

АНАЛИЗ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ СТОМАТОЛОГИЧЕСКИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

Нестерова С.М.¹, Морозова Н.А.¹, Воробьева Е.Е.¹, Зюлькина Л.А.¹

¹ФГБОУ ВПО «Пензенский государственный университет», Пенза, e-mail: sto-kafedra@yabdex.ru

Статья посвящена вопросам управления стоматологическими организациями. Необходимость управления в любой сфере производства определяется природой общества, коллективным характером труда, потребностью людей в различных товарах и услугах, в стоматологических услугах в том числе. Управление стоматологическими учреждениями основывается на принципах системного подхода, изучении всех элементов системы управления в совокупности, образующих единое целое с определенной внутренней средой. Систему управления можно проанализировать на основе моделей управления. В статье авторами рассмотрены две основные модели руководства медицинскими организациями, обозначены субъекты и объекты управления данными организациями. Приводится сравнительная характеристика государственных и частных стоматологических учреждений. Рассмотрены факторы, определяющие эффективность деятельности данных организаций. Подтверждена эффективность действия системы управления при учете всех ее элементов.

Ключевые слова: стоматологические организации, система управления, модель управления, субъект управления, объект управления, факторы внешней среды, факторы внутренней среды, эффективность деятельности.

ANALYSIS OF MODELS OF STOMATOLOGIC ORGANIZATIONS MANAGEMENT

Nesterova S.M.¹, Morozova N.A.¹, Vorobyeva E. E.¹, Zyulkina L.A.¹

¹Penza State University, Penza, Russia (440026, Penza, Krasnaya St., 40, dentistry department), e-mail: sto-kafedra@yandex.ru

The article is devoted to the questions of stomatologic organizations management. Need of management at any sphere of production is determined by the nature of society, collective nature of work, people's need of various goods and services including stomatologic services. Management of stomatologic establishments is based on the principles of system approach, on study of all elements of management system on the whole. Management system can be analyzed on the basis of models of management. In this article two main models of medical organizations management are considered by the authors, subjects and objects of management are marked in. The comparative characteristic of the public and private stomatologic establishments is provided. The factors determining efficiency of activity of these organizations are considered. The efficiency of action of management system is confirmed.

Keywords: stomatologic organizations, management system, model of management, subject of management, object of management, environment factors, factors of the internal environment, efficiency of activity.

Эффективность работы любого предприятия, будь то производство товаров или оказание услуг, во многом зависит от качества функционирования системы менеджмента [2]. К современной стоматологии это правило применимо в полной мере, поскольку сегодня это не только область медицины, но и развитая сеть коммерческих клиник и стоматологических кабинетов. В условиях современных реалий недостаточно одного умения профессионально оказывать стоматологические услуги, важно еще уметь эти услуги реализовать.

Выделяют три основные проблемы продаж в стоматологии [7]:

1. привлечение внимания клиента;
2. привлечение клиента в учреждение,
3. удержание клиента (стимулирование активности посещения клиентов).

Для успешной работы стоматологического учреждения необходимо учитывать все три элемента. И на последних двух этапах очень важна работа специалистов в области продаж [7]. Поэтому организации здравоохранения, и в частности, организации по оказанию стоматологических услуг вынуждены уделять должное внимание проблемам в области управления.

Наиболее значимыми из них являются: проблемы в управлении персоналом; проблемы управления качеством стоматологических услуг; сложность расширения клиентской базы и привлечения новых клиентов. Ряд авторов предлагает разнообразные подходы по решению данных проблем (Н.Ф. Герасименко, Ф.Н. Кадыров, М.А. Ковалевский, В.З. Кучеренко, А.Л. Линденбротен, Ю.В. Михайлова, В.И. Стародубов, А.В. Тихомиров, И.М. Шейман, В.О. Щепин, В.В. Шляпников, J.W.Allen, K.J. DeSimone, R.T.Jefferson, A.Wagstaff., S.L.Ettne, R.Nay, C.Exley и др.). Они, прежде всего, основаны на существующих принципах административно-командной системы. Ввиду того, что открытие частных стоматологических клиник и кабинетов главным образом проводилось врачами-стоматологами, а не специалистами в области здравоохранения, то применение научных принципов управления сводилось к повторению модели небольшого отделения больницы или поликлиники. Внедрение новых технологий управления в стоматологические учреждения предлагалось лишь на базе амбулаторно-поликлинического звена, при этом частным клиникам уделялось недостаточно внимания. По нашему мнению, необходима разработка инновационных подходов для решения существующих проблем в управлении организацией, как для государственной, так и частной формы собственности.

Управление организацией определяют как формализованное представление системы управления, которая направлена на отражении множества отдельных элементов со всеми их свойствами, функциями, особенностями, в установлении взаимозависимостей и взаимосвязей [9]. Понятие системы управления стоматологическим учреждением включает в себя: процессы оказания стоматологических услуг, наличие цели (удовлетворение потребности потребителя данных услуг в оказании стоматологической помощи), общая модель управления, субъекты управления (руководство комитетов здравоохранения, главные врачи, заместители главных врачей, заведующие отделениями, директора и начальники клиники, руководители частных клиник), объекты управления (врачи-стоматологи, средний и младший медицинский персонал, любые хозяйственные и экономические объекты учреждения), принципы управления, функции управления, методы воздействия на процессы, средства воздействия.

Систему управления можно проанализировать на основании моделей. Она представляет собой совокупность элементов, которые соединены между собой основными функциональными связями.

Одним из важных компонентов построения модели управления организацией является определение субъекта управления и объекта управления.

Субъект управления - руководящее звено системы управления, которое оказывает существенное влияние на другие элементы системы.

Объект управления – управляемое звено системы управления, воспринимающее руководящие воздействия других элементов системы [10].

В настоящее время на рынке медицинских услуг страны сложились две основные модели руководства.

В первой модели всем руководит генеральный директор, в подчинении которого находится главный врач. Генеральным директором в данном случае является лицо, не имеющее медицинского образования, который инвестируя средства в стоматологический бизнес, рассчитывает на получение прибыли исходя из высокой стоимости стоматологических услуг. Имея навыки менеджера, он не может в полной мере оценить конечную стоимость стоматологической услуги. В таких клиниках, как правило, самые большие расходы на стоматологические материалы и оборудование.

Данная модель управления организацией имеет существенный недостаток. Если представить, что во главе организационной структуры клиники будет стоять не генеральный директор, а главный врач, то это в конечном итоге никак не скажется на её основной функции - организации стоматологического обслуживания населения. Более того, главный врач сможет принять к исполнению функции директора. Но если из процесса управления хотя бы ненадолго выпадет фигура главного врача, то вероятнее всего клиника не сможет осуществлять свою деятельность, поскольку владелец учреждения ни при каких обстоятельствах не сможет принять к исполнению функции главного врача. Первоначально, при открытии частных стоматологических клиник, когда медиков, знающих основы менеджмента было единицы, этот вариант назначения руководителем лица, не имеющим медицинского образования, был самым распространенным. [1]. Еще одним недостатком является и то, что директора частных клиник, не имеющих высшего медицинского образования, рассматривают стоматологическую организацию лишь с позиции экономической эффективности.

Вторая модель рассматривает в качестве руководителя медицинской организации главного врача, являющегося профессиональным медиком. Однако для руководства частной организацией недостаточно иметь только высшее медицинское образование. Вузовская и

послевузовская система подготовки врачей не предполагает изучение ряда ключевых дисциплин по специальности «менеджмент». Отсутствие у медиков-клиницистов необходимых знаний в области организации, управления, экономики и права является серьёзным препятствием для принятия квалифицированных управленческих решений, направленных на повышение эффективности деятельности медицинской организации. В связи с этим на рынке труда с особой тщательностью отслеживаются специалисты, которые наряду с базовым медицинским образованием имеют профессиональную переподготовку по организации здравоохранения и общественному здоровью, а также опыт руководства частной медицинской организацией [11]. Однако, в настоящее время таких специалистов пока очень мало, поэтому для владельца стоматологического бизнеса желательно назначать на руководящую должность профессионального врача, имеющего специализацию по организации здравоохранения и достаточно длительный (не менее пяти лет) опыт руководства негосударственной (частной) стоматологической организацией [6]. Руководители данной модели управления первоначально же определяют функцию стоматологической организации с позиции медицинской эффективности и только затем – экономической.

Четкое определение миссии медицинской организации закладывает основу оценки эффективности её деятельности. Дело в том, что эффективность деятельности медицинской организации измерить непросто. Особое значение эффективности деятельности стоматологических организаций (учреждений) уделяется выбору оптимальных критериев эффективной работы и качеству оказываемых стоматологических услуг. В условиях высокой распространенности стоматологических заболеваний населения возникает острая необходимость повышения качества медицинского обслуживания, в том числе в стоматологии [8]. Создание системы контроля качества и мотивации персонала (материальной и нематериальной) в медицинской организации - процесс достаточно сложный, но не столько в силу организационных моментов, сколько в силу специфики самой медицинской деятельности. Существующие стандарты диагностики и лечения стоматологических заболеваний предоставляют выбор метода, учитывающий конечный результат и финансовые затраты. Однако следует принять во внимание и то, что и безопасность и качество стоматологических услуг тесно связаны с качеством менеджмента медицинской организации, эффективность которого может быть гарантирована только в том случае, если во главе организационной структуры будет стоять главный врач как основной руководитель [6].

Руководство стоматологической организации оказывает воздействие на сотрудников, и весь коллектив в целом, в результате которого достигается повышение производительности

труда. То есть, объект управления отражает производственные процессы, определяемые типом стоматологической организации, в основании которого лежат ресурсы, обеспечивающие работу конвейера по производству стоматологических услуг.

Многообразие субъектов, объектов и, соответственно, форм деятельности – отличительная черта организаций здравоохранения. Современный рынок включает три основных структуры с различной организационно-правовой формой, оказывающих населению стоматологические услуги – это государственные, муниципальные в составе поликлиник и частные учреждения здравоохранения.

Наибольшая часть работ в сфере управления посвящена проблемам управления медицинскими учреждениями государственной формы собственности.

Государственные стоматологические поликлиники финансируются за счет средств консолидированного бюджета здравоохранения, оказывая услуги населению либо бесплатно в рамках обязательного медицинского страхования [4], либо за плату по рыночным ценам. То есть они подотчетны законодательным и исполнительным органам власти. Подходы к обслуживанию пациентов носит однообразный характер и ограничивается равными правами граждан на охрану здоровья. Поэтому для данных учреждений необходима особая модель управления.

Частные же учреждения отличаются от государственных поликлиник отсутствием подотчетности органам власти. Такие организации финансируются за счет прямых платежей своих пациентов (физических лиц и корпоративных клиентов). Помимо различия в финансировании частные организации отличаются от государственных также тем, что:

- руководители самостоятельны в принятии решений, и процесс управления, соответственно, имеет более персонифицированный характер;

- принятие управленческих решений базируется в первую очередь на экономических параметрах; это выражается чувствительностью прибыли к изменению затрат, цены и объемах выполненных стоматологических услуг. То есть в частных стоматологических организациях четко придерживаются принципа прямой взаимосвязи между доходами и расходами.

На сегодняшний день на рынке стоматологических услуг сложилась жесткая конкуренция между частными стоматологическими учреждениями. А частные в свою очередь, составляют острую конкуренцию государственным поликлиникам благодаря возможности обеспечить не только высокое качество услуг, но и высокое качество сервиса [5].

Основной проблемой организации сферы предоставления платных услуг является отсутствие достаточного финансирования. Для развития и повышения

конкурентоспособности частной клинике необходимы значительные инвестиции, учитывая появление на рынке стоматологических услуг более совершенных методов и средств диагностики и лечения стоматологических заболеваний. Платежеспособный спрос населения на дорогостоящие высокотехнологичные стоматологические услуги остается на низком уровне, поэтому приобретение учреждениями новейшего оборудования и расходных материалов, помещений, обучение медицинского персонала являются для большинства частных клиник не только недостижимым, но и нерентабельным решением [5].

На эффективность деятельности стоматологических организаций также влияют факторы внешнего и внутреннего воздействия (среды).

Рассмотрим подробно модель воздействия факторов на рынок стоматологических услуг (табл. 1).

Таблица 1

Важнейшие факторы, влияющие на деятельность стоматологических учреждений

Факторы внешней среды (макроокружение)	
<i>потребители</i>	- географическое местоположение потребителя; - демографические характеристики (возраст, образование, сфера деятельности); - социально-психологические характеристики; - платежеспособность населения.
<i>поставщики</i>	- стоимость поставляемых расходных материалов; - гарантия качества поставляемых материалов; - временной график поставки материалов; - обязательность выполнения условий поставки материалов.
<i>конкуренты</i>	- наличие квалифицированных медицинских работников; - сервис оказываемых услуг; - цены на услуги; - реклама услуг.
Факторы внутренней среды (непосредственное окружение)	
<i>квалификационный состав сотрудников</i>	- постоянное и непрерывное повышение квалификации сотрудников; - умение использовать современные машинные инструменты и работать на современном стоматологическом оборудовании.
<i>наличие современных технологий и материалов</i>	- возможность производить стоматологические манипуляции современными методами лечения с применением новейших технологий и материалов.
<i>качество лечения и отношение к пациентам</i>	- наличие программ по осуществлению контроля качества стоматологического лечения; - бесплатная гарантия на выполненную работу; - ассортимент услуг.
<i>месторасположение стоматологического учреждения</i>	- наличие в данном районе других стоматологических учреждений; - оживленность пешеходного движения возле СУ;

	<ul style="list-style-type: none"> - наличие рядом жилого массива, крупных торговых центров и промышленных предприятий; - близость стоматологического учреждения к остановкам общественного транспорта.
<i>грамотный менеджмент клиники</i>	- правильное распределение финансовых, трудовых и материальных ресурсов.

Как видно из таблицы, факторы, воздействующие на стоматологическую организацию можно условно разделить на две группы: возникающие из внешней среды и возникающие из внутренней среды. Они являются общими для всех организаций отрасли, реализация которых дает возможность улучшить конкурентные позиции. Без учета этих факторов сложно выбрать правильную модель управления стоматологической организацией.

Огромное количество стоматологических клиник, появившихся в последние годы, предоставляет пациентам большой выбор. В условиях развития платных стоматологических услуг необходимо разработать более лояльные к клиентам (пациентам) бизнес-процессы с учетом принципов поведения потребителей стоматологических услуг. Требуемым условием для этого является изучение наряду с факторами воздействия внешней и внутренней среды и факторов, оказывающих влияние на принятие потребителем решений по отношению к выбору стоматологии. К таким факторам можно отнести квалификационный состав персонала, гибкое ценообразование, индивидуальный контакт с пациентом, выгодное месторасположение учреждения, благоприятные условия для оказания услуг, ориентация на потребителя, его запросы и пожелания, хорошая материальная база и внедрение новейших технологий, эффективная реклама.

Также потенциальные пациенты при выборе стоматологического учреждения (клиники) интересуются, давно ли оно существует, ведь если клиника работает много лет, то в ней сформировался коллектив опытных врачей, которые имеют большой стаж работы и высокий профессиональный уровень, умеют работать на современном оборудовании и применять для лечения современные материалы. Также потенциальных пациентов принято делить на различные сегменты. Разные сегменты требуют разного подхода к обслуживанию. И ещё один немаловажный фактор, влияющий на выбор стоматологической клиники – качество сервиса. В клинике, дорожающей своими пациентами всегда вежливый персонал, способный дать исчерпывающий ответ на любой вопрос. Знаком уважения к клиентам является и удобный холл для ожидания, чистота и порядок во всех помещениях.

Эффективное действие модели управления стоматологической организацией возможно при учете всех элементов взаимодействия системы управления [3]. В научной литературе рассмотрены принципы управления в организациях здравоохранения как зарубежными, так

и российскими исследователями. Однако нет четкой структуры всех элементов системы управления, в том числе и в стоматологических учреждениях.

Внедрение эффективных моделей управления стоматологическими организациями позволит снизить зависимость от факторов, влияющих на деятельность этих организаций, что, в итоге, приведет к повышению качества стоматологической помощи, снижению показателей стоматологической заболеваемости населения и повышению медицинской и экономической эффективности работы организаций, оказывающих стоматологические услуги.

Список литературы

1. Ануфриев С.А. Особенности менеджмента в медицинских клиниках // Менеджмент в медицине. - 2010. - №4. - С. 12-16.
2. Васин С. М. Трансформация социально-экономической системы региона: Автореферат дис. докт. экон. наук. - СПб., 2007. - 37 с.
3. Васин С.М., Мамонова О.А. Природа и сущность понятия эффективности системы управления предприятием // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. – 2012. - № 4(22). – С.229-233.
4. Воробьев В.П., Воробьева Е.Е. Проблемы становления страховой медицины как социального института // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. – 2009. - № 3(11). – С.88-95.
5. Голубева Л.М. Медицинский менеджмент: специфика и подходы // Российское предпринимательство. – 2011. - № № 4 Вып. 2 (182). – С. 126-129.
6. Гончарова М.В., Лебедев М.В. Актуальные вопросы управления медицинскими организациями на рынке медицинских услуг // Земский врач. – 2011. - № 4(8). – С.29-32.
7. Дроздов В. Проблемы продаж в стоматологии // Стоматолог-практик. – 2013. – № 4. – С. 74.
8. Иванов П.В., Емелина Г.В., Зюлькина Л.А. и др. Распространенность заболеваний пародонта у жителей г.Пензы // Вестник новых медицинских технологий. – 2011. - № 2 (том 18). – С.183-184
9. Кальницкая И.В. Управление организацией и его модели // Проблемы современной экономики. – 2010. - № 1 (33). – С.35-38.
10. Курбанов О.Р., Абакаров С.И., Асхабова Л.М. Организация и управление качеством стоматологической помощи. Учебник. – М.: Бином, 2015. – С. 258.

11. Butova V.G., Binnu S.I., Boikov M.I. Improving organization of work for head doctors of dental polyclinic departments // Международный журнал экспериментального образования. – 2014. – № 2. – С. 60-62.

Рецензенты:

Иванов П.В., д.м.н., доцент, заведующий кафедрой «Стоматология» ФГБОУ ПГУ «Пензенский государственный университет», г. Пенза;

Бондаренко В.В., д.э.н., директор Пензенского филиала Финансового университета при правительстве Российской Федерации, профессор кафедры «Менеджмент и маркетинг», г.Пенза.