

Посилання на статтю

Масауд Султан Обоснование применения портфельного управления в рамках оппортунистического подхода для стратегического развития малого медицинского бизнеса / Масауд Султан // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2014 - №4(52). - С. 39-51.

УДК 658.5.011:005:005.8

Масауд Султан

ОБОСНОВАНИЕ ПРИМЕНЕНИЯ ПОРТФЕЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РАМКАХ ОПОРТУНИСТИЧЕСКОГО ПОДХОДА ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ МАЛОГО МЕДИЦИНСКОГО БИЗНЕСА

Выявлены особенности деятельности частных стоматологических клиник, обозначены основные трудности реализации проектно-ориентированного управления в малом бизнесе, обоснована возможность применения портфельного управления для целей стратегического развития в рамках оппортунистического подхода, предложено в виде инструмента управления развития использовать метод построения нормативной модели на основании установления темпорального порядка ключевых показателей деятельности. Табл.2, ист. 51.

Ключевые слова: оппортунистический подход, портфельное управление, темпоральный порядок, стратегическое развитие, малый медицинский бизнес.

Масауд Султан

ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАСТОСУВАННЯ ПОРТФЕЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ В РАМКАХ ОПОРТУНІСТИЧНОГО ПІДХОДУ ДЛЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ МАЛОГО МЕДИЧНОГО БІЗНЕСУ

Виявлено особливості діяльності приватних стоматологічних клінік, позначені основні труднощі реалізації проектно-орієнтованого управління в малому бізнесі, обґрунтовано можливість застосування портфельного управління для цілей стратегічного розвитку в рамках опортуністичного підходу, запропоновано в якості інструменту управління розвитку використовувати метод побудови нормативної моделі на підставі встановлення темпорального порядку ключових показників діяльності. Табл. 2, дж. 51.

Masaoud Sultan

GROUND TO APPLY THE PORTFOLIO MANAGEMENT WITHIN THE OPPORTUNISTIC APPROACH FOR STRATEGIC DEVELOPMENT OF SMALL MEDICAL BUSINESS

Peculiarities of private dental clinics activity are depicted; main difficulties in the implementation of project-based management in small business are defined; possibility to apply portfolio management for strategic development within the opportunistic approach is grounded; as a management tool for development it is proposed to use a method of constructing a normative model basing on establishing the temporal order of key performance indicators.

JEL 22

ВВЕДЕНИЕ

Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными и практическими задачами. Вопросы, связанные с развитием малых и средних предприятий, являются актуальными для специалистов различных сфер деятельности. Это обусловлено важностью вклада этого сектора в поддержание благосостояния населения и экономики большинства стран мира.

В последнее время исследования в этом направлении активизировались, вследствие пересмотра традиционных подходов к стратегическому управлению в современных условиях. Динамизм и непредсказуемость поведения окружающей среды, в которой функционируют предприятия, участвующие в экономических кризисах, ставят новые задачи перед учеными в направлении разработки научно обоснованных методологических основ и инструментальных средств, которые учитывали бы сложившуюся ситуацию.

Особенно остро данная проблема проявляется в деятельности малых предприятий в сфере услуг, например, частных стоматологических клиник, которые по своей сути являются проектно-ориентированными.

Анализ последних исследований и публикаций. Методология управления проектами и портфелями в последнее время все более широко используется в сфере медицины. Об этом можно судить по публикациям в открытой печати. Среди научных работ можно выделить диссертации Романенко Н.В. «Механизмы проектно-ориентированного управления в сфере охраны здоровья» [1], Брикошиной И.С. «Проектно-ориентированное управление в непроизводственной сфере (на примере лечебно-профилактических учреждений)» [2], Пойгиной И.М. «Формирование механизма управления разработкой и реализацией пилотных проектов в сфере медицинских услуг» [3], Биргера Е.В. «Управление инновационными проектами по внедрению информационных технологий в системе здравоохранения» [4]. Из них только первая защищена по специальности 05.13.22. – Управление проектами и программами.

В работе [1] исследованы вопросы оценки эффективности отдельных медицинских проектов, механизмы управления качеством охраны здоровья, методики экспертной оценки качества предоставленной медицинской помощи, механизмы формирования эффективного портфеля медицинских проектов с учетом интересов всех участников. Автор дал трактовку понятию «Проект медицинского обслуживания».

В исследовании [2] особое внимание уделено обоснованию возможности и доказательству целесообразности использования методологии проектно-ориентированного управления в деятельности лечебно-профилактических учреждений. Автором предложена концептуальная модель и раскрыто содержание жизненного цикла проекта в непроизводственной сфере, ориентированной на предоставление современных медицинских услуг, а так же предложены показатели оценки эффективности проектно-ориентированного управления в учреждениях, предоставляющих такие услуги.

В [3] изложена авторская трактовка понятия пилотного проекта в здравоохранении, разработана многоаспектная классификация таких проектов, выделены их типологические признаки. Обоснованы критерии перехода от одной стадии пилотирования к другой, позволяющие выявить проблемные места и выработать эффективные управленческие решения в здравоохранении. Предложены структура и алгоритм управления разработкой, реализацией и развертыванием пилотных проектов в сфере медицинских услуг.

В диссертационной работе [4] систематизированы факторы, влияющие на эффективность разработки инновационных проектов по внедрению

информационных технологий в системе здравоохранения, позволяющие комплексно учесть производственные, научно-технические, маркетинговые и иные характеристики информационного сопровождения бизнес-процессов. Введена система информативных показателей оценки объектов здравоохранения и разработана методика формирования стратегии инновационного развития структур здравоохранения, основанная на использовании полученной информационной базы и экспертно-аналитическом моделировании приоритетов конкурирующих инновационных стратегий.

Выделение не решенных частей общей проблемы, которым посвящена настоящая статья. Однако в данных научных работах не отражены особенности деятельности непосредственно малого медицинского бизнеса в условиях динамического окружения, не рассмотрены современные подходы и инструменты, используемые в управлении его стратегическим развитием, не обозначены предпосылки применения именно портфельного управления на ряду с программным и проектным.

Цель данной статьи – выявить наиболее перспективный подход к управлению развитием малого предприятия, обосновать его применимость в сочетании с инструментами портфельного управления проектами для задач развития малого медицинского бизнеса (на примере частных стоматологических клиник).

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Методы и методики исследования. Основными методами исследования были: метод сравнения, метод анализа и синтеза, а также табличный и графический методы представления информации.

Изложение основного материала исследования. Анализ структуры экономик стран с разным уровнем развития показывает, что независимо от их развития, большинство предприятий непромышленной сферы - это малые предприятия. Особенно распространены частные малые предприятия в сфере оказания медицинских услуг. Это, прежде всего, касается коммерческих медицинских учреждений, сферой деятельности которых является стоматология, гинекология, урология, дерматовенерология и др.

Если малое предприятие создавалось не для реализации конкретного проекта в установленные сроки реализации его продукта, а как субъект хозяйствования на неопределенное время, то оно должно быть, и, по сути, является проектно-ориентированным [2]. К таким предприятиям относятся и стоматологические клиники [5]. Рассмотрим особенности их деятельности с разных аспектов.

Первый аспект - руководство малых частных клиник. По статистическим данным [6], в 90-95% фирм собственники сами осуществляют управление фирмами, а в 40-50% фирм они одновременно являются руководителями и лечащими врачами.

Второй аспект - наличие стратегии развития. Поскольку обычно владельцы медицинского бизнеса возглавляют его в качестве руководителей, то большая часть из них исходит из собственных интересов (быстрого получения прибыли), а не из интересов менеджмента (перспективного развития). В связи с этим управление обычно ориентировано не на стратегическую перспективу, а акцентируется на решении тактических или даже лишь оперативных задач [7]. В [6] на основании результатов социологического обследования установлено, что около 90% стоматологических фирм (в 2003г.) не имело документально четко зафиксированной стратегии развития. Управление осуществлялось руководством на основании видения текущей ситуации.

Третий аспект - финансирование. Малый бизнес весьма ограничен в ресурсах, а основным и единственным источником покрытия собственных затрат и привлеченных заемных средств являются средства клиентов [8].

Четвертый аспект - гибкость бизнеса, его выживаемость. Практически 90% стоматологических предприятий ориентированы на клиентуру, проживающую по месту их нахождения. В таких условиях гибкость бизнеса зависит от удачного месторасположением клиники и действий по привлечению новых, а так же удержанию существующих постоянных клиентов. Около 20% фирм в первые три года существования из-за неустойчивого потока клиентов закрываются, две трети закрытых фирм – малые предприятия [6].

Пятый аспект - конкуренция. Как правило, конкуренция большая, носит как вертикальный (клиники более низкого уровня конкурируют с клиниками более высокого уровня - по размеру и технической оснащенности), так и горизонтальный характер (клиники одного уровня конкурируют друг с другом на одном сегменте рынка). Это объясняется рядом причин: внутри каждого сегмента различия в оснащении клиник, в стоимости услуг и в квалификации персонала минимальны; клиенты не разбираются в тонкостях многообразия технического оснащения клиник и медицинских препаратов и оценивают качество лечения с позиции «болит-не болит», «мешает- не мешает», а так же уровня сервиса во время обслуживания. Это дает возможность маленьким клиникам конкурировать с большими при правильно построенной системе общения с пациентами. Благодаря кластеризации бизнеса и развитию информационных технологий [9] у маленьких предприятий появилась возможность оказывать больший спектр услуг (проводить консультации пациентов в режиме on-line у более опытных врачей в других городах и в других странах, оперативно заказывать ортопедические изделия в специальных лабораториях, использовать современные программные продукты и оборудование от производителей на льготных условиях в рамках сотрудничества и т.д.).

Шестой аспект - доля рынка. На малые предприятия оказывающие стоматологические услуги, приходится от 40 до 50% рынка частной стоматологии [10];

Седьмой аспект - персонал и его профессионализм. Для многих клиник характерна высокая текучесть кадров, которая, в основном, зависит от успешности их работы. Потеря квалифицированного медицинского персонала влечет за собой потерю части клиентов, которые, в большинстве своем, доверяют свое здоровье не бренду фирмы, а конкретному врачу. В связи с этим большое значение для успешной деятельности имеет понятие профессионализма, которое может быть охарактеризовано через интеллектуальную часть (умение врача объяснить пациенту суть заболевания, обосновать оптимальное и альтернативное лечение, проявление эмпатии, демонстрация врачом маркеров качества лечения и комментарии к ним.); мануальные навыки врача (безболезненность, аккуратность в работе); организованность в работе (прием пациента в назначенное время, без опозданий, оказание услуги в оговоренные сроки лечения, личный сервис врача, документальное подтверждение оговоренных условий лечения, оплаты и гарантий, профилактических мероприятий). Для комплексного и качественного лечения пациентов необходима тесная координация и взаимодействие врачей разной специализации и обслуживающего персонала, что имеет признаки командной работы [11].

Восьмой аспект - услуги. Результатом деятельности частной стоматологической клиники является медицинская услуга. Это определяет

специфический характер взаимодействия с потребителями услуг, прежде всего, прямой контакт с потребителем и вовлечение его в процесс оказания услуги. При этом сам клиент не является пассивным объектом, он становится участником этого процесса. Это, в свою очередь, находит выражение в многовариантности технологий, используемых в работе с клиентом, в особой значимости этических ценностей и принципов, сложившихся в обществе, в принципиально важной роли медицинских работников в процессе оказания услуг. Медицинская услуга характеризуется определенной уникальностью, связана с неповторимыми особенностями организма каждого клиента, временными параметрами и ресурсными ограничениями медицинских учреждений, необходимостью принятия своевременных лечебных решений и комплексностью в обслуживании, т.к. любая болезнь предполагает множественные средства диагностики и лечения. Исходя из этого, проектно-ориентированное управление в целом соответствует сущности и особенностям современных медицинских услуг [2, 12].

Девятый аспект - качество. В стоматологии есть существенная сложность определения качества и измерения результатов работы. Трудоемкость и качество выполнения процесса лечения клиент оценивает по косвенным признакам. Зачастую качество лечения ассоциируется у клиента и с качеством обслуживания [13].

Десятый аспект - высокие затраты на создание бизнеса и высокая рентабельность его ведения. Например, открытие стоматологического кабинета на 1 кресло, включая документацию, оборудование, помещение и т.д. от 50 тыс. у.е., при этом рентабельность отлаженного бизнеса составляет около 30% , а по видам услуг от 20% до 45%. Стоматологический бизнес практически не подвержен сезонным колебаниям [14].

Одиннадцатый аспект - инновационность. Большинство отраслей, работающих на массового потребителя, модернизируется очень быстро. Стоматология же одно из самых инновационных направлений в медицине. Для того чтобы работать эффективно и развиваться малый бизнес должен повышать свою конкурентоспособность постоянно внедряя инновации по всем направлениям деятельности: от новых организационных форм до внедрения новых технологий, которые влекут за собой повышение перечня и качества оказываемых услуг, создание у потребителя новых ценностных предпочтений [15]. А внедрение инноваций – это реализация соответствующих проектов.

Вопросы управления проектами непосредственно в малом бизнесе рассматривались рядом авторов. Так в [16,17] обоснованы необходимость и отражены основные трудности применения проектного подхода в деятельности малых предприятий. В работах [18-19] уделено внимание созданию и использования мобильных и корпоративных систем управления проектами, в [20] отражены перспективы использования специализированных информационных систем, а в [21] стандартизированы требования для проектного управления в сфере малого и среднего предпринимательства.

На необходимость применения проектно-ориентированного управления в малом и среднем бизнесе, в том числе, ориентированном на сферу оказания услуг, создания и внедрения всевозможных инноваций указано в [22]. При этом в деятельности таких предприятий выделены как внешние, так и внутрифирменные проекты. Первые, как правило, ориентированы на потребителя, а вторые - на изменение различных сфер управления в фирме, например, стратегического планирования, управления финансами, кадрами, маркетинга и сбыта, разнопланового развития фирмы и т.п.

Вместе с тем для реализации проектно-ориентированной деятельности необходимы соответствующие условия - наличие компетентных специалистов, организационных структур, прописанных процедур управления проектами, программами [23]. В условиях малого бизнеса без наличия достаточных ресурсов и специальных инструментов управления это затруднительно. В [24] перечислены основные стереотипы, которые складываются у руководителей малых предприятий и мешают использованию проектного подхода. Они сводятся к следующим утверждениям: мой бизнес небольшой и мне не нужна дополнительная административная нагрузка от управления проектами; я эксперт в своей области, мне не нужно управление проектами; внедрение проектного управления - это расходы, которые сократят мой капитал, а капитал мне нужен для старта или роста моего бизнеса; мне нужно сейчас развиваться, я не могу ждать, проектное управление меня замедлит; для проектного управления необходимы специальные навыки, которых нет у меня и моих сотрудников, и я не могу себе позволить нанять человека с такими навыками; мне потребуется дополнительное время, чтобы следовать практикам проектного управления. В той же работе приводятся доводы в сторону того, что управление проектами приносит пользу для предприятий любого размера, и не требует больших инвестиций для внедрения. Авторы считают, что: «для того, чтобы минимизировать риск и настроить малый бизнес на успех, компании малого бизнеса могут воспользоваться той или иной формой управления проектами и широким набором методов и инструментов управления».

Учитывая сложности внедрения проектного подхода и особенности ведения стоматологического бизнеса можно предположить, что для руководителей малых фирм важно не столько знание методов практического управления проектами, сколько наличие понимания и эффективных инструментов контроля и оценки эффективности их выполнения. Подтверждением этого мнения можно считать публикацию [25]. Авторы утверждают, что в современных условиях деятельности малые предприятия должны внедрять портфельное предпринимательство, основанное на моделях развития ориентированных на динамическое состояние бизнес окружения. Такие модели должны соответствовать рыночным обстоятельствам, а значит непрерывно обновляться. Основным условием применяемых инструментов бизнес моделирования является их простота и наглядность, это позволяет оперативно корректировать выбранную модель при незначительных изменениях внешних условий, или полностью ее перестраивать в случае необходимости.

Сравнивая цели и характеристики проектного, программного и портфельного управления (табл.1) на основании данных, приведенных в [26, 27], можно сделать вывод о том, что именно для портфелей характерен стиль управления наиболее подходящий для малого бизнеса. В силу незначительных масштабов малых предприятий (организаций) и ограниченности их ресурсов каждый из реализуемых ими проектов оказывает существенное влияние на показатели деятельности и в целом стратегию развития бизнеса.

Однако ключевым условием для применения портфельного управления является наличие разработанной стратегии на предприятии. Следует отметить, что в последнее время в исследованиях посвященных стратегическому менеджменту все больше стали уделять особое внимание малым и средним предприятиям, ввиду их многочисленности и особой роли в развитии экономики.

Как отмечено в [28, с.13], вопросам стратегического управления в крупных организациях посвящено много работ. Но исследований, связанных с проблемами разработки стратегий на малых предприятиях, значительно меньше. Большинство из них носит поверхностный характер (сосредоточено на

важности внедрения подобного вида управления) и не содержит каких-либо рекомендаций относительно особенностей его внедрения. Как правило, стратегический менеджмент обычно развит на крупных предприятиях. Многие исследователи настаивают на том, что формальные процедуры стратегического менеджмента неуместны для малых предприятий, не имеющих ни управленческих, ни финансовых ресурсов, которые можно было бы посвятить тщательно продуманным методикам стратегического менеджмента [28, 29]. Для компаний, действующих в турбулентной среде, где внешние условия подвержены постоянным изменениям, сам процесс прогнозирования состояния среды деятельности становится практически бессмысленным, а долгосрочное планирование имеет весьма сомнительную ценность. В ряде работ (например [30, 31]), делается вывод о крайне незначительной взаимосвязи стратегического планирования и практической деятельности малых предприятий. Эти исследования отражают двойственность взаимосвязи планирования и функционирования малых предприятий. Большинство авторов предполагает, что ценность планирования снижается такими факторами, как неопределенность среды деятельности, уровень компетентности руководства и стадия развития фирмы.

Таблица 1

Сравнение проектного, программного и портфельного управления

	Проект	Программа	Портфель
Цель	произвести готовый к поставке продукт	достичь стратегических изменений	координировать, оптимизировать и корректировать стратегию
Видение и стратегия	взаимосвязаны через рабочую оболочку проекта	реализуются программой	регулируются стратегией и находятся под её мониторингом
Масштаб	узкий масштаб с определёнными составляющими	широкий, который может быть изменён, чтобы оправдать ожидания организации.	деловая область, которая изменяется со стратегическими целями организации
Изменения	<u>менеджер проекта</u> старается свести изменения к минимуму	<u>руководитель программы</u> проектов вынуждены ожидать изменения и даже принимать их	руководители портфеля проектов постоянно отслеживают изменения в окружающей среде
Измерение успеха	соответствием <u>бюджету</u> , временным ограничениям и доведению продукта до желаемого результата	в терминах <u>рентабельности</u> инвестиций (ROI), новыми способностями и получением выгод	в терминах совокупного результата составляющих портфеля
Планирование и реализация	детализированное планирование для управления выполнения продукта проекта	планы более высокого уровня, показывающие, как управлять проектами, для которых есть детализированные планы	создание и поддержка необходимых процессов и <u>коммуникаций</u> относительно совокупного портфеля

Контроль	менеджеры контролируют и управляют задачами и работой производства продуктов проектов	руководители контролируют проекты и текущую работу через структуры управления	руководители портфеля проектов контролируют совокупную работу и оценивают показатели
Время, затраты	определены в бизнес-плане и осуществимы в проекте	ориентировочно очерчены в стратегии; разбиты на отдельные проекты	основаны на приоритетах и стратегических целях портфеля

Значительная часть малых предприятий не использует подходы стратегического менеджмента. Однако в ряде работ зафиксирована позитивная связь между стратегическим планированием и эффективностью их деятельности [32, 33]. В публикациях [34, 35] авторы указывают на особенности разработки и реализации стратегии на малых предприятиях и указывают на необходимость разработки специальных упрощенных подходов и инструментов планирования. По их мнению, четко формализованные стратегии малоприменимы, так как препятствуют введению инноваций, подавляют творчество и спонтанность. А малому бизнесу в первую очередь следует сконцентрироваться на мобильности. Как таковая детально проработанная стратегия ему не нужна, нужно лишь видеть основное направление развития. Начинать следует с формулировки видения, миссии, с реалистичных и точно определенных целей, включающих сроки выполнения, и при этом нужно всегда быть готовым сменить план, если того требует ситуация.

Какие же сложности ведения стратегического менеджмента в условиях деятельности малых предприятий выделяют исследователи? Во-первых, это вопросы, связанные с руководителями компаний (некомпетентность руководства, непонимание важности стратегического управления, отсутствие знаний и методик для разработки стратегии, недостаток времени для детального планирования, повседневная функциональная загруженность). Во-вторых, малочисленность штата компании (нельзя четко выделить сотрудников, которые заняты только одним из традиционных видов управления, таких как оперативное, тактическое или стратегическое). В третьих, организационная структура компании (малые размеры не предполагают создание большого числа структурных подразделений ответственных за стратегическое планирование, в этом случае функции стратегического планирования являются дополнительными к основным обязанностям оперативного менеджмента). В четвертых, отсутствие простых и эффективных информационных технологий для стратегического планирования. В пятых, ограниченность ресурсов, риск больших финансовых потерь из-за непрофессионального планирования. Во многом перечисленные сложности соотносятся с проблемами внедрения управления проектами на малых предприятиях.

Однако, «В конечном счете, именно подход к формированию стратегии определяет возможности менеджмента и конкретные инструменты управления стратегией» [28, с.67]. Как показывают работы [36, 37], их существует достаточно большое количество, но наиболее часто выделяют следующие: классический, эволюционный, процессный и системный. Рассмотрим эти подходы более детально.

Классический подход к стратегии делает основной упор на рациональность и анализ. В рамках этого подхода стратегия должна носить формальный, явный

характер и ее задачей должны быть недвусмысленные действия по максимизации прибыли и формированию конкурентных преимуществ

Эволюционный подход уделяет внимание прибыльности и эффективности деятельности, а так же управлению операционными издержками. Акцент смещается от руководителей к поведению рынка. Такой подход подчеркивает непредсказуемость среды, утверждая, что большинство традиционных методов классического стратегического анализа в этом случае недееспособны.

Процессный подход, как и эволюционный, разделяет скептицизм в отношении возможности классической формирования стратегии. Это более прагматический подход, базирующийся на том, что рынки и внешняя среда мало предсказуемы и в таких условиях не следует гнаться за недостижимыми целями. В рамках этого подхода стратегические цели зачастую четко не определены, а логику ведения и развития бизнеса можно отследить только в ретроспективе.

Системный подход ставит под сомнение универсальность любой единичной стратегии, утверждая, что цели и модели построения стратегий зависят от социальных характеристик стратега, равно как и от социального контекста, в котором он действует.

В последнее время все большее распространение получил оппортунистический подход [37-39]. Слово «оппортунизм» происходит от английского opportunity – «возможность». Сущность оппортунистического подхода заключается в стремлении учесть сегодня и сейчас все возможные факторы и использовать возможности, приходящие с любой стороны. При этом используются не только прямые возможности, но и косвенные. Под возможностью понимается практическая идея, позволяющая получить дополнительный доход в течение короткого промежутка времени (максимум года - двух).

Причина возникновения оппортунистического подхода связана с осознанием руководителями того, что бизнес и его управление должны быть гибкими. Внешняя среда быстро меняется, и скорость этих изменений нарастает, а времени на реакцию у руководства все меньше. Бизнесу стало намного сложнее ориентироваться на долгосрочное планирование. Сравнение основных положений стратегического и оппортунистического подходов приведено в табл.2.

Таблица 2

Сравнение стратегического и оппортунистического подходов

Критерии	Стратегический подход	Оппортунистический подход
Основа роста	разработанная стратегия	использование возможностей
Развитие бизнеса	на основе неизменяемого стратегического плана	путем экспериментов
Основная цель бизнеса	рост, многократно опережающий рынок	рост в рынке или чуть быстрее
Основа деятельности	красивая масштабная идея	наблюдение и изобретательность
Планирование	сверху вниз (база-стратегические планы руководства)	снизу в верх (база-оперативные планы подразделений)
Слияния и поглощения	действия ориентированы на масштабные сделки в области слияний и поглощений	действия ориентированы на органическое развитие или поглощение очень маленьких компаний
Инвестиции	руководители стремятся сделать компанию публичной, привлечь внешние инвестиции	руководители предпочитают оставлять компанию частной, использовать для развития собственные средства

Возврат вложений	через 5-10 лет	через 1-2 года
------------------	----------------	----------------

Оппортунизм может проявляться в разных масштабах: от развития существующего бизнеса до создания нового. Использование такого подхода не означает полного отказа от стратегических планов. Они есть, но корректируются в зависимости от результатов деятельности. При этом пути развития организации обычно определяются не рынком или управленческим звеном, а владельцем бизнеса, его видением.

Предприятия с оппортунистическим стилем управления обычно рассчитывают на свои средства и неохотно используют кредиты, их денежный поток положительный, в отличие от стратегически ориентированных, которые для реализации своих, как правило, грандиозных целей, привлекают значительные внешние инвестиции. Такая финансовая независимость делает оппортунистически ориентированные предприятия устойчивыми к кризисам. Оппортунизм так же уменьшает риски, потому что владельцы бизнеса делают меньше долгосрочных вложений [38, 39].

Таким образом, исходя из выявленных специфических особенностей деятельности малых медицинских предприятий, анализа преимуществ и недостатков существующих подходов к управлению, можно сделать вывод о том, что при рассмотрении вопросов их развития целесообразнее всего использовать положения оппортунистического подхода.

Однако необходим поиск соответствующих методов и инструментов управления, которые могли бы соответствовать сущности оппортунистического подхода, быть простыми, доступными, универсальными и эффективными для малых предприятий.

По нашему мнению, такой метод, примененный, в том числе и к построению систем стратегического управления, исследован в [40-49]. Он основан на выборе ключевых показателей деятельности, их упорядочивании (построение нормативного порядка – т.е. модели отражающей приоритеты развития) и анализе темпов изменения ключевых показателей. Сама идея упорядочивания показателей динамики экономических систем для определения нормативного порядка принадлежит И.М. Сыроежину [40]. Им было подмечено, что несопоставимые в статике характеристики хозяйственной деятельности предприятий становятся сопоставимыми в динамике.

Преимуществом данного метода является его простота, универсальность, а так же наличие детализированных методик, которые прошли апробацию в различных сферах деятельности. Так в работах [41, 47] разработаны методики управления стоимостью предприятия, на основе построения динамической модели управления стоимостью и эталонной модели баланса интересов акционеров и менеджеров предприятий. В [42, 48] рассмотрены вопросы управления устойчивым экономическим ростом предприятий, в частности предложена динамическая модель мониторинга устойчивого экономического развития промышленного предприятия. В [44, 45, 49] исследованы возможности применения темпоральных моделей для управления корпоративными финансами, оценки финансовой устойчивости предприятий, а так же успешности деятельности кредитных организаций.

В работе [43] идеи И. М. Сыроежина развиты применительно к формированию и развитию системы функций стратегического управления предприятием. На инструментальном уровне предложен алгоритм расчета оценок уровней реализации стратегии и тактики предприятия. А в [46] предпринята попытка применения моделей использующих темпоральный

порядок для моделирования управленческих инноваций в системе здравоохранения.

Наиболее детально рассматриваемый метод разработан для оценки экономической безопасности инновационных проектно-ориентированных предприятий. В работе [50] предложен новый подход к расчету интегрального показателя, а в работе [51] – метод построения нечетких шкал оценки экономической безопасности таких предприятий. Поэтому результаты этих работ целесообразно использовать в дальнейших исследованиях по разработке инструментария управления развитием малых медицинских предприятий.

Выводы. В целом можно сделать вывод о целесообразности применения оппортунистического стиля управления как наиболее перспективного для малых медицинских предприятий, которые работают в условиях динамически меняющейся внешней среды. А в качестве модели, описывающей направление развития малого медицинского предприятия, целесообразно использовать показатели динамики экономических систем.

Перспективы дальнейших исследований в данном направлении.

Полученные результаты позволяют сформулировать ряд проблем требующих решения. Во-первых, это обоснование ключевых показателей динамики. В выше упомянутых работах исследовались преимущественно крупные промышленные предприятия, а особенности развития малого бизнеса оказывающего стоматологические услуги не рассматривались. Во-вторых, выявление взаимосвязи между выбранными ключевыми показателями и результатами выполнения проектов и программ. В-третьих, установление приоритетности в упорядоченном ряду между выбранными показателями, которая отражала бы выбранное направление стратегических изменений малого стоматологического предприятия.

ЛИТЕРАТУРА

1. Романенко Н. В. Механизмы проектно–ориентированного управления в сфере охраны здоровья : дис. ... канд. техн. наук : 05.13.22 / Романенко Николай Владимирович ; Одес. нац. мор. ун–т. – О., 2012. – 160с.

2. Брикошина И. С. Проектно–ориентированное управление в непроизводственной сфере: (на примере лечебно–профилактических учреждений): автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. экон. наук: 08.00.05 / Брикошина Ирина Станиславовна; [Гос. ун–т упр.]. – Москва: 2009. – 19 с.

3. Пойгина И. М. Формирование механизма управления разработкой и реализацией пилотных проектов в сфере медицинских услуг [Текст] : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / И. М. Пойгина. – СПб., 2009. – 19 с. : ил.

4. Биргер Е. В. Управление инновационными проектами по внедрению информационных технологий в системе здравоохранения [Текст] : автореф. дис. к.э.н : 08.00.05 / Е. В. Биргер. – М., 2008. – 19 с.

5. Решетова Н.Э. Вопросы управления внутренними проектами развития в стоматологическом бизнесе [Электронный ресурс] /Н.Э. Решетова// Режим доступа – <http://www.skanding.ru/consulting/articles/38–dentalmanagementquestions.html>

6. Ермолаев В. Н. Организационное развитие малых коммерческих организаций (На примере стоматологических клиник Москвы) : дис. ... канд. социол. наук : 22.00.08 : / Ермолаев Владимир Николаевич. – Москва, 2004. – 144 с.

7. Копасов Е. А. Управление деятельностью и развитием коммерческих стоматологических клиник : диссертация кандидата медицинских наук : 14.00.33 / Копасов Евгений Анатольевич.- Новосибирск, 2004.- 155 с.

8. Платная медицина в столице: динамика развития бизнеса [Электронный ресурс] /. Исследование аналитиков Pro–Consulting. Деловой портал UBR. – Режим доступа: http://pro–capital.ua/press_center/expert/view/337/

9. Малынкина Е. Ю. Формирование инновационных кластеров в сфере здравоохранения мегаполиса : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 /

Малынкина Екатерина Юрьевна; [Место защиты: С.-Петерб. акад. упр. и экономики]. – Санкт-Петербург, 2011. – 155 с.

10. На рынке частной стоматологии – наиболее стабильном и прогнозируемом сегменте рынка медицинских услуг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.companion.ua/articles/content?id=2566&type=Forprint>

11. Кураскуа А.А. "Пациент всегда прав" – новая парадигма для стоматологической клиники [Электронный ресурс] / А.А. Кураскуа. – Режим доступа: http://www.stoma-expo.ru/5/0.php?show_art=1019

12. Жизненный цикл медицинской услуги [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://otherreferats.allbest.ru/marketing/00034818_0.html

13. Как население оценивает стоматологическую помощь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://surgeryzone.net/informaciya-po-stomatologii/kak-naselenie-ocenivaet-stomatologicheskuyu-pomoshh>

14. Рентабельность стоматологического бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.stomfak.ru/eticheskie-i-pravovye-aspekty-raboty-vrachom/rentabelnost-stomatologicheskogo-biznesa.html>

15. Инновации – важная составляющая успеха стоматологического бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dentalmagazine.ru/svoi-biznes/innovacii-vazhnaya-sostavlyayushhaya-uspeha-stomatologicheskogo-biznesa.html>

16. Заяц Д.А. Проектное управление как залог успеха малого бизнеса / Д.А. Заяц // Менеджмент малого и среднего бизнеса: управление проектами: материалы IX междунар. науч.-практ. конф., 2010г. – Севастополь, 2010. – с. 21–22.

17. Фомин Н. С. Проектное управление деятельностью в сфере малого бизнеса : дис.. канд. экон. наук : 08.00.05 / Фомин Нил Сергеевич. – Москва, 2004. – 178 с.

18. Бушуев С.Д. Обеспечение организационной, функциональной и технологической мобильных служб управления проектами на предприятиях малого и среднего бизнеса / С.Д. Бушуев, Мгбере Чинви Обари // Менеджмент малого и среднего бизнеса: управление проектами: мате. IX междунар. науч.-практ. конф., 2010г. – Севастополь, 2010. – с. 9–11.

19. Корпоративная система управления проектами (КСУП) [Электронный ресурс]. – <http://www.pmcity.ru/consulting/corporate/>

20. Якшарова Н.В. Автоматизированные системы управления проектами в малом и среднем бизнесе Украины: обоснованность внедрения / Н.В. Якшарова // Менеджмент малого и среднего бизнеса: управление проектами: материалы IX междунар. науч.-практ. конф., 2010г. – Севастополь, 2010. – с. 76–77.

21. Евразийский стандарт управления проектами для малого и среднего предпринимательства – 2013 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: ermc.ru/docs/Paper_130403.pdf

22. Управление проектированием [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://reftrend.ru/798266.html>

23. Бушуев С.Д. Модель оценки организационной компетентности и классификации совершенства в управлении проектами / С.Д. Бушуев, Р.Ф. Ярошенко, Н.П. Ярошенко // Управління розвитком складних систем. Зб.наук.пр. – К.: КНУБА, 2010. – № 4. – С. 9–14.

24. Гутман С. С. Особенности формирования организационной структуры проектно-ориентированной организации [Электронный ресурс] / С. С. Гутман. – Режим доступа: <http://sibac.info/15532>

25. Барыкин А.Н. Возможные пути применения бизнес-моделирования в управлении проектами развития малых многопрофильных компаний/Алексей Барыкин, Валентин Икрянников // Управление проектами и программами: М.: ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ ГРЕБЕННИКОВА. – 2013. – №3

26. Бушуев С.Д. Управление проектами: Основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров (National Competence Baseline, NSB UA Version 3.1) / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева. – К.: ІРІДІУМ, 2010. – 208 с.

27. Портфель проектов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/%CF%E0%F2%F4%E5%EB%FC_%EF%F0%EE%E5%EA%F2%EE%E2

28. Аналоуи Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий / Ф. Аналоуи, А. Карами // Юнити–Дана, М.: – 2005.–400с.
29. Особенности стратегического управления предприятий малого и среднего бизнеса в условиях информационной экономики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.strategplann.ru/scientific-articles/osobennosti-strategicheskogo-upravlenia-predpriyatij-malogo-biznesa.html>
30. Mark D. Alcorn effective strategic planning for small companies [Электронный ресурс] / D.Mark. – Режим доступа: <http://www.alcornassociates.com/Docs/MDAStratSmBus.pdf>
31. Balasundaram N. Incidence of Strategic Planning in Small Business: an Overview [Электронный ресурс] / N. Balasundaram. – Режим доступа: <http://www.upg-bulletin-se.ro/archive/2009-3/2.%20Balasundaram.pdf>
32. Гвоздева О. С. К вопросу о необходимости внедрения стратегического менеджмента в систему управления малым предприятием [Текст] / О. С. Гвоздева // Экономическая наука и практика: материалы III междунар. науч. конф. (г. Чита, апрель 2014 г.). – Чита: Издательство Молодой ученый, 2014. – С. 114–116.
33. Ефимочкин В. А. Формирование системы стратегического управления малыми предприятиями (На примере малых фирм, оказывающих посреднические услуги): дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Ефимочкин В.А. – Москва, 2000. – 201 с.
34. Горностаева Ж.В. Особенности стратегического планирования на малых предприятиях [Электронный ресурс] / Ж.В. Горностаева. – Режим доступа: http://www.rusnauka.com/5_NMIV_2009/Economics/40939.doc.htm
35. Дроздова В.А. Нужна ли стратегия малому бизнесу? [Электронный ресурс] / В.А. Дроздова. – Режим доступа: <http://ekoekonomika.snauka.ru/2014/04/4832>
36. Подходы к разработке стратегии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.plansys.ru/strategy/scools>
37. Успех без стратегии: Технологии гибкого менеджмента / Марк Розин. – М.: Альпина Паблишерз, 2011. – 332 с.
38. Люке Б. «Самое важное – по ходу дела не менять одну модель на другую» [Электронный ресурс] / Б. Люке. – Режим доступа: <http://yoshimo.livejournal.com/>
39. Чернозуб, О.Л. Жизнь после кризиса: Стоимостной подход к управлению частной компанией [Текст] / О.Л. Чернозуб. – М.: Альпина Паблишерз, 2009. – 246 с.
40. Сыроежин И.М. Совершенствование системы показателей эффективности и качества / И.М. Сыроежин. – М.: Экономика, 1980. – 192 с.
41. Якупова Н.М. Стратегическое управление стоимостью предприятия: [Текст]: дис. докт. экон. наук: 08.00.05 / Наиля Маликовна Якупова; Казанский государственный финансово-экономический институт. – Казань, 2004. – 419 с.
42. Яруллина Г.Р. Управление устойчивым экономическим развитием предприятий промышленного комплекса : теория и методология : диссертация ... доктора экономических наук : 08.00.05 / Яруллина Гузель Рифатовна; [Место защиты: Казань. гос. фин.-эконом. ин-т].– Казань, 2011.– 415 с.
43. Погостинский Ю.А. Формирование и развитие системы функций стратегического управления предприятием: теория и методология : диссертация ... доктора экономических наук : 08.00.05 / Погостинский Юрий Анатольевич. – Санкт-Петербург, 2007. – 358 с.
44. Тонких А. С.. Моделирование результативного управления корпоративными финансами промышленных предприятий : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05, 08.00.10 / Тонких Андрей Сергеевич – Ижевск, 2006.– 240 с.
45. Тонких С.А. Моделирование результирующих измерителей деятельности кредитных организаций : диссертация кандидата экономических наук : 08.00.13, 08.00.10 / Тонких Светлана Анатольевна; [Место защиты: Перм. гос. ун-т].– Пермь, 2010.– 168 с.
46. Сунгатов Р.Ш. Методология моделирования управленческих инноваций в системе здравоохранения : диссертация ... доктора экономических наук : 08.00.05 / Сунгатов Рустам Шамилович.– Казань, 2010.– 393 с.
47. Гриднев А.А. Система управления стоимостью компании на основе соблюдения баланса интересов: методические основания, эффективность применения и дальнейшее совершенствование [Электронный ресурс] / А.А. Гриднев. – Режим доступа: freean.ru/downloads/m13.doc

48. Тонких А. Приемы моделирования экономического роста предприятия [Электронный ресурс] / А. Тонких. – Режим доступа: [freean.ru>downloads/m14.doc](http://freean.ru/downloads/m14.doc)
49. Ласкина Л.Ю. Темп устойчивого роста как элемент финансовой устойчивости [Электронный ресурс] / Л.Ю. Ласкина. – Режим доступа: <http://economics.open-mechanics.com/articles/863.pdf>
50. Россошанская О.В. Динамический критерий оценки экономической безопасности инновационных проектно-ориентированных предприятий // Креативная экономика. — 2013. — № 5 (77). — с. 77-86. — <http://www.creativeconomy.ru/articles/28858/>
51. Россошанская, О.В. Моделирование экономической безопасности инновационных проектно-ориентированных предприятий [Текст] / О.В. Россошанская // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. праць. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2012. - № 4 (44). – С.14-27.

Рецензент статті
д.т.н. проф. Рач В.А.

Стаття надійшла до редакції
27.10.2014 р.