

Управление развитием предпринимательской структуры в стоматологической сфере

DOI: 10.35854/1998-1627-2019-10-102-109

УДК 338.1

Сапожникас Ирина Дмитриевна

аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики
190103, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44, e-mail: i.sapozhnikas@mail.ru

Цель. Определить концептуальные основы организации и совершенствования деятельности предпринимательской структуры в сфере стоматологии.

Задачи. Проанализировать динамику показателей развития стоматологической предпринимательской структуры и определить направления управленческого воздействия в отдельные периоды ее функционирования.

Методология. Исследование проведено с применением методов анализа и синтеза, наблюдения, обобщения, прогнозирования, научной абстракции.

Результаты. Разработана «дорожная карта» развития предпринимательской структуры как важнейший инструмент стратегического управления.

Выводы. Процесс создания и развития стоматологической клиники осуществляется в рамках бизнес-модели, отдельные модули которой формируются и взаимодействуют в единой системе управления, описываются качественно и количественно. Существенный аспект в функционировании любого бизнеса — готовность и умение использовать инструменты поддержки малого и среднего предпринимательства, которые предлагаются государством в рамках программ поддержки МСП и реализации приоритетных государственных проектов.

Ключевые слова: предпринимательская структура, малое и среднее предпринимательство (МСП), рынок стоматологических услуг, бизнес-модель, управленческое воздействие, показатели развития, дорожная карта.

Для цитирования: Сапожникас И. Д. Управление развитием предпринимательской структуры в стоматологической сфере // Экономика и управление. 2019. № 10 (168). С. 102–109. DOI: 10.35854/1998-1627-2019-10-102-109

Business Development Management in Dentistry

Irina D. Sapozhnikas

St. Petersburg University of Management Technologies and Economics
Lermontovskiy Ave 44/A, St. Petersburg, Russian Federation, 190103, e-mail: i.sapozhnikas@intan.ru

Aim. The presented study aims to determine the conceptual framework of the organization and development of business activities in dentistry.

Tasks. The authors analyze the dynamics of development indicators of a dental enterprise and determine directions for managerial influence at specific periods of its operation.

Methods. This study uses the methods of analysis and synthesis, observation, generalization, forecasting, and scientific abstraction.

Results. The study provides a roadmap for business development, which is an important tool of strategic management.

Conclusions. The process of establishing and developing a dental clinic follows a business model, the individual modules of which form and interact within a common management system and are described qualitatively and quantitatively. A significant aspect of the operation of any business is its readiness and ability to use tools to support small and medium enterprises offered by the government within the framework of MSE support programs and implementation of priority national projects.

Keywords: business structure, small and medium enterprises (SME), dental services market, business model, managerial influence, development indicators, roadmap.

For citation: Sapozhnikas I. D. Business Development Management in Dentistry. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2019;(10):102–109. (In Russ.). DOI: 10.35854/1998-1627-2019-10-102-109

В качестве одной из важнейших характеристик российского рынка стоматологических услуг выступает превалирование количества пред-

приятий, имеющих частную форму собственности (96 %), над государственными (4 %) [1]. За подобное распределение ответственен

ряд факторов, в числе которых — ухудшение материально-технической базы государственных клиник; перетекание квалифицированных специалистов в частный сектор в связи повышением уровня зарплаты и улучшениями условий труда; увеличение количества пациентов, желающих получить качественную стоматологическую помощь без очередей; сравнительно более оперативное освоение частными клиниками новых технологий, оборудования, материалов, современных методов работы с клиентами и персоналом и пр.

Натуральный объем рынка стоматологических услуг после падения на 2,1 % в 2016 г., связанного с сокращением доходов населения, в дальнейшем продемонстрировал рост и составил в 2017 г. 254 млн приемов (рост 1,1 % по сравнению с 2016 г.). Темпы роста сохранились и в 2018 г. (объем рынка достиг 271 млн приемов). При этом в 2018 г. на сектор обязательного медицинского страхования приходилось 69 % от общего количества стоматологических приемов, а на частный сектор — 31 %. Специалисты ожидают ежегодного расширения стоматологического рынка, прогнозируя, что отложенный спрос на стоматологические услуги будет реализовываться, поскольку сохраняется высокий уровень заболеваемости кариесом, и невозможно бесконечно откладывать дорогостоящие виды лечения. По оценкам специалистов, к 2023 г. натуральный объем стоматологического рынка России прогнозируется на уровне 277,5 млн приемов.

В целом по масштабу предпринимательской деятельности рынок коммерческой стоматологии представлен тремя сегментами. Среди них — структуры премиум-класса (высокая стоимость услуг, наличие эксклюзивных услуг); вертикально интегрированные структуры (ориентированы на обслуживание пациентов со средним уровнем доходов, предоставление высокоспециализированных, комплексных и сервисных услуг); небольшие стоматологические кабинеты (1–3 стоматологические установки).

Полагаем, несмотря на хорошую динамику развития рынка, его высокая доходность будет привлекать новых игроков, что обостряет конкуренцию между предпринимательскими структурами. В связи с этим особое внимание следует уделить вопросу эффективности процесса создания частной стоматологической клиники. В основу данного процесса, по нашему мнению, должна быть заложена бизнес-модель, в рамках которой необходимо учесть все компоненты хозяйственной деятельности, особенности формирования системы управления и другие аспекты. Модульная структура стоматологического бизнеса представлена на рисунке 1.

Пристальное внимание в равной мере целесообразно уделять развитию линейных и нелинейных подразделений стоматологического предприятия. Чем тщательнее проработана модель развития клиники, тем больше модулей будет включено в ее структуру. Каждый модуль должен быть описан качественно и количественно. Рассмотрим процесс формирования бизнес-модели предпринимательской структуры в сфере стоматологии на примере коммерческой сети стоматологических клиник, функционирующей в Санкт-Петербурге, как отражено на рисунке 2.

Для стоматологического бизнеса важнейшим модулем является «Выбор помещения» (модуль 1). СанПиН 2.1.3.2630-10 регламентируют требования к помещению, на базе которого могут быть оказаны стоматологические услуги. Такое помещение имеет ограничения по площади (не менее 60 кв. м), а производительная площадь определяется конфигурацией помещения, уровнем высоты потолков, количеством источников естественного освещения, эффективностью использования помещения, иными характеристиками. Анализ рисунка 2 свидетельствует о воздействии на процент производительной площади конкретных параметров помещения, рассматриваемых клиник сети. Например, клиники 1, 3, 4, несмотря на небольшую площадь, характеризуются удачной конфигурацией помещений и хорошей естественной освещенностью. Ввиду этого в них спроектировано по четыре кабинета, оснащенных стоматологическим оборудованием. Оптимизация площадей позволила получить высокий процент производительной площади (43,1 %, 46,6 % и 41,9 % соответственно).

Помещение клиники 2 расположено в двух уровнях и имеет всего три окна, что позволило разместить три кабинета. Следовательно, несмотря на площадь в 141 кв. м, увеличение производительной площади невозможно, соответственно, $S_{\text{произв}} / S_{\text{общ}}$ составляет всего 29,8 %. Планировка клиник 5, 6, 7 и 8 осуществлена с перспективой увеличения численности стоматологических установок, что и реализовано в процессе развития клиник (при этом процент производительной площади равен 45,2 %, 43,5 %, 40,2 % и 41,3 % соответственно). При одинаковой общей площади клиники 9 и 10 различаются количеством установок (в клинике 9 на меньшей производительной площади больше установок в результате размещения двух установок в кабинете).

Клиника 11 изначально спланирована с ориентиром на комфортность пространства для пациентов и персонала. Концептуально по использованию площади это — предел производственной мощности, поэтому развитие клиники требует применения методов, не завися-

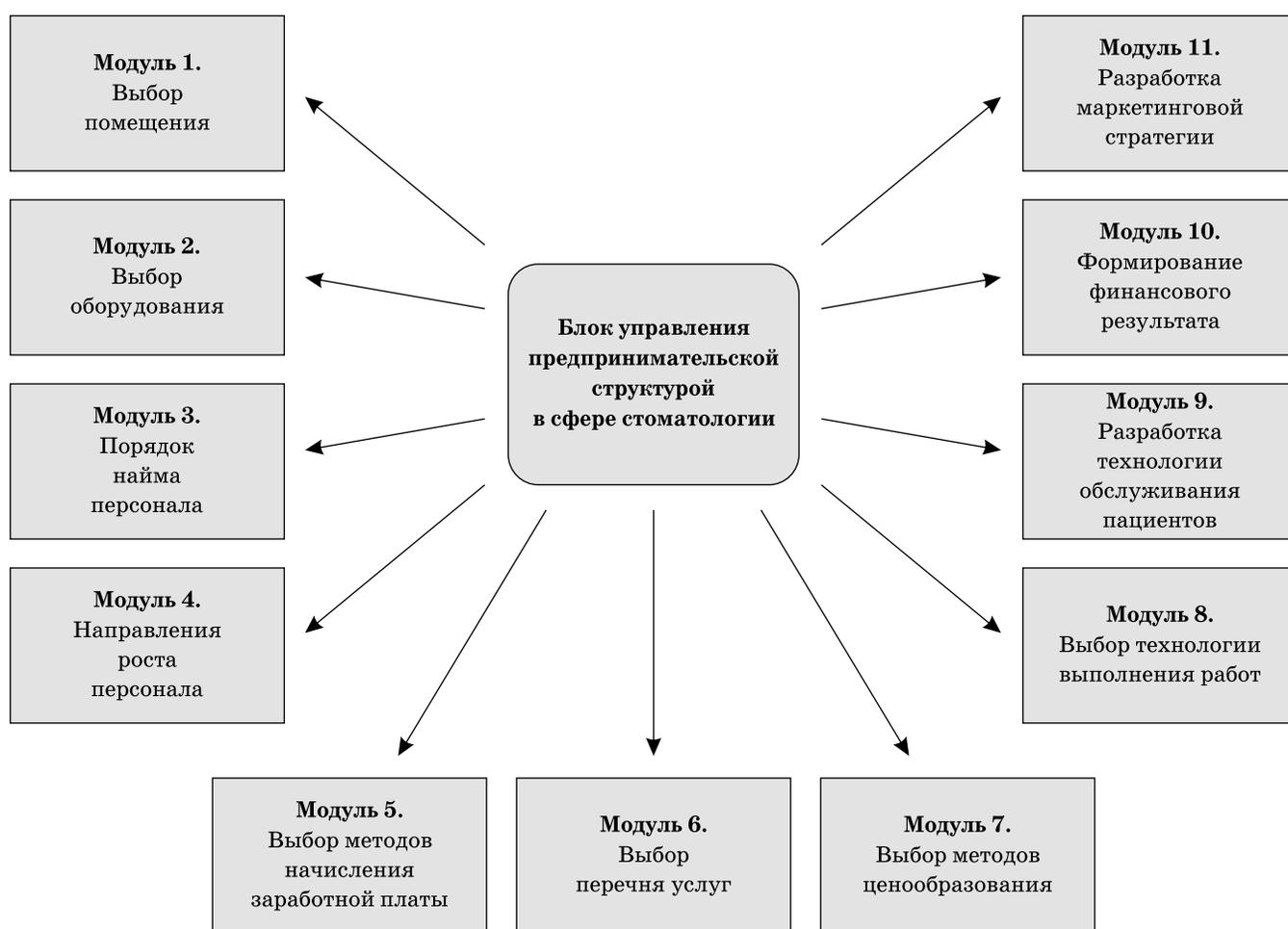


Рис. 1. Модульная структура развития предпринимательской структуры в сфере стоматологии

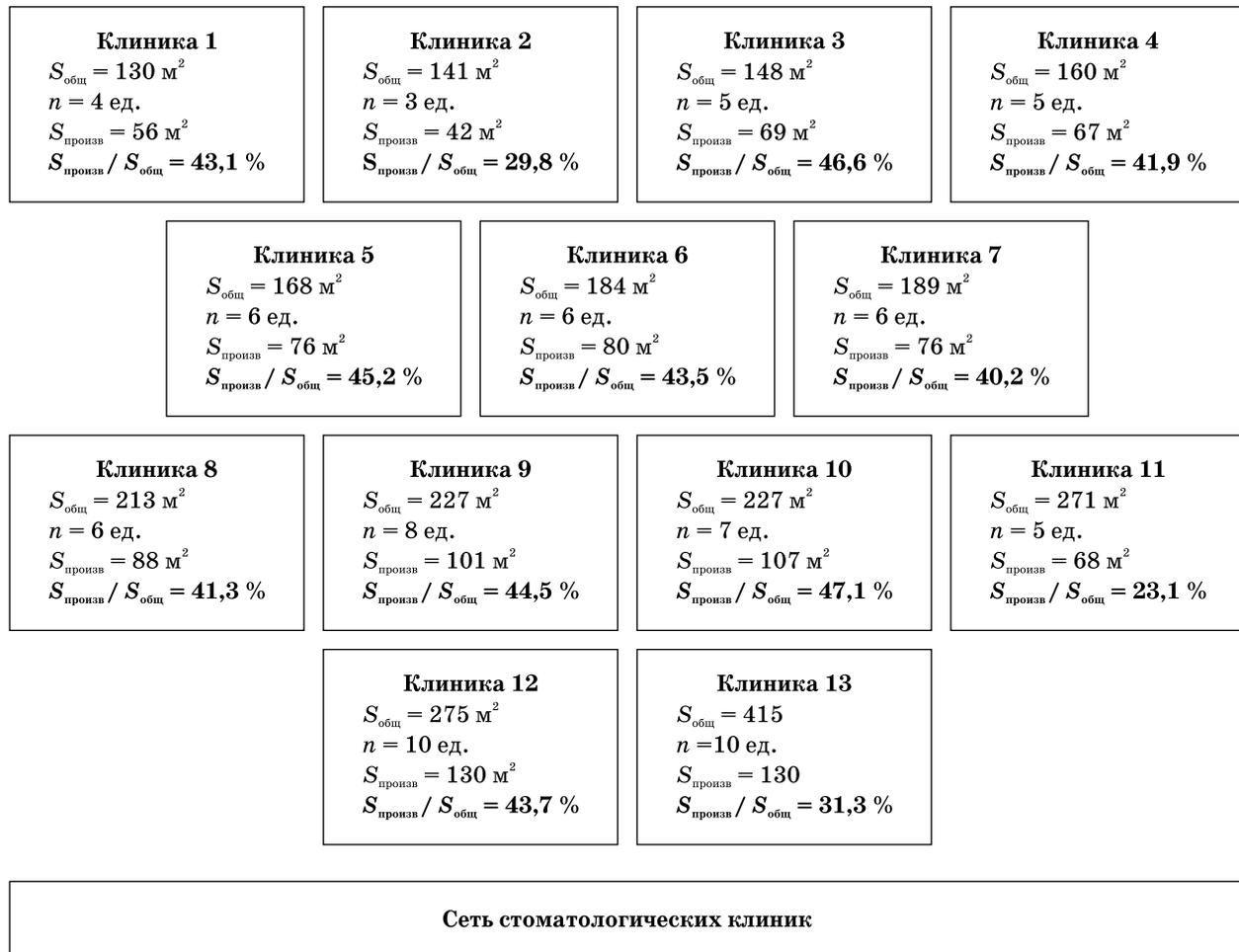
щих от оптимизации площади. Клиники 12 и 13 имеют равные производительные площади и одинаковое количество стоматологических установок. Однако общая площадь клиники 13 превышает соответствующий показатель клиники 12 на 140 кв. м. Использовать еще часть площади как производительную невозможно, поскольку этому препятствуют условия освещенности и недостаточность высоты потолков.

В рамках описания модуля 2 должны быть сформулированы концептуальные подходы к оснащению клиники оборудованием с учетом постепенного морального и физического износа, диверсификации основных средств, необходимости их постоянного обновления. Концепции развития клиник будут кардинальным образом различаться в случае выбора дешевого оборудования или оборудования премиум-класса. В рамках модулей 3 и 4 важно определить правила работы с персоналом (функции каждой штатной единицы, разработку должностных инструкций, повышение квалификации, переподготовку персонала и др.). Например, для обучения персонала в сети создан внутренний Учебный центр.

Финансовый результат деятельности клиники и лояльность персонала в значительной

степени определяются выбором модели начисления заработной платы (модуль 5). В частных стоматологических клиниках превалирует метод начисления оплаты труда в виде процента с выручки. В настоящее время все чаще реализуются эффективные системы оплаты труда, например, с мотивирующей составляющей и др. Система оплаты труда должна представлять собой инструмент управления бизнесом. Целесообразно для ее разработки привлекать внешних экспертов, например, консультантов организаций инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства. В качестве перспективной методики разработки системы оплаты труда в стоматологической клинике может быть предложен грейдинг, в результате применения которого должности ранжируются в соответствии с их ценностью для предпринимательской структуры и распределяются по грейдам [2; 3].

Бизнес-модель функционирования стоматологической клиники должна органично включать блоки, ответственные за планирование ассортимента услуг и его расширение (модуль 6); определение ценовых сегментов и методики ценообразования (модуль 7); выбор технологий выполнения работ и перспективы их расширения от классических до инновационных (мо-



Обозначения: $S_{\text{общ}}$ — общая площадь; n — количество установок; $S_{\text{произв}}$ — производительная площадь; $S_{\text{произв}} / S_{\text{общ}}$ — процент производительной площади.

Рис. 2. Сравнительный анализ показателей соотношения производительной и общей площадей для различных клиник сети в Санкт-Петербурге

дуль 8); разработку технологии обслуживания клиентов (модуль 9). Важнейшим блоком бизнес-модели является модуль 10, описывающий процесс формирования финансового результата функционирования стоматологической клиники. Основные показатели деятельности предпринимательской структуры — выручка, затраты и прибыль. Финансовый результат функционирования исследуемой сети стоматологических клиник в течение ряда последних лет формируется в соответствии с показателями, приведенными на рисунке 3.

Особенность стоматологического бизнеса заключается в высоком уровне затрат (76–85 % в валовом обороте исследуемой сети клиник). Анализируемая сеть клиник реализует населению стоматологические услуги по ряду направлений. Среди них — протезирование (30–34 % от валового оборота клиники), имплантация (17–19 %), терапия (17–18 %), ортодонтия (11–13 %), хирургия (10–11 %), гигиена (3–4 %), рентген (3–4 %), детская стоматология (1–2 %), парадонтология (0,5–1 %), анестезиология (0,1 %). В ежегодном аспекте подобное распределение сохраняется.

Процесс формирования выручки стоматологического предприятия, в основе которого лежит профессионализм врачебного контингента, представлен на рисунке 4.

Эффективность работы врача — это показатель, который можно измерять, контролировать, влиять на его уровень, повышать производительность труда, используя в качестве инструментов ряд показателей: уровень производительности труда, процент направлений пациентов к смежным специалистам, средняя сумма выручки за прием (таблица 1), конверсия клиентов и динамика возврата (таблица 2).

В таблице 2 (54 %) выведен консолидированный результат (усредненный показатель), складывающийся из показателей всех врачей в клинике. Это процент пациентов, которые вернулись в клинику после консультаций у врачей разных специализаций и остались для лечения.

Огромное влияние на формирование выручки клиники оказывает работа администраторов, аудит деятельности которых периодически должен проводиться руководством стоматологического предприятия. Анализ динамики показателей

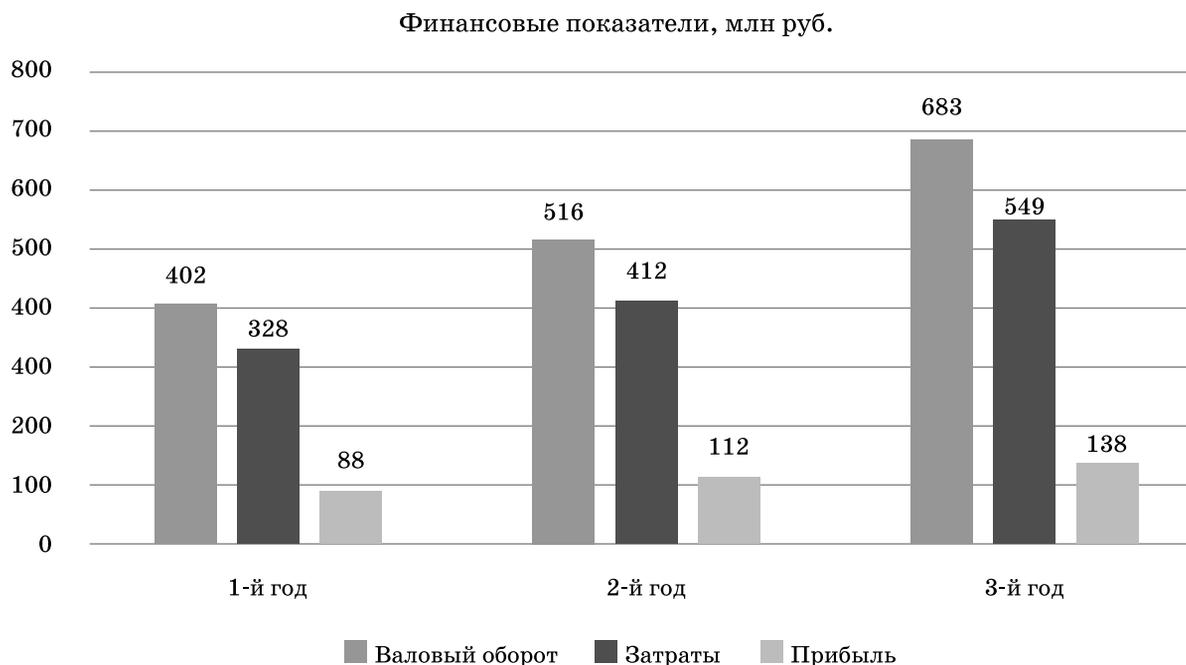


Рис. 3. Финансовые показатели деятельности исследуемой сети стоматологических клиник

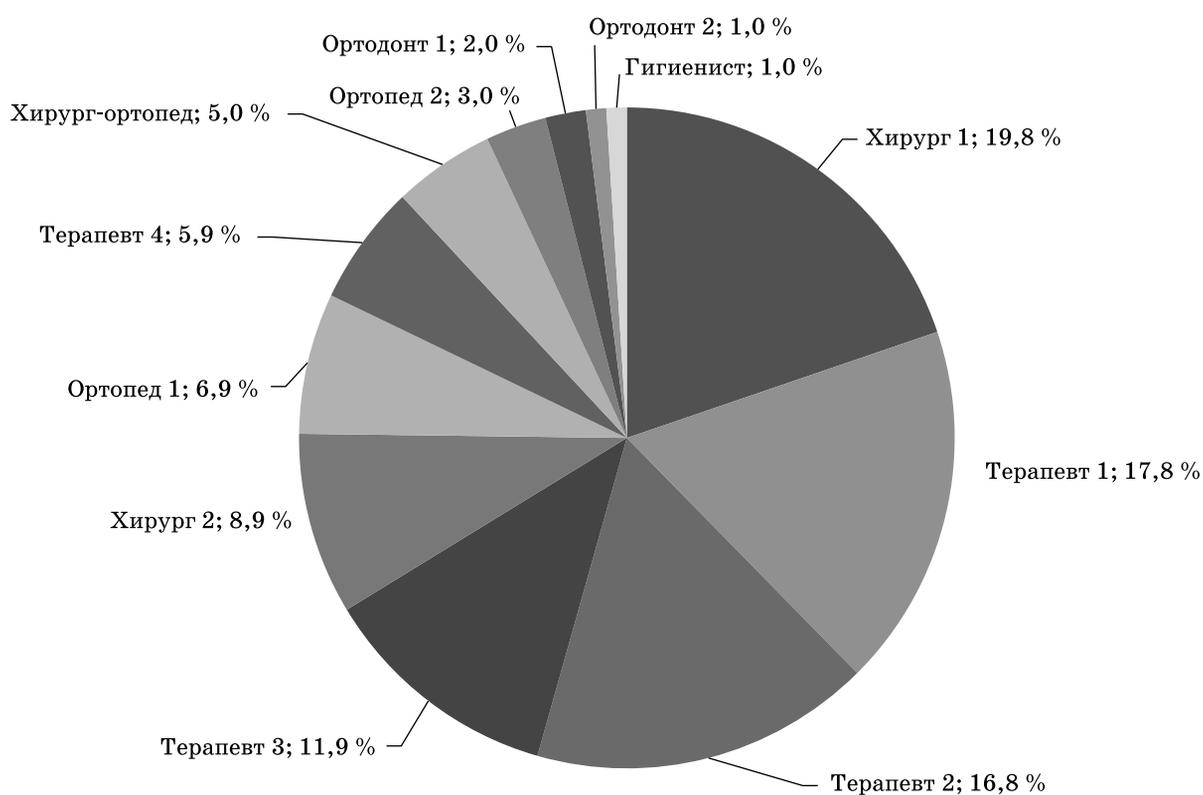


Рис. 4. Распределение количества пациентов по специалистам

позволяет определить направления необходимого управленческого воздействия в конкретные периоды функционирования предпринимательской структуры. В качестве важнейшего инструмента стратегического развития предпринимательской структуры нами рассматривается «дорожная карта» [4]. В рамках настоящего исследования разработана «дорожная карта» развития стоматологической сети на пятилетний период, как видно из таблицы 3.

Предлагаемая «дорожная карта» должна ежегодно актуализироваться в соответствии с корректировкой стратегии развития стоматологической сети [5].

Таким образом, в результате проведенного исследования охарактеризована модульная бизнес-модель функционирования предпринимательской структуры в стоматологической сфере, которая учитывает особенности стоматологического бизнеса, специфику менед-

Показатели средней суммы выручки за прием

| Врач с учетом специализации | Кол-во пациентов за период, чел. | Кол-во приемов за период, ед. | Сумма выручки за период, руб. | Средняя сумма выручки за период, руб. |
|-----------------------------|----------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------|
| Хирург-ортопед 1 | 48 | 58 | 2 054 625 | 35 425 |
| Хирург-ортопед 2 | 47 | 59 | 1 209 190 | 20 494 |
| Ортопед 1 | 26 | 31 | 562 883 | 18 158 |
| Ортопед 2 | 6 | 10 | 183 790 | 18 379 |
| Хирург 1 | 19 | 20 | 495 559 | 24 778 |
| Хирург 2 | 18 | 25 | 325 370 | 13 014 |
| Ортодонт 1 | 4 | 4 | 49 180 | 12 295 |
| Ортодонт 2 | 114 | 135 | 477 920 | 3 540 |
| Терапевт 1 | 54 | 64 | 327 075 | 5 111 |
| Терапевт 2 | 68 | 101 | 445 925 | 4 415 |
| Терапевт 3 | 63 | 88 | 359 101 | 4 081 |
| Терапевт 4 | 4 | 4 | 13 070 | 3 268 |

Таблица 2

Результаты конверсии пациентов

| Врач | Первичные для клиники пациенты, чел. | Первичные для врача пациенты | | | | |
|----------------|--------------------------------------|------------------------------|--------------|-----------|------------|-----------|
| | | Пациентов всего, чел. | Не вернулись | | Вернулись | |
| | | | чел. | % | чел. | % |
| Терапевт 1 | 12 | 24 | 5 | 21 | 19 | 79 |
| Ортодонт 1 | 27 | 59 | 18 | 31 | 41 | 69 |
| Терапевт 2 | 10 | 17 | 6 | 35 | 11 | 65 |
| Хирург-ортопед | 6 | 15 | 6 | 40 | 9 | 60 |
| Ортопед 1 | 7 | 17 | 7 | 41 | 10 | 59 |
| Хирург 1 | 15 | 37 | 19 | 51 | 18 | 49 |
| Хирург 2 | 13 | 31 | 18 | 58 | 13 | 42 |
| Терапевт 3 | 25 | 39 | 23 | 59 | 16 | 41 |
| Ортопед 2 | 9 | 28 | 17 | 61 | 11 | 39 |
| Терапевт 4 | 24 | 38 | 24 | 63 | 14 | 37 |
| Итого | 148 | 305 | 143 | 46 | 162 | 54 |

Таблица 3

«Дорожная карта» развития стоматологической сети

| № п/п | Основные направления реализации «дорожной карты» | Период реализации | Ожидаемый результат |
|--|--|---|---|
| 1. Разработка проекта развития стоматологической сети | | | |
| 1.1. | Рассмотрение альтернативных источников инвестиционных ресурсов для развития стоматологической сети | Первый год реализации | Развитие сети путем создания четырех новых клиник |
| 1.2. | Подбор помещений для размещения новых клиник | Первый год реализации | |
| 1.3. | Подбор оборудования для новых клиник | Первый год реализации | |
| 1.4. | Расчет инвестиционных проектов открытия новых клиник сети | Первый–четвертый месяцы второго года реализации | |
| 1.5. | Актуализация инвестиционных проектов создания новых клиник | Второй–пятый годы реализации | |
| 2. Использование ресурсов инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства (МСП) | | | |
| 2.1. | Анализ возможности привлечения финансовых средств по региональным программам поддержки МСП | Первый–пятый годы реализации | Получение субсидий и кредитных средств по программам поддержки МСП на приобретение оборудования для расширения и модернизации производства или гарантийного обеспечения банковского кредита. Привлечение средств по программам поддержки МСП на стажировку специалистов предприятия |
| 2.2. | Привлечение консультационных ресурсов инфраструктуры поддержки МСП по региональным программам | Первый–пятый годы реализации | Реализация двух консультационных проектов |

| № п/п | Основные направления реализации «дорожной карты» | Период реализации | Ожидаемый результат |
|--|--|-------------------------------|---|
| 2.3 | Приобретение оборудования в лизинг по программам поддержки МСП | Первый–пятый годы реализации | Получение стоматологического оборудования в лизинг |
| 3. Внедрение и продвижение передовых технологий, продуктов и услуг, обеспечивающих приоритетные позиции на региональном рынке стоматологических услуг | | | |
| 3.1. | Проведение научно-исследовательской работы по поиску новых технологий проведения стоматологической помощи по всему спектру оказываемых услуг | Первый–пятый годы реализации | Приглашение на работу специалиста, владеющего технологией, или обучение собственного специалиста. Проведение ежегодного обзора современного состояния рынка новых технологий в стоматологии |
| 3.2. | Поиск новых современных материалов для лечения, протезирования и имплантации | Первый–пятый годы реализации | Осуществление ежегодного обзора современного состояния рынка новых материалов для использования в стоматологической практике |
| 3.3 | Исследование зарубежного, российского и регионального рынка на предмет выявления перспективных для реализации услуг | Первый–пятый годы реализации | Проведение ежегодного обзора современного состояния рынка стоматологических услуг |
| 4. Совершенствование системы образования для обеспечения перспективных кадровых потребностей стоматологической сети | | | |
| 4.1. | Разработка и реализация новых образовательных программ для персонала стоматологической сети | Первый–пятый годы реализации | Ежегодно добавление одной новой образовательной программы |
| 4.2. | Соискание субсидирования по региональным программам поддержки МСП на реализацию образовательных программ по подготовке специалистов для стоматологической, медицинской и косметологической сферы | Второй–пятый годы реализации | Ежегодно по одной программе за счет средств регионального бюджета |
| 4.3. | Реализация проекта подбора, подготовки и переподготовки клиентоориентированных администраторов | Второй год реализации | Сдача экзамена каждым администратором сети. Увеличение количества оставшихся после консультаций пациентов на 10 % к 2023 г. |
| 5. Развитие информационного блока стоматологической сети | | | |
| 5.1. | Создание единого информационного пространства для всех клиник сети | Первый–пятый годы реализации | Создание автоматизированных рабочих мест руководителей. Совершенствование программного обеспечения рабочих мест администраторов клиник |
| 6. Развитие новых направлений деятельности стоматологической сети | | | |
| 6.1. | Развитие направления челюстно-лицевой хирургии | Первый–пятый годы реализации | Открытие отделений в двух клиниках сети к 2023 г. |
| 6.2. | Развитие направления косметологии | Первый–пятый годы реализации | Открытие отделений в двух клиниках сети к 2023 г. |
| 6.3 | Развитие направления медицинского туризма | Первый–третий годы реализации | Создание управления медицинского туризма |
| 7. Совершенствование маркетинговой стратегии развития стоматологической сети | | | |
| 7.1. | Разработка маркетинговой стратегии развития стоматологической сети в качестве внутрифирменного документа с учетом корректировки бюджета рекламной кампании при выводе на рынок новых клиник, задействования новых средств рекламы, переноса акцентов с одних видов рекламы на другие | Первый год реализации | Содействие в выводе на региональный рынок четырех новых клиник |
| 8. Модернизация основных средств стоматологической сети | | | |
| 8.1. | Разработка плана-графика замены физически изношенного и морально устаревшего оборудования | Первый–пятый годы реализации | Частичная модернизация оборудования в семи клиниках |
| 8.2. | Оборудование дополнительных рабочих мест в клиниках, где могут быть организованы дополнительные производственные площади | Первый–пятый годы реализации | Организация на 15 дополнительных рабочих мест в существующих клиниках |
| 9. Совершенствование системы оплаты труда персонала | | | |
| 9.1. | Разработка и внедрение грейдовой системы оплаты труда персонала | Первый–третий годы реализации | Повышение мотивированности персонала в результатах своего труда |
| 10. Участие в деятельности общественных и профессиональных объединений предпринимателей | | | |
| 10.1. | Активизация участия в деятельности профессионального объединения «Стоматологическая ассоциация России» | Первый год реализации | Повышение имиджа предприятия на рынке стоматологических услуг |
| 10.2. | Активизация участия в деятельности общественных объединений предпринимателей | Первый–пятый годы реализации | Реализация дополнительных возможностей по расширению информационного поля |

жмента, маркетинга, управления персоналом, ценообразования, формирования финансовых потоков и др. Рассмотрена развернутая характеристика каждого модуля на основании данных реальной сети стоматологических клиник. Установлено, что количество необходимых модулей определяется уровнем развития предпринимательской структуры.

Проведен анализ результативности работы стоматологической клиники на базе показателей (производительности труда, средней выработки за прием, конверсии пациентов и др.), демонстрирующих эффективность работы врача — основного специалиста, принимающего непосредственное участие в формировании дохода клиники.

Литература

1. *Абрамов Л.* Анализ рынка стоматологий 2018 [Электронный ресурс] // Альтера Инвест. 2018. URL: <https://alterainvest.ru/rus/blogi/analiz-rynka-stomatologiy-2018/> (дата обращения: 24.06.2019).
2. *Клоуда Ю., Дорوفеев В.* Новые тенденции развития частных стоматологических клиник в 2017 году [Электронный ресурс] // ДОКТОР.ru. URL: <https://doctor.ru/view/53744/> (дата обращения: 20.06.2019).
3. *Лукьяненко А. Б.* Грейдинг в системе управления персоналом [Электронный ресурс] // HR-Portal. 2010. 2 февр. URL: <http://hr-portal.ru/article/greyding-v-sisteme-upravleniya-personalom> (дата обращения: 20.06.2019).
4. *Джемала М.* Корпоративная «дорожная карта» — инновационный метод управления знаниями в корпорации [Электронный ресурс] // Российский журнал менеджмента. 2008. Т. 6, № 4. С. 149–168. URL: <https://rjm.spbu.ru/article/view/492/427> (дата обращения: 25.06.2019).
5. *Сапозжникас И. Д.* Ключевые проблемы развития малого и среднего предпринимательства и функционирования системы управления его развитием в стоматологической сфере // Экономика и управление. 2017. 12 (146). С. 76–84.

References

1. Abramov L. Dental market analysis 2018. AlteraInvest. 2018. URL: <https://alterainvest.ru/rus/blogi/analiz-rynka-stomatologiy-2018/> (accessed on 24.06.2019). (In Russ.).
2. Klouda Yu., Dorofeev V. New trends in the development of private dental clinics in 2017. DOCTOR.ru. URL: <https://doctor.ru/view/53744/> (accessed on 20.06.2019). (In Russ.).
3. Luk'yanenko A. B. Grading in the personnel management system. HR-Portal. Feb. 02, 2010. URL: <http://hr-portal.ru/article/greyding-v-sisteme-upravleniya-personalom> (accessed on 20.06.2019). (In Russ.).
4. Dzhemala M. Corporate roadmap – innovative knowledge management method in corporation. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta = Russian Management Journal*. 2008;6(4):149-168. URL: <https://rjm.spbu.ru/article/view/492/427> (accessed on 25.06.2019). (In Russ.).
5. Sapozhnikas I. D. Key problems of the development of small and medium-sized enterprises and the functioning of the system for managing its development in the dental field. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2017;(12):76-84. (In Russ.).