

Десет грешки при използване на SWOT анализа в стратегическото маркетингово планиране в лечебните заведения

гл.ас. д-р Александър Вълков

*УНСС, катедра „Публична администрация
и регионално развитие“*

тел. (02) 8195370

e-mail. Alexander_Valkov@yahoo.com

Резюме: Статията фокусира вниманието върху възможностите за подобряване на стратегическото управление в лечебните заведения (ЛЗ) в страната. Анализирани са процесът на подготовка на управленските стратегии и най-често срещаните грешки, допускани от здравните мениджъри при използване на най-популярния метод за стратегическо управление, този на SWOT анализа. Липсата на технология за SWOT анализа води до проблеми, които са обобщени в две групи. В първата група са посочени типичните грешки при прилагането на метода в качеството му на аналитичен инструмент (информационно-методологически грешки). Във втората група са посочени грешки, които ограничават използването на SWOT анализа като организираща рамка на процеса на стратегическо управление (организационни грешки). За подобряване на стратегическото управление в ЛЗ се предлага подход, насочен към превенция и минимизиране на най-често допусканите грешки. За целта е съставена контролна карта за одит на стратегическия анализ, чрез която може да бъде направена

цялостна преценка на маркетинговата ориентация на управлението на ЛЗ.

Ключови думи: здравеопазване, здравен мениджмънт, здравен маркетинг, стратегическо управление, SWOT анализ.

JEL: I11, L32, M31.

Въведение

Моделът на SWOT анализа е най-популярният аналитичен инструмент за нуждите на стратегическото управление. Той не зависи от типа и характера на организацията (частни или публични), от нейните цели (търговски или обществени), от мащабите на дейност (прилага се към лечебни заведения с национален или регионален обхват или за отделни техни структурни звена) и не изисква специално поддържана и подробна база от данни. Моделът е концептуално ясен, лесен за използване, „икономичен“ и разбираем, което го прави предпочитан от мениджърите. През последните години той се утвърди и в практиката на управление и планиране в лечебните заведения (ЛЗ) в страната. Матриците „силни – слаби страни“ присъстват като елемент в съдържанието на различни планови документи – главно в средносрочни-

те планове за развитие и в програмите за управление на ЛЗ (в публичния сектор те са задължителен елемент от конкурсите за възлагане на управление).

Но именно преимуществата, които правят метода лесен за използване, отслабват вниманието на здравните мениджъри към това, което го превръща (от универсално аналитично средство) и в успешен *инструмент за управление*¹. Най-често допусканите **грешки**, ограничаващи възможностите и ролята на SWOT анализа, с което се намалява ефективността и на процеса на стратегическо управление, могат да се обобщят в две групи. Първата група грешки са свързани със знанията, технологията и необходимата информация при използването на метода. Тази група недостатъци при използването му се определят като информационно-методологически. Втората група грешки акцентират върху недостатъците на здравния мениджмънт и създаваните от него условия за използването на SWOT анализа в управлението на ЛЗ.

Идентифицирането и характеризирането на най-честите грешки при SWOT анализа за нуждите на стратегическото маркетингово управление се опират на обобщаване на преки наблюдения и консултантска практика в областта на управлението на различни лечебни заведения (от секторите на болничната и специализираната извънболнична помощ) през последните години. Тъй като посочените грешки са широко разпространени и могат да се категоризират като „типични“ за SWOT анализа, за минимизиране на посочените проблеми е разработен списък от контролни въпроси, чието предназначение е да бъдат използвани като контролна карта

за предварителна проверка на правилността на SWOT анализа и на ефективното му използване в процеса на управление на ЛЗ.

1. Най-често срещаните грешки на стратегическия анализ

1.1. Методологически грешки

1.1.1. Необективност при разпознаване и оценяване на факторите

Заявления от типа „ние най-добре ги познаваме“ или „само ние можем да оценим работата, която вършим“, са първият, при това сигурен симптом за евентуални проблеми в SWOT анализа и системите за стратегическо маркетингово управление. Тъй като дейността на ЛЗ е свързана с предоставянето на професионални услуги, за които се изисква специална квалификация, тези твърдения изглеждат оправдани и подкрепят самочувствието на здравните специалисти, но притъпяват усещането им за опасност от допускане на стратегически грешки с възможни фатални за организацията последици. Допусканата основната грешка е, че оценките на вътрешната среда и на влиянието на ключовите фактори на външната среда не са обективни. Обективността като характеристика на стратегическото маркетингово управление произтича от оценката на пазара, което означава, че тя трябва да отразява мнението на потенциалните и реалните пациенти. Факторите на организационния потенциал могат да бъдат определени като силни и слаби страни *само* доколкото това отразява мнението на потребителите. Това, което здравните мениджъри могат да определят като силна

¹ В предишна разработка предлагаме технология за SWOT анализ, която се опира на разработената от автора концепция за управление на стратегическите проблеми. В нея са идентифицирани 6 вида стратегически проблеми: не(до)използвани възможности, не(до)използвани способности, липсващи способности, влошаваща се среда, нестабилна среда и кризисна среда [2, 2007, с. 121-130].

страна, не е задължително да се възприема така и от пациентите. Те трябва да ранжират относителната значимост на отделните фактори, определяни от тях като силни или слаби страни на ЛЗ. Усещането, че като здравни мениджъри познаваме и сме наясно с факторите, които изглеждат скрити от погледа на клиентите и които включваме в анализа без тяхната обобщена и обективна преценка, прави стратегическия анализ прибързан и необективен, а решенията, зависими от лични предпочитания, познания и опит (колкото и важен да е той). Колкото повече клиентите участват като *страна* в процеса на обслужване – толкова повече тяхната роля в това, как те възприемат ЛЗ, трябва да повлиява и да насочва процеса на стратегическо планиране. На практика това означава, че при определяне на профила на силните и слабите страни трябва да бъде отчетено и мнението на пациентите. При условията на конкурентен пазар на медицински услуги определянето и оценката на стратегическите активи (силните страни) и стратегическите пасиви (слабите страни) на ЛЗ става, като се проучват и балансират мненията на трите страни – мениджмънта, персонала и пациентите.

1.1.2. Непълен списък и нарушена последователност на оценяване

Тази слабост произтича от предходната. Тъй като здравните мениджъри познават най-добре състоянието и дейността на ЛЗ,

което ръководят, често техният анализ започва и свършва с разписването на силните и на слабите страни. Анализът на факторите на средата най-често остава пренебрегнат, тъй като за него се изискват аналитични способности и специализирани умения (по използването на съответните методи за анализ), повече време, външна експертиза и значителни средства. По този начин стратегическият анализ се прекъсва още преди да е започнал по същество. За да приближи мениджърите плътно до стратегиите, технологията на SWOT анализа изисква да бъдат анализирани и оценени всяка една от възможните комбинации между отделните елементи на SWOT матрицата. Без да се направи оценка *първо* на факторите на средата не е възможно да се идентифицират точно силните и слабите страни. Последователността в SWOT анализа започва с оценката на факторите, които мениджмънта на ЛЗ не може да контролира, чието влияние може само да прогнозира и едва след това да определи силните и слабите черти на организацията, и то *във връзка* с тези фактори. Силни черти на организацията са тези, които могат да бъдат използвани само в контекста на благоприятната среда или за ограничаване на нейното негативно влияние. Няма силни и слаби страни изобщо. SWOT анализ, който спира само до опит да се разпознаят силните и слабите страни е методологически неправилен, води до погрешни заключения, стимулира вземането на лоши решения, а следователно е практически безполезен².

² Този вид грешка може да бъде разглеждана и като недостатък на самото управление (т.е. да бъде класифицирана и в другата група). Трябва да се отбележи, че преобладаващата част от авторите по стратегическо управление не предоставят определена технология при извършването на SWOT анализа. Например, като разглеждат подробно процеса на стратегическо маркетингово планиране в здравеопазването, Ерик Берковиц и Стивън Хилстад предлагат на мястото на SWOT анализа подобен инструмент за стратегически анализ, който наричат „вътрешна/външна оценка“. Те разглеждат този анализ в контекста на маркетинговите (пазарните) проучвания. Въпреки че предоставят различни „форми за оценяване“ (формуляри), връзката между двете страни (външните и вътрешните фактори) не е в центъра на внимание [3, 2004, с. 81-98]. Филип Котлър и Роберта Кларк пък разглеждат SWOT анализа в две посоки: а) като средство за анализ и изработване на стратегии за адаптиране на здравните организации към външната среда, и б) като част от маркетинговия план на здравните организации [4, 1987, с. 91-95, 190-197]. Те обаче ограничават използването на този инструмент само до съставянето на списъци на силните и слабите страни. На него се гледа повече като на „изкуство“ отколкото на „аналитичен метод“, про-

1.1.3. Егностранчивост в подбор на информацията и оценяването

Предпочитанията на мениджърите, участващи в процеса на определяне на факторите и тяхното оценяване, е също значим фактор, който може да измести оценката. Тя до голяма степен зависи от техния опит и от по-доброто познаване на отделни страни от дейността на ЛЗ. Когато технологията на стратегическия анализ не е вписана в процеса на вземане на решения, личните предпочитания към определена (като правило позната и близка до заеманата позиция) информация започват да доминират. Способностите и недостатъците на ЛЗ могат да бъдат открити в най-различни аспекти от неговата дейност. Това още повече важи за външните фактори, които трябва да бъдат взети под внимание. Следователно списъкът на силните и слабите страни, на възможностите и на опасностите трябва да обхваща *различни* страни, които оказват влияние върху способността на ЛЗ да реагира на разнообразни и значими промени в здравнополитическата, демографската и здравната среда. SWOT анализът е инструментът, с който се извършва този стратегически баланс. За да се напраща

ви това, входящата информация трябва да е разнообразна, актуална, обработвана не от един човек, а от специално създадени за целта внимателно подбрани екипи от здравни мениджъри подпомагани от звена, чийто опит в областта на стратегическия анализ се изгражда на постоянна основа³.

1.1.4. Нефокусиран анализ

Как да бъдат описани силните и слабите страни? По-общо или по-конкретно? За цялата организация или за определен неин сегмент? Има ли значение колко голям да бъде списъкът? Това са част от практическите въпроси, задавани от всеки, който използва този модел на стратегически анализ. От неправилния им отговор зависи дали ще се допусне следващата грешка, която може да се определи като нарушен баланс между детайлизиране и обобщаване на факторите. SWOT анализът трябва да бъде фокусиран, с ясно определена сфера на приложение и *за всеки един конкретен пазарен сегмент*. Тогава той надскача обвиненията в академично увлечение и става инструмент за управление в ръцете на здравните мениджъри. Когато анализът е фокусиран, в списъка попадат

тичащ при спазването на определени правила и процедури на оценяване. Липсата на „разчертана“ технология на използване намалява неговата сила като управленски инструмент, а рисковете от погрешни решения нарастват. Технологирането на SWOT анализа подобрява значително качеството на управление, а неправилната методология на анализа автоматично се пренася и върху стратегическия процес в организацията [2, 2007, с. 122-124]. Липсата на такава технология в анализа е една от основните причини за повечето от обсъжданите тук грешки. Основанието SWOT анализът да започва с идентификация на възможностите и опасностите е, че те обобщават неконтролируемите фактори. Едва на основата на ясна (прогнозируема) външна среда могат да се търсят силните и слабите страни (контролираните от здравните мениджъри фактори). В очертаната рамка на външната среда търсенето на силните и на слабите страни вече не е произволно, а значи броят на факторите става обозримо по-кратък, както и се осигурява тяхната смислова интерпретация.

³ Кои са най-често срещаните фактори, които трябва да отчита мениджмънтът на ЛЗ, за да се идентифицират факторите на бъдещото развитие? Кои са най-важните области, които трябва да бъдат проверявани, за да се състави списъкът на силните и слабите страни, на възможностите и опасностите? Потенциалните групи фактори, които очертават полетата, които трябва да бъдат редовно „претърсвани“ за възможни конкурентни преимущества, са: а) от страна на неконтролираните фактори – здравни потребности и култура, демографска среда, здравна политика, здравни технологии икономическа среда, конкурентна структура на отрасъла; б) от страна на организационните фактори – персонал, медицинска апаратура и материална инфраструктура, финансови ресурси, информация и медицински технологии, мениджмънт, пазарни позиции. Както се вижда, това са информационните области, оформящи скелета на базата от стратегически данни. Данните за състоянието на потенциалните фактори трябва да бъдат събирани постоянно и анализирани периодично, за да бъдат открити промените, на чието влияние организацията трябва да има подготвен отговор.

множество конкретни фактори, различни по своя характер. Колкото по-голяма е експертната група, която се занимава със стратегическия анализ, толкова по-голям (вероятно) ще бъде този списък. От една страна, оценяването на това множество само по себе си е трудна задача. От друга страна, за да се концентрират управленските действия, списъкът трябва да се преработи така, че да останат най-важните контролирани от мениджмънта фактори. Както се вижда, процесът на стратегически анализ върви последователно в две посоки: 1) фокусирането на вниманието в един точно определен сегмент позволява да се идентифицират и натрупат максимален брой конкретни фактори за организацията и нейната среда; 2) в хода на обсъжданията този списък се редуцира до няколко най-важни и значими фактора, доминиращи поведението на организацията в конкретната област. Вторият процес е по-труден – той изисква сериозен анализ и обсъждане. Другата трудност и опасност за мениджмънта е от организационен характер – тъй като процесът на дефиниране на най-съществените фактори, влияещи на бъдещето на организацията, оказва пряко въздействие върху стратегическите решения, това засяга противоречивите интереси на съответните ръководители. Начинът на тяхното участие в провеждането на SWOT анализа е сложна организационна задача.

1.1.5. Липса на количествена и сравнителна оценка

Как да се определи дали средата е благоприятна, или не е благоприятна? Каква е тя за нашите конкуренти? Дали организационният потенциал, с който се разполага, е положителен, т.е. силните страни са по-значими от слабостите? Така ли е и при конкурентите? Може ли да изработи обща картина, с която да се „види“ състоянието и на конкурентните организации, с която да се

сравнят заеманите позиции? Тези и други въпроси изискват прилагането на *количествени* инструменти в стратегическия анализ. Преобладаващата част от разработените методи за сравняване на конкурентни позиции се отнасят за диверсифицираните организации (такива като популярните в литературата матрични техники за анализ на продуктовете портфейли). Наблюденията ни върху практиката на здравния мениджмънт показват, че приложението на тези техники не е достигнало популярността, която се отдава на тези методи в специализираната литература. Причините, които ограничават възможностите за приложение на портфейлните методи в управлението на ЛЗ в страната на сегашния етап на развитие на пазара на здравни услуги, са:

- а) преобладаващата част от ЛЗ са публични и техните цели се отклоняват от използваните в тях бизнес критерии;
- б) дейността на ЛЗ е силно регулирана, а управлението им е значително и строго администрирано;
- в) Въпреки че ЛЗ извършват множество и различни по своя характер дейности, профилите на дейност са твърдо фиксирани в рамките на един отрасъл, което намалява практическото прилагане на портфейлните методи;
- г) пазарите на здравни услуги не са окончателно оформени, а пазарните индикатори, използвани в тези модели, са изкривени и не изразяват свободно формиран пазарни отношения.

Колкото до стратегическия анализ, чиято задача е да определи позицията на ЛЗ в отрасъла, за него в литературата не се предлагат приложими и полезни за управлението количествени „допълнения“ или съвети. Това намалява неговата описателна и прогностична сила и увеличава недоверието на здравните мениджъри в способностите му на инструмент за управление.

1.2. Организационни грешки

1.2.1. Липса на организационни стимули за идентифициране на слабостите и решаване на проблемите

Тази грешка се проявява най-често като желание да се търсят слабостите. Причините за това са две. Първата е по-скоро обективна – възприетият начин на организация на публичните здравни ресурси подхранва доминиращия за публичните ЛЗ административен подход на управление. Въпреки че ЛЗ са икономически самостоятелни единици, патернализмът остава определяща нагласа. Механизмите, стимулиращи неговото постоянно възпроизвеждане в публичните ЛЗ, са два: начините за възлагане на управление на ЛЗ и механизмите, по които се извършва оценяването на мениджмънта. Наблюденията показват, че и двата инструмента за административно дирижиране не стимулират решаването на ключови организационни проблеми. От административна гледна точка слабостите са „минус в досието на здравния мениджър“ в противовес на начина, по който пазарът (клиентите) оценява ориентираните към повишаване на конкурентоспособността си ЛЗ. Другата причина е по-скоро елемент от ролевата характеристика на част от здравните мениджъри. Административният подход на управление на публичните ЛЗ създава устойчив стил на поведение, при който търсенето на новото, на възможностите и на проблемите не се вписва в този „манталитет“ на мениджърите. Нагласата, че слабостите в стратегическия анализ са „нещо лошо, което не трябва да се показва“, е неразбиране не само на природата на стратегическото управление, но и на управлението *изобщо*. Защото какво всъщност е мениджмънтът, ако не решаване на проблеми? Тиодор Левит казва, че съществува разлика между мениджмънт и администрация: „Администраторът

следи работата да бъде добре свършена, а мениджърът – да бъде свършена работата, която трябва да бъде свършена. И двете са еднакво необходими“ [1, 1994, с. 56]. В управлението на ЛЗ трябва да има повече здравни мениджъри, а не здравни администратори.

1.2.2. Висшият мениджмънт изпълнява (изцяло) анализа

Отговорността за провеждането и резултатите от стратегическия анализ е задължение на висшия мениджмънт на ЛЗ. Но това не означава че цялата работа е концентрирана в членовете на висшето ръководство и звената, които ги подпомагат. По отношение на неговото провеждане задачата на здравните мениджъри е да осъществяват общо ръководство, да осигурят необходимата организационна среда, творческа атмосфера, външна експертиза, да контролират сроковете (етапите) на провеждане. Анализът трябва да бъде отворен и това означава, че те трябва да осигурят свободен информационен обмен, адекватна обработка и движение на данните на всеки следващ етап на анализа. Преобладаващата част от аналитичната работа трябва да се върши в рамките на експертни и работни групи или от помощни звена с аналитични функции (подпомагащи вземането на решения). По отношение на резултатите (стратегии) мениджърите трябва да гарантират прозрачност, която да осигури необходимата за тяхното изпълнение мотивация. Затварянето на процеса на целепологане и разработване на стратегии само в рамките на висшия мениджмънт отчуждава другите структури на управление и блокира процеса на стратегическо управление.

1.2.3. Стратегически анализ без (стратегически) данни

Опитът, хрумванията, интуицията, познанието, определени черти на личността (за

доминиране, склонност към риск и пр.), способностите на паметта са много важни и необходими в стратегическия анализ. Изброени една след друга, те подчертават *човешката страна* на управлението. Много често именно тези качества са основание стратегическият анализ и в по-широк план стратегическото управление да се определят като *творчески* процес. Струва си да припомним, че ако организираниите формални структури не предоставят достатъчно поле за изява на човешката страна, творческите импулси в нея ще затихнат, а неизбежният конфликт между хората и структурите няма да остави шансове за оцеляване на организациите в дългосрочен план. Това припомняне е важно, тъй като технологията на SWOT анализа би могла да се стори прекалено формална и структурирана⁴. Стратегическият анализ е част от процеса на стратегическо управление и поради това той не може да бъде основан само на опит или свободни от отговорности размисления. Стремещт да се технологизира SWOT анализът е начин да се насочи (по същество) творческият процес в отговорни управленски решения. Това означава, че всяка силна и слаба страна, всяка възможност или опасност трябва да бъдат обект на внимателен анализ, подкрепен с данни, а всеки един избор трябва да може да бъде доказан.

1.2.4. Анализът не е интегриран в процеса на управление

Тази грешка се проявява най-видимо и най-разрушително в разделението между про-

цеса и резултатите от стратегическия анализ, от една страна, и решенията на мениджмънта, от друга страна. Произвеждането на планове, програми и други стратегически документи заради самите документи обезсмисля работата на аналитиците и експертите и отнема перспективата и увереността на мениджмънта. Всъщност движеща сила на анализа може да бъде и интелектуалното любопитство. Да се разбере къде сме, какво се случва около нас и какво ще се случва с нас са естествени въпроси за всеки, които, зададени в подходящия момент и по подходящия начин, образуват технологията на стратегическия анализ. Не трябва да се забравя, че стратегическият анализ има мисия, която има две лица – освен че трябва да задоволи интелектуалното ни любопитство, той *трябва* да подпомогне целеполагането и да формулира стратегиите, които ще зададат начина и скоростта на развитие на цялата организация. Прагматичната страна на мисията предполага на основата на анализа да бъдат формулирани амбициозни и реалистични стратегии, чиято реализация трябва да задвижи в подходяща комбинация и синхрон организационните структури и ресурси. Стратегиите изграждат мостове, които свързват целите (желанията) с ресурсите (възможното). Свързването на тези три елемента е дейността по стратегическото управление. Откъсването на стратегиите от целите означава движение без посока, а откъсването на стратегиите от ресурсите означава движение по принципа „когато и колкото можем“. Като всяка

⁴ Технологизирането на SWOT анализа е насочено към ограничаване на неговия основен недостатък – прекалено голямата му описателност. Това не намалява възможностите за творчество, използване на личен опит и обучение, разработване на изгрови сценарии, решаване на конфликти, съставяне на разчети и др., както и не води до предопределеност на резултатите, формализация и разделяне на разработването от изпълнението на стратегията. Творческото мислене, което е характерно както за външния анализ, така и при оценката на вътрешната среда, целяща дълбоко изучаване на организацията. Да се погледне на организациите от различните гледни точки на средата е особено трудно, тъй като това изисква преодоляването на изградени представи, определен опит и навици на работа (ръководство). Без съмнение, разработването на стратегиите е в най-голяма степен творчески процес, а креативността – водещото качество в способностите и уменията на здравите мениджъри.

иновация интегрирането на стратегическия мениджмънт в съществуващата система за управление се нуждае от своя собствена стратегия и време. Той трябва да стане „видим“ в организационните структури, разписан в управленските процедури и длъжностните задължения, или с други думи, да бъде поставен в началото на организирания процес на вземане на решения.

1.2.5. Липсата на синхрон между анализа и промените намалява стратегическия избор

SWOT анализът трябва да бъде синхронизирана дейност, която изисква от здравните мениджъри да проверяват периодично състоянието на организацията и на средата в определени, критично важни за нея области. Тъй като ритъмът на промените във вътрешната и външната среда на организацията е *различен*, трябва да бъде намерен компромис, който да дава възможност да се прогнозира достатъчно точно влиянието на тези промени. Анализът не трябва да се провежда, след като промените са станали и когато организацията е *принудена* да реагира с много по-малки възможности за стратегически избор. Най-често SWOT анализът се провежда, когато трябва да се съставят съответните планови документи, които включват в себе си необходимостта от стратегически анализ. Като правило за отделните лечебни заведения това е период от три години, докато при институциите, ръководещи системата на здравеопазване този период съвпада с ритъма на националното и бюджетното планиране – обикновено той е от пет години. Това потвърждава правилото, че колкото по-големи и обхватни са системите, които прилагат стратегическо планиране, толкова прогнозният и съответно плановият хоризонт е по-голям, а отчитаните фактори са по-мощни и инерционни.

2. Одит на стратегическия анализ: от лечение към превенция

Този въпрос е нов и подценяван в управлението на ЛЗ, тъй като извършването на одит се свързва като правило с резултатите от дадена дейност. Тук насочваме вниманието към провеждане на *одит на изпълнението*, т.е. на самия процес на стратегически анализ, като вярваме, че минимизирането на посочените грешки подобрява стратегическото управление, а оттук и резултатите от него. Осъществяването на контрол, който се базира на търсенето и анализирането на последици от грешки и към коригирането („лечението“) на неблагоприятните резултати, много често е свързано с трудно възстановим разход на време, усилия финансови ресурси и позиции. Одитът на стратегическия анализ, обратното, дава друга перспектива на управлението. Основно задължение на висшия мениджмънт на ЛЗ (членовете на борда и на изпълнителният директор на ЛЗ) не е да налага личните си идеи и хрумвания в процеса на стратегически анализ, а да осигури неговото правилно протичане. Елиминирането или минимизирането на грешките при протичане на стратегическия анализ е начин да бъде оценен приносът на висшия мениджмънт за стратегическото управление. Гарантирането на методологически правилен подход и организация на работа не е еднократен акт. За да се облекчи работата, когато се организира стратегическият анализ в ЛЗ, и за да се намали вероятността от грешки, е препоръчително да бъде използван разработеният за целта „check-list“. Той ще бъде полезен както на екипите, участващи в стратегическия анализ, така и на здравните мениджъри, които го ръководят и отговарят за неговото качество. Това позволява да се състави *контролен профил на стратегическите решения*, който има *превантивни функции*, тъй като помага да се ограничат грешките, преди да бъдат взети и реализирани решенията от мениджмънта на

ЛЗ. Необходимостта от одит на стратегическия анализ е очевидна – решенията, които се основават на неправилен или погрешен стратегически анализ, могат да имат изклю-

Таблица 1. Контролни въпроси при провеждане на SWOT анализ

Най-често допускани грешки	Контролни въпроси за избягване на грешките
1. Необективност при разпознаване и оценяване на факторите	<p>1.1. Отражават ли силните и слабите страни вижданията на мениджмънта за развитието на ЛЗ?</p> <p>1.2. Отчетени ли са в силните и слабите страни мненията, нагласите и отношението на персонала за ЛЗ?</p> <p>1.3. Отражено ли е мнението на пациентите за предлаганото обслужване при определяне на силните и слабите страни?</p> <p>1.4. Ранжирани ли са силните и слабите страни според мнението на пациентите?</p>
2. Непълен списък и нарушена последователност на оценяване	<p>2.1. Разработен ли е SWOT анализ за всеки пазарен сегмент, на който работи ЛЗ и спрямо всеки един основен конкурент?</p> <p>2.2. Прегледани ли са при съставянето на списъците всички потенциални силни и слаби страни (т.е. всички полета на стратегическия анализ)?</p> <p>2.3. Спазена ли е технологията на SWOT анализа (последователността при извеждането на силните и слабите страни)?</p> <p>2.4. Обобщени ли са и анализирани ли са алтернативни сценарии на развитие на ЛЗ през следващите години?</p>
3. Едностраничност в подбор на информацията и в оценяването	<p>3.1. Различават ли се отделните сценарии по параметри на здравнополитическата, демографската, здравната и икономическата среда?</p> <p>3.2. Качествена ли е (актуална и обективна) информацията, използвана при съставянето на прогнозите за средата?</p> <p>3.3. Възлагани ли са и дали са използвани пазарни проучвания за оценка на пазарната и конкурентната среда?</p> <p>3.4. Разполага ли мениджмънтът с прогноза за развитието на пазара на медицински услуги, на който работи ЛЗ?</p>
4. Нефокусиран анализ	<p>4.1. Достатъчни ли са идентифицираните силни страни, за да бъдат достигнати поставените цели общо и на всеки пазарен сегмент?</p> <p>4.2. Определени ли са конкретно предимствата, на които ще разчита ЛЗ на всеки пазарен сегмент?</p> <p>4.3. Ясно ли са формулирани (еднозначно, недвусмислено) силните и слабите страни?</p> <p>4.4. Има ли такава силна страна, на която ЛЗ може да разчита при най-лошия възможен сценарий на средата?</p> <p>4.5. Подпомага ли стратегическият анализ формулирането на общоприети цели (или преодолени ли са различните интереси и конфликти между групи или различни структурни звена в ЛЗ при определянето на целите и начините на развитие)?</p>

Най-често допускани грешки	Контролни въпроси за избягване на грешките
5. Липса на количествена и сравнителна оценка	<p>5.1. Имат ли прогноза здравните мениджъри за това, какви ще са резултатите от дейността при реализацията на всяка стратегия?</p> <p>5.2. Могат ли мениджърите да определят как стратегиите ще повлияят на критериите за ефективност?</p> <p>5.3. Знае ли мениджмънтът какъв е пазарният дял на ЛЗ (и на всички основни конкуренти) за всеки сегмент?</p> <p>5.4. Направена ли е оценка на стратегическите проблеми (количествена оценка на размера на стратегическите пропасти)?</p>
6. Липса на организационни стимули за идентифициране слабостите и решаване на проблемите	<p>6.1. Обсъждан ли е списъкът на слабостите в групите, които провеждат стратегическия анализ?</p> <p>6.2. Дефинирани ли са стратегическите проблеми, които ще решава ЛЗ?</p> <p>6.3. Съществуват ли в ЛЗ стимули (материални, кариерно развитие и др.), които мотивират персонала и мениджмънта да търсят и решават конкретни проблеми?</p> <p>6.4. Отчита ли системата на заплащане в ЛЗ приноса на всяко звено (а в тях на всеки член на персонала)?</p>
7. Висшият мениджмънт извършва изцяло анализа	<p>7.1. Разпределена ли е работата по провеждане на стратегическия анализ в специално създадени екипи от здравни мениджъри и експерти?</p> <p>7.2. Участват ли ръководителите на основни структурни звена в провеждането на стратегическия анализ и формулирането на стратегиите?</p> <p>7.3. Познават ли мениджърите от средно управленско равнище целите и стратегиите, които прилага ЛЗ?</p>
8. Анализът не е интегриран в процеса на управление	<p>8.1. Води ли анализът до откриване на нови възможности?</p> <p>8.2. Имат ли отделни структурни звена на мениджмънта ясно определени ангажименти (разписани функции) по провеждане на стратегическия анализ?</p> <p>8.3. Определят ли стратегиите какъв ще бъде бюджетът на ЛЗ (къде ще се насочат средствата във финансовия план)? Опираат ли се вземаните в ЛЗ решения на изработените в хода на анализа стратегически виждания и алтернативи?</p> <p>8.4. Разработва ли се в ЛЗ план за инвестиции в нова медицинска апаратура, усвояване на нови технологии на лечение и медицински услуги?</p>
9. Стратегически анализ без (стратегически) данни	<p>9.1. Основава ли се анализът на специално организирана база данни или той използва данни от съществуващата информационна система на ЛЗ?</p> <p>9.2. Доказани ли са всички фактори, използвани в стратегическия анализ, има ли набрана за тях обективна и проверима информация?</p>

Най-често допускани грешки	Контролни въпроси за избягване на грешките
10. Липсата на синхрон между анализ и промени намалява стратегическия избор	<p>10.1. Организира ли ЛЗ (и неговите структурни звена) дейността си като съставя дългосрочни, средносрочни и годишни планове? Осъществява ли дейността си във всеки един момент на основата на дългосрочен, средносрочен и годишен план за дейността си?</p> <p>10.2. Организирано ли е регулярното събиране на информация и изграждането на база данни за нуждите на стратегическото управление? Има ли някой задължението да предоставя на мениджмънта информация (анализи) за основните промени във външната среда?</p>

чително тежки последици. Профилът има за цел да оцени риска от неправилната работа с информацията и от организирането на стратегическия анализ върху бъдещите решения. Както се вижда (Вж. таблица 1), контролният списък от въпроси засяга не само подобряването на отделен цикъл на стратегическия анализ, а има за цел да подобри условията, определящи неговото качество.

Заклучение

Прагматичната нагласа на мениджърите е определяща за това, какви инструменти за анализ и управление използват те във все по-нестабилната и труднопредвидима среда. Преди да преминат към планиране и организиране на действията, здравните мениджъри трябва да знаят каква позиция заема ЛЗ в момента, какви са очакваните промени и как те ще повлияят върху ЛЗ. От това зависи дали те ще могат да подготвят успешни стратегии за неговото развитие. Намирането на решения по важните за ЛЗ въпроси – определянето на основните направления за развитие, инвестирането в сграден фонд и апаратура, въвеждането на нови технологии на работа и развиването на нови медицински услуги и др. – изисква да се отговори на следното: Какво ще се промени в досегашната стратегия на ЛЗ? Съответстват ли желаните промени с текущата конкурентна позиция? На кое предимството ще разчита и ще развива мениджмънтът? Съществуват ли достатъчно ресурси,

опит и воля, за да бъдат проведени новите решения? Това може да бъде направено чрез пълноценното (и едновременно) използване на възможностите на SWOT анализа като аналитичен метод и организационна рамка на процеса на стратегическо управление. За да бъде той ефективно средство за стратегическо маркетингово управление, разработваните с помощта на SWOT анализа стратегии трябва да отразяват преди всичко оценките на потребителите за силните и слабите страни. Той насочва вниманието на здравния мениджмънт към изработването на навременна и ориентирана към постигането на дългосрочните цели организационна реакция на базата на ясни предвиждания и бърза оценка на промените във външната среда.

Литература

1. Левит, Тиодор, Размисли за мениджмънта. УИ „Стопанство“, С., 1994.
2. Ставрев, Св., А. Вълков, Основи на управлението на публичния сектор: въведения, схеми, въпроси, текстове, Парадигма, С., 2007.
3. Berkowitz, E., St. Hillestad, Health Care Market Strategy. From Planning to Action, Jones and Bartlett Publ., 2004.
4. Kotler, Ph., R. Clarke, Marketing of Health Care Organizations. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1987. **ИЛ**