

## ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НА РЫНКЕ СТОМАТОЛОГИЧЕСКИХ УСЛУГ

*Елена Александровна Костромина, доцент  
кафедры менеджмента и маркетинга,*

*e-mail: ea\_kostromina@mail.ru,*

*Московский университет имени С. Ю. Витте,*

*http://www.muiiv.ru,*

*Елена Викторовна Шамалова, доцент кафедры экономики и менеджмента,*

*e-mail: elenavik975@yandex.ru,*

*Первый московский государственный медицинский университет*

*имени И. М. Сеченова,*

*https://sechenov.ru*

*В статье представлен механизм конкурентоспособности медицинской организации, с помощью контент-анализа выявлены основные факторы конкурентного преимущества стоматологической клиники, определена организационно-технологическая последовательность и инструменты формирования и управления конкурентоспособностью стоматологической клиники.*

*Ключевые слова: рынок стоматологических услуг; факторы, влияющие на развитие стоматологических клиник; конкурентные преимущества; конкурентоспособность организации.*

DOI: 10.21777/2307-6135-2017-1-89-95

### Введение

По оценкам BusinesStat, в 2015 г. в России было проведено 238,2 млн стоматологических приемов, что на 3,4% ниже значения 2014 г. В условиях кризиса пациенты



**Е.А. Костромина**

экономили на платных стоматологических услугах, что проявлялось в более частом обращении в поликлиники по полисам ОМС, откладывании дорогостоящего лечения «до лучших времен», лечении в рассрочку или в кредит. Работодатели были вынуждены оптимизировать расходы на ДМС, нередко исключая стоматологические услуги из полисов [1].

На сокращение натурального объема рынка стоматологических услуг существенно повлияло

снижение доступности медпомощи в государственных учреждениях. В 2015 г. в России насчитывалось 28,2 тыс. медицинских учреждений, оказывающих стоматологические услуги. По сравнению с предыдущим годом показатель снизился на 5,4%. В результате проводимой реформы здравоохранения при некоторых поликлиниках были закрыты отделения стоматологии. Количество частных стоматологий снижалось вслед за сокращением платежеспособного спроса населения.

И в этих условиях оставшимся стоматологическим клиникам необходимо не только выжить, продержаться, но и попытаться увеличить долю рынка за счет наращивания конкурентных преимуществ.

### Механизм конкурентоспособности организации

В сознании потребителя всегда происходит оценка конкурентоспособности получаемых им услуг в конкретной стоматологической организации. Пациент, при обращении в стоматологическую клинику, уже имеет представление об уровне качества об-



**Е.В. Шамалова**

служивания. Это представление сложилось под воздействием получаемой информации о репутации врача, собственного опыта, совета другого врача. При оказании услуг стоматологической организации главный фактор оценки и дальнейшего поведения потребителя – это результат лечения. При этом результат лечения, по мнению пациента, зависит от пяти основных показателей: квалификации врача, полученного лечения, отношения к нему врача, технической оснащенности и комфортности медицинской организации и не в последнюю очередь от стоимости лечения.

Результат лечения, ощущаемый потребителем, оказывает воздействие на важнейший фактор выбора медицинской организации – собственный опыт потребителя. Таким образом, в данной модели автоматически работает обратная связь.

Представим механизм конкурентоспособности медицинской организации, который включает в себя определенную систему целей (факторов конкурентного преимущества), поставленных для осуществления приоритетных направлений развития организации, организационно-технологической последовательности формирования и управления конкурентоспособностью на основе всесторонней оценки услуги и систему принципов деятельности стоматологической организации при достижении конкурентоспособности.

Элементами механизма конкурентоспособности медицинской организации являются:

- 1) система принципов управления конкурентоспособностью стоматологической организации;
- 2) система целей (факторов конкурентного преимущества);
- 3) организационно-технологическая последовательность формирования и управления конкурентоспособностью организации.

Формирование модели конкурентоспособности медицинской организации происходит в рамках определенной стратегии управления. Ввиду существования различных подходов к определению стратегии, уточним, что мы в данном случае под стратегией управления понимаем перспективный, всесторонний, качественно определенный комплексный план развития организации, направленный на осуществление ее миссии и на достижение долгосрочных целей. Стратегия управления должна оставаться целостной в течение довольно длительного периода времени, но при этом она должна быть достаточно гибкой, чтобы при необходимости можно было осуществить ее модификацию и переориентацию, что актуально для той ситуации, которая сложилась в экономике в последние годы.

### **Факторы конкурентоспособности стоматологических клиник**

Контент-анализ сайтов московских стоматологических клиник [2] позволил выявить факторы, которые влияют на развитие стоматологических клиник столицы, а следовательно, на развитие рынка стоматологических услуг в целом (табл. 1).

Таблица 1

Факторы, влияющие на развитие стоматологических клиник

Фактор	Описание фактора
Квалификация врачей	Квалификация врачей для пациентов имеет огромное значение, поэтому на интернет-сайтах клиник этому фактору уделяется особое внимание. Квалификация врачей у пациентов ассоциируется с профессионализмом. Она оценивается по следующим критериям: ученая степень, владение передовыми методиками лечения. Результаты анализа свидетельствуют о том, что врачи, повышая свою квалификацию, постоянно проходят стажировки в России и на Западе
Персонализированный подход к пациентам	Клиники стремятся через интернет-сайты донести до покупателей свое индивидуальное отношение к пациенту. На сайтах подчеркивается, что к пациенту будут относиться с сочувствием и порядочно
Комфортность и отсутствие боли	На сайтах клиник размещена информация о современном оборудовании и медикаментах, которые использует клиника. Это позволяет стоматологиче-

при лечении	ским клиникам заявлять о том, что лечение будет проходить максимально безболезненно
Сервис	Акцентирование внимания на медицине и отношении к пациенту не противоречит тому факту, что деятельность стоматологических клиник является частью сферы обслуживания. На многих сайтах пациентам сообщают, что в клинике их ждет замечательный сервис, что чаще всего подразумевает прием пациентов по предварительной записи, которая позволяет избежать очередей и ожидания приема. Также упоминается и комфортность интерьера клиники, хотя чаще всего подчеркивается, что этот параметр никоим образом не сказывается на стоимости услуг
Юридическое оформление отношений	Также особо на сайтах подчеркивается, что взаимодействие между пациентом и клиникой оформляется юридически. Заключаемый договор выполняет функцию гарантийного обязательства. Сроки исполнения работ и долговременность гарантий также отмечаются как существенное преимущество клиник, которые их декларируют
Местоположение	Удобство расположения клиники, наличие собственной парковки и т. д.
Престижность клиники	Некоторые клиники на своих сайтах обращают внимание на то, что их пациентами являются известные люди с высоким социальным статусом. Данные заявления могут порождать эффект Веблена, который описывает склонность пациентов платить более высокую цену за статусное значение приобретаемого товара. В то же время наличие в списке пациентов богатых пациентов может свидетельствовать об особых условиях обслуживания, доступных в данной клинике. Еще одним объяснением данной информации, размещенной на сайте, может быть то, что известность пациента используется стоматологическими клиниками в качестве гаранта качества своих услуг. Если бы клиника вела себя недобросовестно или оказала публичному пациенту услугу низкого качества, СМИ отразили бы эту информацию и навредили имиджу клиники. И наоборот, информация о том, что богатые и знаменитые люди являются постоянными пациентами клиники, выступает высоким гарантом качества оказываемого ею лечения
Формирование у пациентов потребности в услуге	Клиники тратят много усилий на обучение своих потенциальных пациентов способам ориентирования на стоматологическом рынке. Они постоянно напоминают пациентам о том, что здоровье зубов уже перестало быть личным делом каждого человека, вопросом физического здоровья. На сайтах обращают внимание пациентов на то, что здоровые зубы – это требование общества, что кроме физиологического значения здесь есть и социальный компонент. На первый план выдвигается значение здоровья зубов для общения и для социального благополучия

### **Последовательность управления конкурентоспособностью стоматологической клиники**

Последовательность формирования и управления конкурентоспособностью медицинской организации на современном рынке стоматологических услуг будет включать в себя 4 этапа:

**1. Анализ тенденций и закономерностей развития здравоохранения и потребностей населения в стоматологических услугах.** Данный этап предусматривает исследование макроэкономических факторов внешнего окружения стоматологической организации: экономической и социальной политики государства, политики в области здравоохранения, изменений в международном окружении и возможных внешних угроз здоровью и жизни населения страны, технологических революций и связанных с ними новыми возможностями в лечении и профилактике заболеваний, демографических тенденций в стране и за рубежом, экологического состояния и перспектив его изменения и т. п.

На этом этапе необходимо применение такого инструмента исследования, как STEP-анализ. Анализ позволяет изучить определенный срез рынка и дает исчерпывающую информацию относительно преимущественно макроэкономических факторов внешней ситуации, которая может влиять на отрасль в целом и деятельность фирмы в этой отрасли в частности.

Данное исследование, конечно, может быть не под силу одной медицинской организации, поскольку требует значительных временных и материальных затрат, а также опыта исследователя и допуска к некоторой секретной и сложно доступной информации. Но существующие медицинские ассоциации и ассоциации потребителей обладают определенным потенциалом в сборе таких данных, а также имеются специализированные печатные и электронные издания, которые отслеживают тенденции на рынке стоматологических услуг в частности и медицинских в целом. Необходимо лишь в штате медицинской организации предусмотреть специалиста, в должностные обязанности которого будет входить сбор и обработка подобных сведений. Можно предложить такую организационную структуру управления медицинской организации, где данная обязанность может быть поделена в соответствии со спецификой вопросов между научным отделом медицинской службы, экономическим отделом и юридическим отделом.

После проведения анализа внешней среды и составления прогноза развития здравоохранения и потребностей населения в медицинских услугах стоматологическая организация сопоставляет свои возможности с возможностями и угрозами окружающей среды.

Такой анализ целесообразно проводить с помощью метода SWOT-анализа. В соответствии с правилами построения SWOT-матрицы выделяются наиболее существенные факторы, проявляющиеся как возможности развития организации, которые представляет ей внешняя среда, угрозы для деятельности со стороны внешнего окружения, ее сильные и слабые стороны. Поскольку текущие и прогнозируемые условия внешней среды непрерывно меняются, то особое внимание необходимо обратить на выделение важнейших факторов внешнего воздействия на организацию, то есть возможностей и угроз.

Приведем пример SWOT-анализа, проведенного для одной из московских стоматологических клиник (табл. 2).

Таблица 2

SWOT-анализ стоматологической клиники N (фрагмент)

Сильные стороны	Слабые стороны
Применение новых технологий. Уникальная диагностическая аппаратура. Использование инновационных методов лечения. Высокая квалификация врачей и административного персонала	Недостаточно эффективная система качества. Недостаточная коммерциализация. Отсутствие четкой системы управления маркетингом. Отсутствие эффективной рекламы. Слабая политика мотивации и стимулирования трудовой деятельности
Возможности	Угрозы
Появление новых инновационных методов лечения. Сотрудничество с российскими и зарубежными вузами и НИИ. Повышение квалификации за счет средств фондов обязательного и добровольного медицинского страхования. Возможность получения доходов за свободно продаваемые на рынке услуги	Сокращение спроса вследствие снижения уровня доходов населения. Увеличение числа медицинских организаций на рынке стоматологических услуг. Укрепление позиций конкурентов

**2. Формулировка основной цели стратегии и стратегических ориентиров развития конкурентоспособности медицинской организации.** Наиболее прогрессивным и рациональным в настоящее время является использование «дерева целей» для формулирования целей и задач стратегии медицинской организации.

В качестве примера рассмотрим подцели главной цели «формирование конкурентоспособности медицинской организации на рынке стоматологических услуг»:

1. Обеспечение конкурентоспособности по качеству оказываемых услуг.
  - 1.1. Соответствие оказываемых услуг современным стандартам.

- 1.1.1. Высокий уровень подготовки врачей и среднего медицинского персонала.
  - 1.1.1.1. Отбор при найме на работу в соответствии с квалификационными требованиями.
  - 1.1.1.2. Проведение регулярной аттестации сотрудников.
  - 1.1.1.3. Постоянное повышение квалификации персонала.
  - 1.1.1.4. Обеспечение высокой заработной платы и социальных гарантий.
- 1.2. Разработка эффективной системы мотивации.
  - 1.2.1. Разработка системы материального поощрения.
  - 1.2.2. Разработка системы социальных льгот.
  - 1.2.3. Разработка системы нематериального поощрения.
- 1.2. Стратегическое развитие услуг.
  - 1.2.1. Сотрудничество с российскими, международными, региональными и местными организациями по контролю качества услуг.
    - 1.2.1.1. Предоставление возможности специалистам фондов ОМС, ассоциаций граждан-потребителей проведения независимой экспертизы в стоматологических клиниках.
    - 1.2.1.2. Участие в профессиональных медицинских ассоциациях.
    - 1.2.1.3. Аккредитация и лицензирование в соответствии с действующим законодательством.
  - 1.2.2. Сотрудничество с вузами и НИИ по вопросу внедрения новых методов диагностики, лечения, профилактики заболеваний.
    - 1.2.2.1. Принятие участия в научных конференциях, форумах.
    - 1.2.2.2. Обеспечение поступлений современных материалов из специализированных изданий, интернет-ресурсов по здравоохранению.
- 2. Обеспечение конкурентоспособности по стоимости оказываемых услуг.
  - 2.1. Поддержание себестоимости услуг на минимально возможном уровне.
    - 2.1.1. Контроль над расходами на потребляемые ресурсы.
      - 2.1.1.1. Формирование системы управленческого контроля
      - 2.1.1.2. Автоматизация учета и управления ресурсами.
    - 2.1.2. Использование ресурсосберегающих технологий.
      - 2.1.2.1. Формирование собственных источников необходимых ресурсов.
      - 2.1.2.2. Исследование разработок медицинской промышленности и науки.
  - 2.2. Формирование выручки для развития стоматологической организации.
    - 2.2.1. Разработка ценовой политики с учетом цен конкурентов и возможностей населения.
      - 2.2.1.1. Исследование поведения конкурентов на рынке.
      - 2.2.1.2. Изучение сформированного и потенциального спроса.
      - 2.2.1.3. Разработка адекватной ценовой политики.
    - 2.2.2. Четкий расчет с фондами ОМС по оплате услуг по страховым полисам.
      - 2.2.2.1. Автоматизация учета оказанных услуг.
      - 2.2.2.2. Регулярная сверка документов.
      - 2.2.2.3. Участие в составлении расценок на услуги.
  - 2.3. Разработка рекламной кампании.
    - 2.3.1. Изучение конкурентов и целевой аудитории.
    - 2.3.2. Разработка бюджета рекламной кампании.
    - 2.3.3. Разработка и продвижение сайта отделения, где будут доступно описаны преимущества отделения.
    - 2.3.4. Продвижение стоматологических услуг в СМИ.
    - 2.3.5. Оценка результатов рекламной кампании.

**3. Отбор приоритетных задач развития конкурентоспособности медицинской организации.** В рамках каждой из указанных приоритетных задач выделяются проблемы, которые необходимо решить в первую очередь. Определить их можно в результате

экспертного анализа или опроса потребителей. Так, можно выделить такие основные проблемы стоматологических поликлиник и отделений г. Москвы: ошибки диагноза, непунктуальность, намеренные ошибки диагноза с целью получения дополнительного дохода, завышение стоимости лечения пациента, недостаточное количество качественных и недорогих медикаментов и материалов.

На данном этапе происходит разработка стратегического и тактического планов развития стоматологической организации. Затем усилиями всех подразделений реализуются тактические мероприятия по развитию конкурентоспособности медицинской организации. Например, производится независимая оценка уровня профессионализма работников и по результатам аттестации принимаются соответствующие управленческие решения: повышение по службе, повышение квалификации, перевод на другую работу, увольнение.

**4. Контроль за реализацией стратегии – контроллинг.** Любые мероприятия должны приносить эффект, который может измеряться количественными и качественными показателями [4]. Количественными индикаторами роста конкурентоспособности стоматологической организации являются увеличение рыночной доли организации и темп ее прироста, рост основных финансовых показателей (прибыли, рентабельности) по сравнению с предыдущим периодом. Качественными характеристиками могут служить состояние социально-психологического климата в коллективе, степень удовлетворенности потребителей полученными услугами, отношения с поставщиками и посредниками и др.

Для оценки эффективности проводимых мер по повышению конкурентоспособности организации рекомендуется использовать показатели эффективности производственной деятельности (издержки производства на единицу продукции, рентабельность, производительность), показатели финансового положения (коэффициент автономии, коэффициент платежеспособности, коэффициент абсолютной ликвидности, коэффициент оборачиваемости оборотных средств), показатели эффективности организации сбыта и продвижения услуг на рынок (рентабельность продаж, эффективность рекламы), показатели конкурентоспособности услуг (качество, цена, отличительные характеристики).

### **Заключение**

Итак, обеспечение конкурентоспособности медицинской организации предполагает наличие и эффективное функционирование трех основных элементов механизма конкуренции медицинской организации: системы принципов управления конкурентоспособностью стоматологической организации; системы целей (факторов конкурентного преимущества); организационно-технологической последовательности формирования и управления конкурентоспособностью организации.

При выборе стоматологической клиники главным критерием для пациента является результат лечения, который, в свою очередь, зависит от квалификации врача, персонифицированного подхода к клиенту, технической оснащенности медицинской организации, а также стоимости услуг. Есть и другие критерии, которые тем или иным образом оказывают влияние на выбор клиентом стоматологической клиники, – это сервис, местоположение клиники, престижность клиники и др. Вышеперечисленные критерии выступают факторами конкурентного преимущества организации и одновременно целевыми ориентирами в процессе управления конкурентоспособностью стоматологической клиники.

Достижение вышеуказанных целевых ориентиров предполагает выполнение организационно-технических мероприятий, которые можно разбить на четыре этапа:

– анализ тенденций и закономерностей развития здравоохранения и потребностей населения в стоматологических услугах, в ходе которого целесообразно использовать методы диагностики стратегического развития экономических систем, такие как STEP-

и SWOT-анализ. Данные методы позволяют оценить состояние внешней среды организации, выявить ее возможности и угрозы, а также оценить состояние внутренней среды организации, ее преимущества и недостатки, способность адаптироваться к изменениям внешней среды. Принимая во внимание то, что персонал стоматологических клиник имеет преимущественно медицинское образование, целесообразно нанимать внешнего аудитора либо специализированную организацию, которые проведут исследования и составят прогноз развития, либо для более крупных стоматологических клиник ввести в штат соответствующего специалиста, в должностные обязанности которого будет входить оценка стратегических перспектив организации;

– формулировка основной цели стратегии и стратегических ориентиров развития конкурентоспособности медицинской организации. Этот этап предполагает разработку целей развития организации и их декомпозицию. Наиболее прогрессивным и рациональным в настоящее время является использование «дерева целей» для формулирования целей и задач стратегии медицинской организации;

– отбор приоритетных задач развития конкурентоспособности медицинской организации. Этот этап предполагает отбор посредством экспертных методов наиболее приоритетных проблем стоматологической клиники и разработку стратегического и тактического планов развития организации;

– контроль реализации стратегии предполагает выбор ключевых показателей эффективности деятельности стоматологической клиники и их мониторинг.

Таким образом, сформированный механизм конкурентоспособности стоматологической клиники позволит организации быть конкурентоспособной, привлекать и удерживать клиентов, т. е. быть успешной на рынке стоматологических услуг, так как понятные цели-ориентиры и методически обоснованная организационно-техническая последовательность достижения целей всегда дают положительные результаты в практической деятельности.

### Литература

1. Анализ рынка стоматологических услуг в России в 2011–2015 гг., прогноз на 2016–2020 гг. <http://marketing.rbc.ru/research/562949988872382.shtml>.
2. Алексеев А. Н. Исследование систем управления. – М.: МИЭМП, 2010. 36 с.
3. Костромина Е. А. Роль корпоративной культуры в поддержании организационных изменений // Управление корпоративной культурой. 2014. № 4. С. 250–257.
4. Терехова Е. Ю. Формирование конкурентоспособности медицинской организации: Автореф. дисс. ... канд. экон. наук. – Сочи, 2004.
5. Шамалова Е. В., Пономаренко А. В. Исследование факторов развития стоматологических клиник Москвы // Результаты научных исследований: Сборник статей Международной научно-практической конференции. Т. 1. – Тюмень, 2016. С. 184–187.

### Formation of competitive mechanism in the market of dental services

*Elena Alexandrovna Kostromina, Associate Professor, Department of Management and Marketing, Moscow Witte University*

*Elena Viktorovna Shamalova, Associate Professor, Department of Economics and Management, First Moscow State Medical University named after IM Sechenov, Moscow*

*The article presents a mechanism of competitiveness of the medical organization, with the help of content analysis of the main factors of competitive advantages of a dental clinic, defined organizational and technological tools and sequence of formation and management of competitiveness of the dental clinic.*

*Keywords: market of dental services, the factors that influence the development of dental clinics, competitive advantages, competitive organization.*