

УДК: 614.2:338.242:331.108

*Власов М.А., врач-стоматолог, владелец клиники
«Добрый Доктор», Россия, Северодвинск*

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ СТОМАТОЛОГИЧЕСКИМИ КЛИНИКАМИ: ВНЕДРЕНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Аннотация: Статья посвящена анализу современных подходов к управлению стоматологическими клиниками с использованием сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard, BSC). Рассматриваются особенности конкурентоспособности клиник в условиях рыночной среды, включая влияние внутренних и внешних факторов. В ходе исследования проанализированы операционные процессы муниципальных и частных медицинских учреждений, проведена адаптация BSC для учета специфики стоматологической отрасли. Внедрение системы управления BSC позволило оптимизировать бизнес-процессы, повысить качество услуг и удовлетворенность клиентов, а также обеспечить стратегическую устойчивость медицинских организаций. Предложенная методология включает интеграцию ключевых показателей эффективности (KPI) и показателей результативности процессов (PPI), что способствует развитию клиник и модернизации национальной системы здравоохранения.

Ключевые слова: сбалансированная система показателей, стоматологические клиники, конкурентоспособность, ключевые показатели эффективности, операционные процессы, управление медицинскими учреждениями, модернизация здравоохранения.

*Vlasov M.A., dentist, owner of the clinic "Good Doctor", Russia,
Severodvinsk*

IMPROVEMENT OF DENTAL CLINIC MANAGEMENT: IMPLEMENTATION OF A BALANCED SCORECARD

Abstract: The article is devoted to the analysis of modern approaches to the management of dental clinics using a balanced scorecard (BSC). The features of the competitiveness of clinics in a market environment are considered, including the influence of internal and external factors. The study analyzed the operational processes of municipal and private medical institutions, adapted the BSC to take into account the specifics of the dental industry. The implementation of the BSC management system allowed us to optimize business processes, improve the quality of services and customer satisfaction, and ensure the strategic sustainability of medical organizations. The proposed methodology includes the integration of key performance indicators (KPI) and process performance indicators (PPI), which contributes to the development of clinics and the modernization of the national healthcare system.

Keywords: balanced scorecard, dental clinics, competitiveness, key performance indicators, operational processes, management of medical institutions, healthcare modernization.

Введение

Спрос на стоматологические услуги среди российского населения в последние десять лет претерпел значительные колебания, что связано с влиянием различных внешних факторов: ограничений, вызванных пандемией COVID-19, санкционными мерами западных стран, затруднившими поставки технологий, материалов и инструментов, изменениями в уровне платежеспособности разных социальных групп, а также активным развитием медицинского туризма, где стоматология

занимает одну из лидирующих позиций [1]. Переход отечественного здравоохранения к процессно-ориентированному управлению обусловлен необходимостью внедрения современных методов менеджмента в отрасли, которая играет ключевую роль в обеспечении национального приоритета — сохранении здоровья населения. Основная задача, поставленная перед системой здравоохранения руководством страны, заключается в повышении качества и доступности медицинских услуг, что требует разработки новых подходов к управлению операционными процессами медицинских учреждений при одновременном сохранении их ресурсов и стимулировании конкурентоспособности.

Стоматология, как одно из направлений медицины, обладает рядом специфических особенностей, которые необходимо учитывать при формировании и совершенствовании системы управления профильными медицинскими организациями. Эта отрасль характеризуется высокой степенью конкуренции, что требует разработки уникальных методов и подходов к управлению. Такие подходы должны позволять эффективно балансировать между краткосрочными задачами клиник и их стратегическими целями, основными и вспомогательными операционными процессами, а также успешно противостоять внешним вызовам и максимально использовать внутренние ресурсы.

Одним из эффективных методов управления, широко применяемых в последние годы, является построение сбалансированной системы показателей, направленной на достижение стратегических целей организаций [2, 3]. Концепция, разработанная Р. Капланом и Д. Нортон, нашла применение в различных сферах, включая управление медицинскими учреждениями. Однако уникальные особенности стоматологических клиник требуют более глубокого теоретического анализа и практической адаптации сбалансированной системы показателей

в их управлении. Указанные факторы определяют теоретическую и практическую значимость данного исследования.

Метода и исследования

Аналитическое агентство BusinesStat зафиксировало снижение объема рынка коммерческой стоматологии в России в 2022 году более чем на 8%, с 77,7 до 71,3 млн посещений по сравнению с предыдущим годом. Частично это объясняется переходом клиентов из частных стоматологических клиник в государственные учреждения, что было обусловлено более быстрым ростом цен на услуги коммерческих клиник по сравнению с муниципальными. Например, в период с 2021 по 2022 год общая стоимость стоматологических услуг в стране увеличилась на 8,39%. На первичный прием у стоматолога цены выросли на 9,32%, на удаление зуба под местным обезболиванием — на 7,99%, на лечение кариеса — на 6,22%, на изготовление съемного протеза — на 6,73%, а на установку коронок — на 7,54% [4]. Разница в показателях по регионам незначительна.

Исследование проводилось на примере стоматологических клиник Пензенской области, где за рассматриваемый период стоимость первичного приема в коммерческих клиниках снизилась на 0,7%. В муниципальных клиниках такие приемы обычно бесплатны и осуществляются по программе обязательного медицинского страхования (ОМС) [1].

Причиной снижения цен на первичный прием в коммерческих клиниках, по мнению руководителей девяти медицинских учреждений региона, стал эксперимент, начатый в 2019 году в трех муниципальных клиниках Пензенской области: ГАУЗ ПО «Пензенская стоматологическая поликлиника» (отделение №3), ГАУЗ «Кузнецкая межрайонная

стоматологическая поликлиника» и филиал ГАУЗ ПО «Пензенская стоматологическая поликлиника» в г. Каменка (отделение №12).

Как показали результаты исследования, конкурентоспособность стоматологических клиник зависит не только от ценовой политики, но и от качества предоставляемых услуг, а также от впечатлений клиентов об их взаимодействии с медучреждением. На рынке стоматологических услуг существует разделение между сегментами масс-маркета и VIP-клиник [5]. В то время как муниципальные клиники активно проводят рекламные кампании и используют скидки для привлечения клиентов, частные клиники сосредоточены на персонализированном обслуживании и удержании клиентов [6, 7].

Услуги для клиентов масс-маркета оказываются по стандартным протоколам, тогда как в VIP-сегменте применяется индивидуальный подход, что может сопровождаться отклонениями от стандартов, не всегда обеспечивающими успешное лечение. Государственные клиники предоставляют ограниченный перечень услуг, тогда как частные клиники стремятся предложить эксклюзивные решения. После оказания услуг пациенты масс-маркета обращаются к врачу только при наличии жалоб, тогда как VIP-клиенты сопровождаются индивидуально.

Муниципальные клиники оказываются в менее выгодном конкурентном положении и вынуждены совершенствовать подходы к управлению, чтобы привлекать нестандартные сегменты рынка. Для частных клиник проблема конкурентоспособности заключается в сложности привлечения пациентов по системе ОМС, поскольку она покрывает только часть стоматологических услуг.

Пациенты выбирают между бесплатными услугами с ограниченным качеством и более дорогими услугами в частных клиниках, оплачивая их самостоятельно. Муниципальные учреждения стремятся расширять

перечень услуг, возмещаемых ОМС, а также адаптировать цены для привлечения клиентов, ориентируясь на те виды услуг, которые не входят в систему госстрахования.

Основные внутренние факторы, влияющие на конкурентоспособность стоматологических клиник, представлены в таблице 1.

Таблица 1 — Внутренние факторы стоматологических клиник

Фактор	Внешнее проявление фактора
Квалификация персонала	Владение современными материалами и стоматологическим оборудованием; регулярное повышение квалификации; отсутствие жалоб от пациентов; наличие положительных отзывов о работе персонала.
Внедрение инноваций в операционные процессы	Использование современных материалов и инструментов; применение передового стоматологического оборудования; внедрение инновационных методов лечения и протезирования.
Качество основных и вспомогательных бизнес-процессов	Отсутствие судебных споров из-за низкого качества оказания услуг; положительные отзывы о качестве стоматологических услуг; наличие систем управления качеством или гарантийного обслуживания.
Местоположение клиники	Расположение в жилых или деловых районах; наличие парковки; удобный доступ общественным транспортом; отсутствие поблизости объектов, создающих дискомфорт; наличие сопутствующей инфраструктуры.
Время работы клиники	Возможность приема пациентов до 9:00 и после 18:00; работа в ночные часы; оказание срочной стоматологической помощи круглосуточно.
Уровень цен и ассортимент услуг	Доступные цены для масс-маркета; обоснованные цены для VIP-клиентов; наличие услуг, предоставляемых по ОМС; предложение редких и инновационных стоматологических услуг.

Источник: [9].

Некоторые внутренние факторы трудно формализовать, поскольку они зависят, с одной стороны, от субъективного восприятия клиентов, но, с другой стороны, большинством потребителей воспринимаются положительно и способствуют формированию благоприятного имиджа стоматологической клиники. Например, новооткрытые медицинские учреждения часто вызывают недоверие у потенциальных клиентов, так как

предполагается, что в них еще не сформирован профессиональный коллектив, не накоплены достаточные навыки и отсутствуют массовые положительные отзывы. Такое недоверие сложно преодолеть с помощью рекламных акций и стимулирования спроса, поэтому требуется использование специализированных инструментов управления с разработкой метрик для привлечения новых клиентов.

Одним из ключевых факторов, влияющих на конкурентоспособность стоматологической клиники, особенно коммерческой, является внутреннее благоустройство помещения [10]. Несмотря на индивидуальные предпочтения в восприятии комфорта, большинство клиентов ценят хорошее освещение в залах ожидания, удобную мебель, чистоту в местах общего пользования. Признаки износа или неисправности в интерьере формируют негативное впечатление, что не только отпугивает клиентов из сегмента премиум-услуг, но и может оттолкнуть потребителей масс-маркета. Если клиника предоставляет услуги для детей, наличие игровых зон и администратора с соответствующей квалификацией становится обязательным [9].

Особое значение в формировании конкурентоспособности клиники имеет работа администратора, который создает как общее, так и персональное впечатление о медицинском учреждении через взаимодействие с пациентами. Для этой должности стоматологические клиники, как частные, так и муниципальные, предъявляют высокие требования. Среди ключевых компетенций выделяют вежливость, умение работать в условиях многозадачности, стрессоустойчивость и внимательность к деталям [11].

Администратор стоматологической клиники должен обладать обширными профессиональными знаниями, так как на него возложены задачи координации множества бизнес-процессов.

Для сохранения клиентской базы в сегменте масс-маркета и расширения охвата VIP-сегмента муниципальные клиники внедряют передовые подходы к управлению, одним из которых является использование сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard, далее — BSC). Эта методология, разработанная в начале 1990-х годов командой исследователей Гарвардской бизнес-школы под руководством профессора Роберта Каплана, включает управление по четырем основным перспективам:

1. Внутренние бизнес-процессы. Этот аспект охватывает ключевые виды деятельности клиники, уровень внедрения технологий, включая высокотехнологичные методы лечения, и соблюдение стандартов оказания медицинской помощи.

2. Отношения с клиентами. Включает персонализированный подход к клиентам, наряду с мерами по их привлечению и удержанию.

3. Потенциал. Основной акцент делается на квалификацию персонала, как главного фактора, обеспечивающего высокое качество медицинских услуг.

4. Финансовая составляющая. Клиники ориентируются на показатели, отражающие финансовую эффективность и результаты их работы.

Эти четыре перспективы взаимосвязаны через стратегическую причинно-следственную цепочку, которая формирует логику, присущую стоматологическому бизнесу. Следование этой логике позволяет клиникам добиваться успеха [12].

Применение BSC помогает менеджерам сформировать целостное представление о развитии клиники, определить приоритеты и оценить последствия принимаемых решений с точки зрения достижения

стратегических целей. Таким образом, управление клиникой приобретает стратегическую направленность.

Описание эксперимента

Эксперимент был направлен на внедрение в работу стоматологических клиник стимулирующих показателей с четко определенными критериями их достижения в рамках заданных технико-технологических и экономических условий. Внедренная модель управления медицинскими организациями стоматологического профиля основывалась на стратегических целях и ключевых показателях эффективности бизнес-процессов, направленных как на удовлетворение потребностей клиентов муниципальных стоматологических клиник, так и на выполнение задач, поставленных их владельцем — государством. Основным преимуществом выбранной стратегии было её построение от общей цели к конкретным показателям, что позволило создавать новые бизнес-процессы и обеспечивать клиникам конкурентное преимущество в долгосрочной перспективе.

Ключевым элементом модели BSC стала базовая перспектива внутренних (операционных) процессов, рассматриваемых как основа эффективности всей системы [14]. В этом контексте основными задачами менеджмента стали:

- Определение наиболее значимых операционных процессов.
- Определение вспомогательных и второстепенных процессов.
- Детализация процессов по элементам для их последующей комбинации и оптимизации.

Для оценки эффективности внутренних бизнес-процессов стоматологических клиник были сформированы две группы показателей:

- Показатели эффективности бизнес-процессов (PPI — Process Performance Indicators).

— Ключевые показатели эффективности (KPI — Key Performance Indicators) [13].

Обе группы показателей интегрировались в систему постоянного улучшения процессов (CPI — Continuous Process Improvement), ориентированную на регулярное совершенствование деятельности клиники. Данная методология базировалась на анализе добавленной ценности, предложенном Адитьей Вардханом, и предполагала акцент на значимости процессов для клиентов.

Приоритет RPI над KPI был принят для оценки эффективности бизнес-процессов стоматологических клиник, так как удовлетворенность клиентов и рациональное использование ресурсов играли ключевую роль в конкурентной борьбе. Формирование системы оценки качества стоматологических услуг осуществлялось на основе сочетания экспертных оценок пациентов и специалистов, что позволило валидировать субъективные данные.

Экономическая эффективность в рамках эксперимента оценивалась с позиции минимизации ресурсов, необходимых для реализации операционных процессов, при сохранении их достаточной результативности.

Показатели удовлетворенности клиентов дифференцировались на абсолютные и относительные значения, основываясь на собственной системе критериев.

Общие черты и различия между RPI и KPI применительно к медицинским организациям стоматологического профиля представлены в таблице 2.

Таблица 2. Характеристика показателей RPI и KPI в стоматологических клиниках

Характеристика	RPI	KPI
Срок оценки	Длительный период (до	Длительный период (до

	очередного планового пересмотра или корректировки стратегии организации).	очередного планового пересмотра или корректировки стратегии организации).
Объект достижения	Цели процесса.	Цели бизнеса.
Цель	Оценка экономических факторов для определения их измеримости.	Оценка экономических факторов для определения их измеримости.
Инструмент внутреннего аудита	Используются для внутреннего аудита, так как помогают оценить прогресс клиники по периодам и в сравнении с конкурентами.	Используются также для внешнего аудита, так как способствуют оценке стоимости медицинского бизнеса.
Возможность корректировки	Могут быть скорректированы в любой момент времени.	Могут быть скорректированы в любой момент времени.
Основные принципы формирования	SMART (specific — конкретный, measurable — измеримый, achievable — достижимый, relevant — актуальный, time-bound — ограниченный во времени).	SMART (specific — конкретный, measurable — измеримый, achievable — достижимый, relevant — актуальный, time-bound — ограниченный во времени).
Объект оценки	Затраты ресурсов, затраты времени, удовлетворенность клиентов.	Финансовый результат, текучесть персонала, доля рынка, оценка бренда.
Тип показателей	Показатели результативности, производительности, сравнение с прошлым периодом, средними по отрасли или конкурентами.	Достижение целевых значений, сравнение текущих значений с целевыми.

Дополнительно показатели эффективности процессов были разделены на три основные группы с соответствующими характеристиками (рисунок 1).

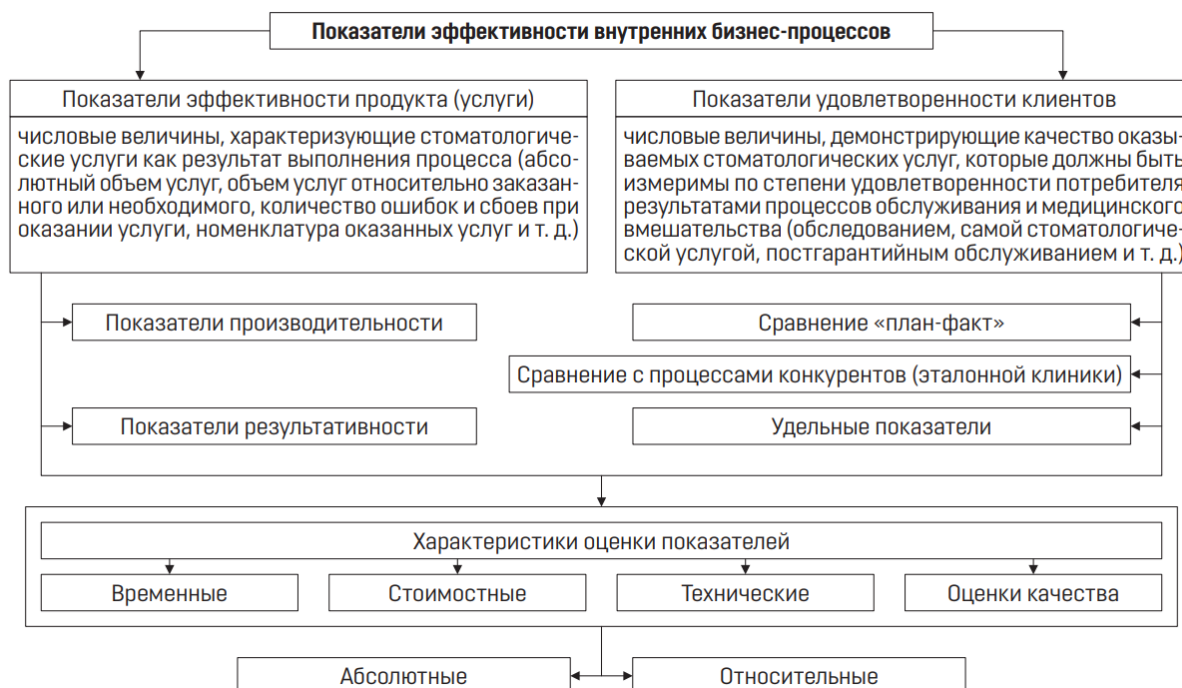


Рисунок 1. Основные группы показателей эффективности внутренних бизнес-процессов в медицинских организациях стоматологического профиля и их характеристики

Результаты оригинального авторского исследования

Как было отмечено ранее, эксперимент по внедрению системы управления для стоматологических медицинских учреждений, основанной на BSC, включал участие трех муниципальных клиник. Для обеспечения объективности сравнения в исследование также были включены частные стоматологические медучреждения.

Достигнутые в ходе наблюдений показатели РРІ соответствовали установленным ключевым показателям эффективности (КРІ). Наилучшие результаты демонстрировали организации, которые обеспечивали высокий уровень рентабельности, оптимальное соотношение рабочего и общего времени бизнес-процессов, а также их высокое качество. Среди них лидировали муниципальные стоматологические клиники, особенно ГАУЗ ПО «Пензенская стоматологическая поликлиника». Внедрение системы

комплаенса позволило муниципальным клиникам поддерживать запланированный уровень качества и ежегодно улучшать его. Это подтверждает значимость терапевтического взаимодействия в управлении и совершенствовании бизнес-процессов в медицинских организациях стоматологического профиля.

Практическое исследование и апробация разработанной методики выявили ключевые факторы, способствующие повышению клинической и экономической эффективности бизнес-процессов муниципальных стоматологических клиник при использовании BSC:

1. своевременность и функциональная обоснованность бизнес-процессов;
2. соответствие бизнес-процессов масштабам медицинской организации и её профилю;
3. баланс между стоимостью и ресурсоемкостью процессов;
4. регулярный мониторинг и архивирование данных для управления бизнес-процессами;
5. внедрение KPI и систем мотивации для персонала;
6. интеграция комплаенса как важного элемента бизнес-процессов.

Заключение

Таким образом, внедрение системы управления на основе BSC позволяет учитывать факторы конкурентоспособности стоматологических клиник и формировать стратегию устойчивого развития в условиях высокой конкуренции между частными и муниципальными медучреждениями. Учет внешних и внутренних факторов, повышающих требования к качеству и сервису, позволяет разрабатывать сбалансированные показатели, включающие маркетинговые, финансовые и квалитетические критерии. Эти показатели должны быть гибкими,

учитывать индивидуальные особенности сотрудников и пациентов, соответствовать стратегическим целям организации, а также способствовать модернизации национальной системы здравоохранения.

Совершенствование бизнес-процессов в стоматологических клиниках возможно с применением BSC при соблюдении стандартов медицинского обслуживания и организационной эффективности процессов. Разработанная методика оценки четырех перспектив BSC может использоваться для определения эффективности управления, выявления точек роста и стратегических ориентиров. Она позволяет выявлять проблемы и устанавливать цели для их устранения.

Особое значение имеет персонал организации, и предложенные критерии направлены на формирование понятных ориентиров для сотрудников. Для руководства муниципальных стоматологических клиник эти методики помогают создать эффективную систему мотивации, основанную на справедливом распределении поощрений и наказаний. Индивидуальные достижения персонала способствуют росту целевых показателей, увеличению конкурентоспособности, развитию стоматологических услуг при сохранении доступных цен и повышении качества медицинской помощи в рамках задач национальной системы здравоохранения.

Использованные источники:

1. Костанян А. А. Характеристики потребительского поведения на российском рынке выездного медицинского туризма // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2020. № 1. С. 135–155. EDN PTDHXX.

2. Балтина А. М. Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии развития здравоохранения // Научно-практические исследования. 2020. № 10-8 (33). С. 4–9. EDN JFEVXD.

3. Хорсов А. Н., Шилова Н. Н. Сбалансированная система показателей в эффективном управлении организационными изменениями // Финансовый бизнес. 2021. № 4 (214). С. 185–187. EDN VYGCIW.

4. Якимов Р. А., Сорокин К. Ю. Анализ российского рынка стоматологических услуг // Актуальные вопросы экономики: Сборник научных трудов / под ред. Н. В. Морозовой, Н. А. Ефремова, Т. В. Мужжавлевой, М. П. Ефремовой. Чебоксары: Чувашский государственный университет имени И.Н. Ульянова, 2023. С. 323–331. EDN NCGUBX.

5. Те Е. А. Маркетинговые индикаторы выбора медицинской организации потребителями стоматологических услуг // Dental Forum. 2021. № 4 (83). EDN DPIOGS.

6. Зенченко И. В., Киселева О. В. Повышение конкурентоспособности стоматологических услуг // Экономика и предпринимательство. 2021. № 9 (134). С. 760–763. DOI: 10.34925/EIP.2021.134.9.139. EDN ZJAKKJ.

7. Галеса С. С., Дьяченко В. Г., Галеса С. А. Современные проблемы конфликта производителей и потребителей стоматологических услуг // Дальневосточный медицинский журнал. 2022. № 1. С. 67–76. DOI: 10.35177/1994-5191-2022-1-12. EDN LXGLDW.

8. Костанян А. А., Смбатян С. М. Теория потребительского поведения и спроса в новой парадигме цифровизации здравоохранения // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2023. Т. 58, № 5 (5). С. 66–89. DOI: 10.55959/MSU0130-0105-6-58-5-4. EDN CTLXBT.

9. Нестерова С. М. Внутренние факторы управления медицинскими организациями стоматологического профиля // Молодежь и XXI век – 2021: Материалы XI Международной молодежной научной конференции (Курск, 18-19 февраля 2021 г.) / под ред. М. С. Разумова.

Курск: Юго-Западный государственный университет, 2021. С. 336–339. EDN DRDKAP.

10. Машнинова Ю. В., Ермакова С. Э. Анализ основных особенностей рынка платных стоматологических услуг // Креативная экономика. 2022. Т. 16, № 4. С. 1519–1534. DOI: 10.18334/ce.16.4.114466. EDN ULLWHJ.

11. Уланов В. Н., Латыпова Э. Р. Современные инновационные технологии в работе администратора стоматологической клиники // Неделя науки – 2023: Сборник тезисов XIII научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых (с международным участием) в рамках мероприятий 2023 года по проведению в Российской Федерации Десятилетия науки и технологий (Санкт-Петербург, 11-13 апреля 2023 г.) / под ред. К. В. Дуболазовой. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет), 2023. EDN PRZION.

12. Никитчук Т. А. Сбалансированная система показателей: история, особенности, целевая направленность // Тарифное регулирование и экспертиза. 2019. № 4. С. 23–26. EDN XGQLBH.

13. Ляндау Ю. В., Быкова О. Н., Елина О. А., Тер-Ованесов Д. М. Инструменты разработки стратегии организации // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. 2022. Т. 11, № 4. С. 44–50. DOI: 10.12737/2306-627X-2022-11-4-44-50. EDN DJUAPP.

14. Катасонова М. А. Сбалансированная система показателей в оптимизации бизнес-процессов // Научному прогрессу – творчество молодых. 2021. № 3. С. 172–174. EDN SGTLMY.