

УДК 330.34:616.314

## СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СТОМАТОЛОГИЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

© 2014 Ю.П. Бухвалова \*

**Ключевые слова:** конкуренция, рынок стоматологических услуг, конкурентная борьба в стоматологии, проблемы конкурентоспособности.

Представлены этапы оценки конкурентоспособности предприятий, оказывающих стоматологические услуги. Рассмотрены проблемы конкурентоспособности стоматологических клиник и методы их решения.

Конкурентная карта рынка стоматологических услуг в настоящее время характеризуется большим количеством клиник-конкурентов, что требует от участников постоянных усилий по созданию и поддержанию конкурентных преимуществ.

Конкурентное преимущество стоматологической клиники - это обусловленная наличием ее определенных свойств и качеств способность превзойти конкурентов в заданных условиях<sup>1</sup>. К конкурентным преимуществам на рынке стоматологических услуг можно отнести использование современных высококачественных материалов и нового оборудования, работу высококвалифицированных специалистов, наличие удобного месторасположения клиники, ценовую доступность услуг, наличие системы скидок, бонусов и др.

Конкурентоспособность стоматологической клиники, по нашему мнению, комплексное понятие, которое характеризует степень реального удовлетворения конкретных потребностей клиентов на основе оказания услуг, превосходящих услуги конкурентов, работающих на данном рынке, и которое определяет наличие потенциала, необходимого для удержания или расширения рыночной доли за счет возможностей и достижений, обеспечивающих клинике конкурентное преимущество.

Оценка конкурентоспособности предприятия сферы стоматологических услуг необходима для реализации следующих задач:

- ◆ определение текущего уровня его конкурентоспособности;
- ◆ установление слабых и сильных сторон его деятельности;

◆ выявление резервов, которые оно может использовать для повышения конкурентоспособности;

◆ разработка мероприятий, направленных на повышение его конкурентоспособности;

◆ разработка программ, ориентированных на привлечение новых потребителей стоматологических услуг и поддержание интереса у всех лояльных клиентов;

◆ привлечение инвестиций.

В настоящее время отсутствует единый, общепринятый, удовлетворяющий всех субъектов рынка метод оценки конкурентоспособности не только предприятий, но и отдельных услуг. Для оценки конкурентоспособности существуют различные методы, по нашему мнению, наиболее применимы к предприятиям сферы стоматологических услуг следующие:

1) оценка с позиции сравнительных преимуществ с построением пирамиды стоматологических потребностей;

2) интегральный метод с использованием интегральной формулы конкурентоспособности;

3) графический метод с построением многоугольника конкурентоспособности;

4) сравнительный анализ внешней и внутренней среды исследуемого предприятия сферы стоматологических услуг<sup>2</sup>.

Оценка конкурентоспособности является субъективным процессом, и в зависимости от того, по каким параметрам производится оценка предприятия при выборе того или иного метода, такой и будет получен результат. При сегодняшнем положении дел в области оцен-

\* Бухвалова Юлия Петровна, аспирант Самарского государственного экономического университета.  
E-mail: julia-018@mail.ru.

ки конкурентоспособности предприятий различными исследователями аналогичных объектов могут быть получены абсолютно противоположные результаты<sup>3</sup>.

На наш взгляд, оценку конкурентоспособности необходимо проводить в несколько этапов (рис. 1). На начальном этапе оцениваются ресурсы и возможности исследуемого предприятия, осуществляются сбор и анализ данных о конкурентах, вследствие чего выявляются конкурентные преимущества организации. Следующий этап - выбор наиболее оптимального метода оценки конкурентоспособности, зависящий от целей и задач анализа, оцениваемых критериев, от наличия возможности (либо ее отсутствия) количественного выражения ряда факторов оценки через материалы отчетности или расчетные величины и т.д.

По результатам оценки разрабатываются способы повышения конкурентоспособности, определяются направления повышения эффективности деятельности предприятия за счет формирования конкурентных преимуществ.

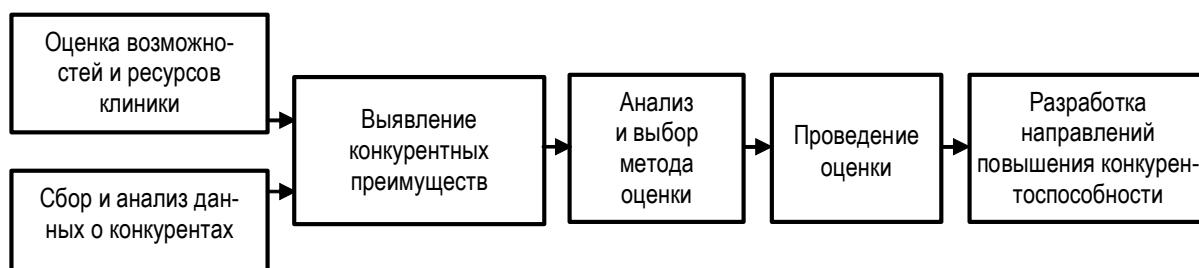


Рис. 1. Этапы оценки конкурентоспособности стоматологических организаций

В качестве одного из методов повышения конкурентоспособности стоматологических организаций выделим выход на новые сегменты рынка. Так, если клиника ориентирована на потребителей экономкласса, целесообразным будет создание условий для привлечения клиентов среднего класса за счет использования более дорогих и качественных материалов, проведения рекламной кампании, направленной на информирование клиентов об использовании высокотехнологичного оборудования и о работе высококвалифицированных специалистов и т.д. Кроме того, для решения проблемы неполного охвата рынка с позиции географических сегментов предлагается рассмотреть возможность открытия сети клиник, работающих под единым брендом.

Наиболее часто предприятия сферы стоматологических услуг сталкиваются с пробле-

мами низкой доли и неполного охвата рынка. Для решения данных проблем предлагается использовать мероприятия, направленные на расширение охвата рынка за счет привлечения новых клиентов с иным уровнем доходов.

Для реализации этих мероприятий необходимы определенные рыночные возможности и сильные стороны предприятия сферы стоматологических услуг:

- ◆ устойчивый спрос на стоматологические услуги;
- ◆ наличие на рынке сегментов потенциальных потребителей;
- ◆ оказание качественных услуг;
- ◆ финансовые ресурсы;
- ◆ трудовые ресурсы, т.е. персонал определенных категорий.

Слабой стороной многих предприятий сферы стоматологических услуг являются высокие цены на оказываемые услуги. Для устранения данной проблемы предлагается использовать стратегию периодической скид-

ки. Как показывает практика, стоматологические клиники наиболее загружены в вечернее время, что объясняется желанием клиентов для посещения стоматологов использовать время после работы. В связи с этим предлагается устанавливать сниженные цены на ряд стоматологических услуг в утренние часы. Подобное мероприятие целесообразно, на наш взгляд, в случае, если организация имеет хорошие экономические показатели за последние несколько лет, в том числе снижающиеся производственные издержки. Реализация системы частично поможет нивелировать такую угрозу, как снижение платежеспособного спроса населения, и сгладит колебания спроса в течение дня.

Целями ценового стимулирования спроса являются:

- ◆ увеличение числа клиентов;

- ◆ оказание противодействия конкурентам;
- ◆ увеличение выручки;
- ◆ создание более равномерной загрузки стоматологических кресел клиники;
- ◆ снижение очередей.

Снижение цен в клиниках в утренние часы и другие подобного рода мероприятия будут являться инструментом ценовой конкуренции<sup>4</sup> и, таким образом, будут способствовать повышению конкурентоспособности на рынке стоматологических услуг.

Анализ показывает, что существует ряд стоматологических клиник, у которых запись клиентов идет на месяцы вперед, что, по своей сути, не всегда является положительным с точки зрения конкурентной борьбы. Так как отсутствие свободных мест длительный период ведет к образованию очередей и далеко не многие готовы ждать, к тому же многие виды оказания стоматологических услуг требуют нескольких посещений, то это может привести в конечном итоге к оттоку клиентов к конкурентам. Возникновение этой проблемы возможно по нескольким причинам:

- ◆ заниженные цены на оказываемые стоматологические услуги, что ко всему проче-

◆ очереди по причине неудовлетворенного спроса, т.е. в связи с высокой репутацией клиники в оказании качественных стоматологических услуг имеется большой спрос, который из-за недостатка производственных мощностей и квалифицированных кадров ведет к образованию больших очередей. Наличие данной проблемы, помимо негативного эффекта в конкурентной борьбе, ведет также к недополучению возможной прибыли. Для решения этой проблемы возникает необходимость расширения клиники либо открытия ее филиалов (рис. 2).

Еще одной из распространенных проблем, с которой сталкиваются стоматологические клиники, является недостаточно широкий спектр оказываемых услуг по сравнению с конкурентами. Для решения этой проблемы возникает необходимость расширения номенклатуры стоматологических услуг за счет предоставления новых.

К примеру, если стоматологическая клиника оказывает терапевтические, ортопедические, амбулаторно-хирургические и ортодонтические услуги клиентам в возрастной категории от 18, целесообразным будет вве-



**Рис. 2. Причины образования и негативные последствия больших очередей в стоматологических клиниках**

му ведет к недополучению возможной прибыли. Для решения этой проблемы предлагается повысить цены и оказывать более качественное лечение посредством приобретения более дорогих и современных материалов и оборудования. Реализация этого метода позволит сократить очереди и заявить о себе как о клинике более высокого класса, что будет являться преимуществом в конкурентной борьбе;

дение новых стоматологических услуг, которые будут предоставляться и детям. Внедрение новых услуг, по данным некоторых аналитиков, способно увеличить объемы продаж на 5%, в связи с этим может и вырасти ежемесячная выручка клиники; помимо этого, введение такого направления, как детская стоматология, позволит приобрести конкурентное преимущество клинике, поскольку она сможет себя позиционировать как семейное

многопрофильное стоматологическое учреждение.

Сегодня основное место в структуре распределения врачей-стоматологов по специальностям - как по числу штатных и занятых должностей, так и по числу физических лиц - занимают стоматологи-терапевты (51,7%), на втором месте стоматологи-ортопеды (18,5%), за ними следуют детские стоматологи (10,6%), стоматологи-хирурги (10%), стоматологи общей практики (5,3%) и на последнем месте ортодонты, их доля составила 3,9% (рис. 3)<sup>5</sup>.

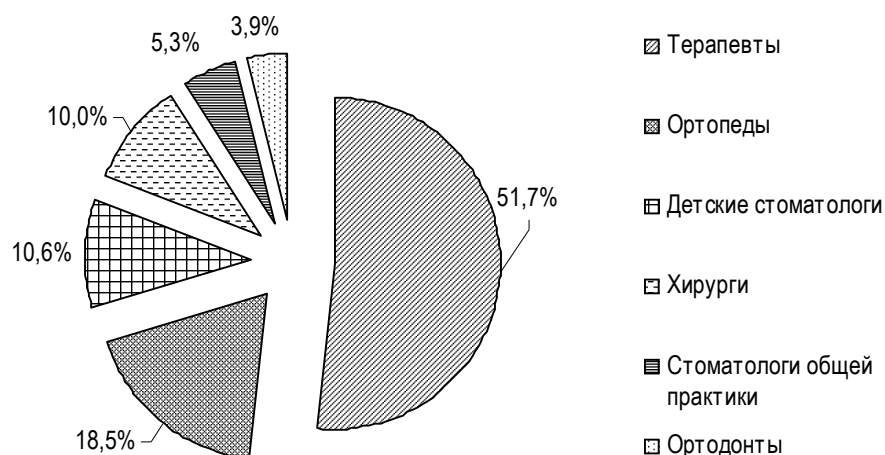


Рис. 3. Распределение врачей-стоматологов по специализациям

Обращает на себя внимание тот факт, что в структуре стоматологических врачебных кадров преимущественно преобладают стоматологи-терапевты, при этом наблюдается дефицит стоматологов общей практики. Очевидно, это связано с той системой организации труда врачей стоматологического профиля, которая сложилась в крупных государственных стоматологических организациях системы здравоохранения еще в советский период.

В последнее время наблюдается возрастание спроса на пародонтологические услуги в связи с тем, что заболевание десен является одной из основных причин потери зубов. По данным Всемирной организации здравоохранения, около 90% взрослого населения России в той или иной степени страдают от заболеваний пародонта, развития хронических заболеваний полости рта, которые значительно ухудшают здоровье и качество жизни. Однако пародонтология относится к дорогим видам услуг, это является причиной того, что она долгое время была не популярна среди пациентов ввиду неосведомленности ее значимости. Так как люди все больше

заботятся о своем здоровье, спрос на услуги пародонтолога с каждым годом увеличивается, что является свидетельством перспективности данного направления в стоматологии.

На современном этапе развития отрасли лишь малая часть предприятий, оказывающих стоматологические услуги, выделяет отдельно это направление. В связи с тем, что пародонтология предполагает посещение специалиста два раза в год, можно предположить, что данный вид услуг будет интенсивно развиваться и приносить хорошую прибыль. Можно сделать вы-

вод, что расширение номенклатуры предоставляемых услуг путем развития пародонтологии в стоматологической клинике может стать существенным конкурентным преимуществом.

Одним из методов повышения конкурентоспособности предприятия, оказывающего стоматологические услуги, на наш взгляд, будет являться развитие такой услуги, как лечение зубов под общим наркозом. Это направление становится востребованным в связи с имеющимся страхом перед стоматологами и возможностью абсолютно безболезненного и одновременного (то есть за одно посещение) лечения всех зубов. Однако стоит отметить, что затраты на организацию этой услуги являются высокими в связи с необходимостью закупки дорогостоящей аппаратуры для контроля за состоянием пациента, например, наркозно-дыхательного аппарата, кардиомонитора, пульсоксиметра, автоматического прибора для измерения давления и др., а также требуется анестезиолог. Но здесь высокая цена услуги зачастую не останавливает клиентов, и прогнозный спрос на нее ожидается высокий.

Модной стоматологической услугой, пользующейся все большей популярностью, становится установка стразов. В качестве вариантов обычно предлагаются стразы на золоте или бриллианты. Так как процедура полностью безопасна и занимает минимум времени на ее оказание (как правило, 10-20 минут), она пользуется спросом. Этот вид услуги является, с одной стороны, достаточно прибыльным, с другой стороны, сильно зависит от моды на те или иные украшения.

Следующим методом повышения конкурентоспособности является внедрение такого направления, как художественная реставрация зубов. С одной стороны, она является одной из самых дорогих услуг и для ее оказания врачу необходимо обладать, помимо профессиональных знаний в области стоматологии, еще и художественными навыками, так как ее сущность заключается в создании идеальной формы зубов. С другой стороны, эстетическая стоматология - это направление в стоматологии, имеющее динамичную тенденцию развития и становящееся с каждым годом все более популярным. Одной из причин этого является то, что рекламой становятся сами пациенты, которым оказали эти услуги.

Сдерживающим фактором развития эстетической стоматологии сегодня является недостаток квалифицированных специалистов, но эта проблема должна разрешиться в ближайшее время в связи с большим количеством обучающих курсов и семинаров на эту тему. У стоматологических клиник, в частности, работающих на самарском рынке, есть большой шанс занять нишу по оказанию данной услуги в связи с ее малой распространенностью в настоящее время, что, несомненно, будет преимуществом в конкурентной борьбе.

Также повышать конкурентоспособность стоматологических клиник может предложение такой достаточно новой услуги, как «стоматология для беременных». При беременности зубы требуют особого внимания в связи с тем, что, как правило, наблюдаются гормональные нарушения, которые способны привести к дисбалансу кальция и, в свою очередь, к появлению зубных заболеваний, кроме того, в это время есть ряд запретов и ограничений на использование анестезии и рен-

тгенографии. По этой причине, например, на Западе имеются специализированные стоматологические клиники, ориентированные на оказание услуг беременным. Они оказывают стандартные стоматологические услуги с применением специальной анестезии для беременных, а также предлагают разработку программ, ориентированных на восстановление баланса витаминов и минеральных веществ.

На российском рынке стоматологических услуг, на наш взгляд, открывать специализированные клиники для беременных пока рано, но оказывать услуги в том числе и по данному направлению является целесообразным для создания программы комплексного стоматологического ухода. К примеру, в Самаре в результате анализа рынка нами выявлено, что уже около 10 клиник оказывают специализированную стоматологическую помощь беременным в рамках дополнительной услуги. Однако данное количество клиник, работающих в этом направлении, свидетельствует о том, что рынок в настоящее время не насыщен.

Таким образом, расширение номенклатуры предоставляемых услуг будет выступать инструментом неценовой конкуренции и способствовать повышению конкурентоспособности предприятий на рынке стоматологических услуг.

<sup>1</sup> *Войткевич Н.И.* Модель управления конкурентоспособностью каналов распределения // Экон. науки. 2008. № 8 (45). С. 318-322.

<sup>2</sup> *Бухвалова Ю.П.* Методические подходы к оценке конкурентоспособности предприятий сферы стоматологических услуг // Актуальные вопросы экономики и финансов в условиях современных вызовов российского и мирового хозяйства: материалы междунар. науч.-практ. конф. НОУ ВПО «СИ ВШПП», 25 марта 2013 г. Ч. 2. Самара, 2013. С. 444-447.

<sup>3</sup> *Войткевич Н.И.* Стратегии логистики оптово-посреднических фирм // Вестник Самарского государственного экономического университета. Самара, 2012. № 3. С. 25-29.

<sup>4</sup> *Котляров И.Д.* Сущность услуги как экономического блага // Вестник Моск. ун-та. Серия 6, Экономика. 2012. № 5. С. 19-34.

<sup>5</sup> *Шутько А.Ю.* Профессионально-демографическая характеристика врачебных кадров стоматологической службы. URL: [http://bone-surgery.ru/view/professionalno-demograficheskaya\\_harakteristika\\_vrachebnyh\\_kadrov\\_stomatolo/](http://bone-surgery.ru/view/professionalno-demograficheskaya_harakteristika_vrachebnyh_kadrov_stomatolo/).

*Поступила в редакцию 11.02.2014 г.*