при SWOT анализа  
(продължение)

ФАКТОРИ / УСЛОВИЯ	ОСНОВНИ ПОКАЗАТЕЛИ
<b>ВЪНШНИ ФАКТОРИ (обкръжаваща среда), определящи възможностите и заплахите:</b>	
<b>2. Пазара на здравни услуги</b>	
<b>Обем и тенденции</b>	Обем (размер), основни тенденции за развитие (нарастване/свиване в проценти спрямо предходната година).
<b>Характеристики</b>	<p><b>Стоки/услуги</b> – основни купувани стоки и услуги, основни характеристики на стоките/услугите, основни заместители.</p> <p><b>Цени</b> – ценово равнище, норма на печалбата, най-разпространени и най-ефикасни методи за стимулиране на продажбите с ценови трикове и др.</p> <p><b>Дистрибуция</b> – основни канали за разпределение и ефективност, най-важни посредници, търговска практика, марж на канала и по посредници, принос към нашия маркетинг микс (информация, поемане на част от разходите).</p> <p><b>Реклама</b> – основни методи за реклама, ефект, директен маркетинг, конференции, изложения, връзки с обществеността и др.</p>
<b>Конкуренти</b>	Структура, продажби, пазарен дял, реноме, свободен капацитет, иновационна и продуктова политика, маркетинг, основни маркетингови предимства и недостатъци, реструктуриране в бранша (приватизация, сливане и т.н.), международно присъствие, лицензни, франчайзингови и др. споразумения. Инвестиционна политика.
<b>Доставчици и партниращи организации</b>	Доставчици на лекарства, консумативи и др.; сериз и поддръжка на медицинска апаратура; външни услуги (храна, пералня, транспорт и др.)
<b>Барииери за навлизане</b>	Финансови и други барииери за навлизане на пазара, стимули за навлизане или реструктуриране (норма и маса на печалбата) структура и тенденции за изменение на разходите, задължителни инвестиции.

**Таблица 14.1.** Списък на основните въпроси при SWOT анализа  
(продължение)

<b>ВЪТРЕШНИ ЗА ОРГАНИЗАЦИЯТА ФАКТОРИ, определящи силните и слабите страни:</b>	
<b>3. Нашата организация</b>	
<b>3.1. Работен капацитет</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Организационна структура</li> </ul>	Ръководство и управление
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Персонал и доброволци</li> </ul>	Структура на кадровия състав по степен на образование, професия, медицински профил, пол, възраст и др. (напр. брой лекари; брой лекари по основни специалности; относителен дял на лекарите със специалност от всички лекари; брой медицински сестри, акушерки, лаборанти и др.)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Материална база</li> </ul>	Сграден фонд, оборудване, обзавеждане (напр. брой болнични легла, структура на дълготрайните материални активи, брой апарати от даден вид, фондовъоръженост на едно лице от персонала и др.)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Финансови ресурси</li> </ul>	Източници на финансиране (държавен/общински бюджет, здравноосигурителен фонд, директни плащания на пациенти и др.) Размер на финансирането.
<b>3.2. Изява</b>	
<b>Продажби (реализирана дейност)</b>	Обем на продажбите – брой извършени прегледи, брой манипулации от даден вид, брой изследвания от даден вид, брой на хоспитализираните лица, брой клинични пътеки и т.н.
<b>Пазарен дял</b>	По пазари (за отделните видове услуги), по сегменти (за отделните видове пациенти)
<b>Норма на печалбата</b>	По пазари, по сегменти
<b>Ефективност</b>	Медицинска и икономическа (процент на използване на капацитета на болницата или на даден апарат; разход на преминал пациент; среден престой на един пациент; оборот на едно легло и др.)
<b>Отговор на очакванията на потребителите</b>	Степен на удовлетвореност на пациентите