

УДК 005

## Тенденции развития управленческого консультирования в медицинских организациях стоматологического профиля

С.Н. Яшин, И.Н. Авдеева

Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет  
имени Н.И. Лобачевского, Россия, 603022, Нижний Новгород, пр-т Гагарина, 23.

### Аннотация

Эволюция менеджмента отрасли здравоохранения соответствует управленческим тенденциям мировой экономики. Реформирование медицины в рамках концепций устойчивого развития, ценностно-ориентированного подхода, человеко-ориентированности, а также вызовы в связи с пандемией предоставляют ряд актуальных задач и предметов для управленческого консультирования. Сравнение объемов рынка отечественного и зарубежного медицинского менеджмент-консалтинга показывает значительную разницу в востребованности данной сферы деятельности. Необходимо исследовать объективные и субъективные причины ограничений для развития отечественного управленческого консультирования. Цель исследования – выявить проблемы управленческого консультирования в стоматологической деятельности. Авторы ставили задачи провести обзор зарубежных и отечественных источников научной литературы и аналитической отчетности о рынке управленческого консалтинга, уточнить основные экономические тенденции отечественных и зарубежных консалтинговых услуг в здравоохранении, обозначить показатели и факторы результативности менеджмент-консалтинга в стоматологических учреждениях. Методология контент-анализа научной информации позволила сделать выводы о состоянии отрасли и сформулировать рекомендации по ее масштабированию. Результаты исследования подтвердили актуальность управленческого консалтинга для руководства и персонала стоматологических организаций и потребность в развитии отрасли. Задачи современного менеджмента повышают необходимость в привлечении экспертов и профессиональных консультантов по управлению для стоматологических организаций.

**Ключевые слова:** медицинский консалтинг; менеджмент в стоматологии; процессный консалтинг в стоматологии; управление качеством стоматологической помощи; управ-

### Менеджмент (научная статья)

© Коллектив авторов, 2024


© Самарский университет, 2024 (составление, дизайн, макет)

Этот контент публикуется на условиях лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru>)


### Образец для цитирования:

Яшин С.Н., Авдеева И.Н. Тенденции развития управленческого консультирования в медицинских организациях стоматологического профиля // *Вестник Самарского университета. Экономика и управление*, 2024. Т. 15, № 2. С. 249–259. doi: <http://doi.org/10.18287/2542-0461-2024-15-2-249-259>.

### Сведения об авторах:

Сергей Николаевич Яшин  <http://orcid.org/0000-0002-7182-2808>

Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента и государственного управления; e-mail: [jashinsn@yandex.ru](mailto:jashinsn@yandex.ru)

Ирина Николаевна Авдеева  <http://orcid.org/0009-0002-4577-9559>

Старший преподаватель кафедры клинической стоматологии; e-mail: [dentissimo2017@yandex.ru](mailto:dentissimo2017@yandex.ru)

леческий консалтинг; ценностно-ориентированное здравоохранение; цифровизация в стоматологии.

Получение: 13 марта 2024 г. / Исправление: 24 апреля 2024 г. /

Принятие: 22 мая 2024 г. / Публикация онлайн: 28 июня 2024 г.

---

## Введение

Современная экономика и научно-технический прогресс предъявляют высокие требования к компетенциям менеджеров здравоохранения. Отрасль медицины подвержена влиянию ряда проблемных факторов, на эффективное решение которых направлены различные инструменты управленческого консультирования. Актуальность консультирования возрастает в последние годы в связи с активной цифровизацией деятельности.

В основе концепции менеджмент-консалтинга лежит разработка и практическое внедрение методов совершенствования деятельности различных экономических систем, способов организации и управления производства. Опубликованные данные свидетельствуют о низком уровне производительности труда в отечественных организациях здравоохранения, составляющем только 25% от показателей подобных зарубежных учреждений [1].

Характерными проблемами медицинской отрасли являются высокие затраты и недофинансирование, давление реформ и нормативных требований. Потребители отмечают ощутимую разницу между уровнем медицинских услуг в коммерческом и бюджетном секторах.

В информационных источниках периодически поднимается вопрос о наличии значительной разницы в объеме рынка консалтинговых услуг в России и за рубежом, специальной аналитики по медицинскому консалтингу в стоматологии не опубликовано в научной литературе.

Цель данного исследования – выявить проблемы управленческого консультирования в стоматологической деятельности. В задачи авторов входило проведение обзора зарубежных и отечественных источников научной литературы и аналитической отчетности о рынке управленческого консалтинга, выявление основных экономических тенденций отечественных и зарубежных консалтинговых услуг в здравоохранении, уточнение факторов и показателей результативности менеджмент-консалтинга в стоматологических учреждениях.

## 1. Материалы, методы и результаты исследования

Проведен контент-анализ 70 научных публикаций и 28 тематических интернет-источников, информирующих об управленческом консультировании медицинских, стоматологических организаций в РФ и за рубежом.

Необходимо отметить несоответствие объема рынка управленческого консультирования здравоохранения в России и за рубежом. Для сравнения, по данным Spitzer доход отрасли менеджмент-консалтинга США в 2020 г составил 7 миллиардов долларов США. Наблюдался ежегодный рост отрасли в течение 5 лет на 3,8%, прогнозируемый рост дохода на пятилетку 2020–2025 до 4,5%.

Услуги по разработке стратегического менеджмента медицинских организаций в структуре доходов консультирования составили 58,8%; финансовый и операционный менеджмент – 17,8%, кадровые вопросы – 7,1%, инфотехнологии – 4,9%. При этом 53% рынка отрасли в США делят между собой 3 консалтинговых холдинга.

Управление в условиях пандемии коронавируса повысило спрос на консалтинг в структурах здравоохранения. Увеличение спроса дополнительно связывают с введением нового отраслевого стандарта пациентоориентированности и безопасности РРАСА (Patient Protection and Affordable Care Act), что значительно повысило прибыльность отрасли за последние 10 лет.

Согласно отчету, ожидается продолжение этой тенденции в течение следующих 5 лет с ростом выручки к 2025 году на 4,5% в годовом исчислении. Прибыльность организаций положительно коррелирует со спросом на услуги управленческого консалтинга.

Компании, прибыль которых растет, делают крупные долгосрочные инвестиции и с большей вероятностью нанимают консультантов для помощи в стратегическом планировании. По мере роста государственного финансирования здравоохранения в США, доходы медицинских учреждений увеличиваются, что облегчает организациям возможность позволить себе консультационные услуги.

Кроме того, растущие затраты оказывают давление на поставщиков медицинских услуг и компании медицинского страхования. Консультанты по управлению в здравоохранении оказывают услуги по сокращению расходов. Многие медицинские учреждения полагаются на компенсационные выплаты от государственных программ здравоохранения.

При снижении финансирования по этим программам необходимость адаптироваться к более низкому уровню оплаты также стимулирует спрос на медицинских консультантов [2].

Обзор отрасли отечественного менеджмент-консалтинга свидетельствует о том, что до 20% российских предприятий обращаются за экспертными услугами консалтинговых фирм. Рынок консалтинговых услуг растет во многих сферах экономики.

В нескольких отечественных научных публикациях анализируются причины слабого развития отрасли консалтинга в российской медицине, сведения о стоматологии отсутствуют. Среди причин перечисляются несформированность традиций обращения к внешним экспертам по менеджменту, недостаточность информации об их эффективности и компетентностях консультантов, отсутствие обоснований рентабельности консультирования, опасения в нарушении конфиденциальности.

Развитие этой сферы деятельности требует активного информирования потенциальной целевой аудитории, особенно руководителей медицинских организаций, ознакомления с преимуществами и возможностями управленческого консультирования [3].

Н.Н. Федулова, В.В. Шматкова при проведении консалтингового аудита учреждений здравоохранения отмечают высокую степень “ручного” управления. Внедрение автоматизации и контроля процессов работы клиники в режиме онлайн является первостепенной задачей российского консалтинга. Процессный подход позволяет увидеть слабые места и повысить оперативность управления и экономическую эффективность предприятия на 30–35%, а производительность труда в клинике – до 40–50% [1].

Профессиональная международная консалтинговая организация MEDSTEG & MedPharmConsulting & medSeven сообщает, что самые распространенные обращения к управленческому консультированию на отечественном рынке это критическая финансовая ситуация или резкий спад количества пациентов, экономическая стагнация и потребность в стимуляции роста бизнеса, открытие нового структурного подразделения или реструктуризация.

Поводами для найма консультантов являются разработка стратегий ценообразования, профессиональные услуги в области технологий и аналитики данных [4].

Отечественный рынок консультационных услуг демонстрирует тенденцию к повышению их доступности для структур среднего и малого бизнеса а также бюджетных учре-

ждений, вопреки распространенным стереотипам о дороговизне и недоступности консультирования.

Менеджмент-консалтинг обеспечивает рост эффективности организации, повышает конкурентоспособность, но для современной экономики этого недостаточно. Управленческие тренды включают человекоцентричную составляющую. Необходима системная трансформация и переход медицинских учреждений к новым моделям менеджмента. Как для государственных, так и для коммерческих организаций здравоохранения концепциями выбора являются ценностно ориентированный подход и цели устойчивого развития. Сложность задач по обеспечению требований и стандартов модели устойчивого развития для внедрения в практику стоматологии требует экспертного консультирования [5].

Стоматологическая отрасль имеет специфику, для которой необходимы дополнительные управленческие компетенции. Это связано с характером потребительских требований, высокой конкуренцией и юридическими рисками. Указанные особенности делают управленческий консалтинг катализатором роста для стоматологических организаций [6].

Тема управленческого консультирования недостаточно освещена в российских научных публикациях. При этом предложения бизнес-консалтинга для стоматологических организаций в интернет-источниках популярны. Преобладают предложения маркетинговых стратегий, IT-решений для оптимизации ключевых показателей эффективности (key performance indicators, KPI), внедрения систем управления взаимоотношениями с клиентами (customer relationship management, CRM).

Распространена реклама тренингов персонала и экспертного юридического консультирования. Сведения в научных публикациях об актуальности управленческого консалтинга для страховых медицинских компаний и бюджетных учреждений здравоохранения отсутствуют, несмотря на низкую эффективность использования ресурсов и недостаточное качество медицинских услуг в системе обязательного медицинского страхования.

Описан ряд широко применяемых за рубежом методов управленческого консалтинга. Т.В. Чибикова классифицирует методы консультирования на базе этапов консультационного процесса. Представлена типология и структура системы методов на основе технических и человеческих аспектов управленческого консультирования [7].

Kamath и соавторы описывают стандартизированную модель бизнес-консультирования, программу управления талантами и систему сбалансированных показателей 8.

IBIS Healthcare Consultants консультируют страховые медицинские компании и организации системы здравоохранения по стратегиям найма и удержания, разрабатывают компенсационные и льготные пакеты, предлагают решения по вопросам трудовых отношений, обучения и развития сотрудников. По сведениям авторов, внедрение информационных технологий составляет примерно 4,9% дохода медицинских консультантов. Доля этого сегмента в общей прибыли отрасли в последние годы выросла из-за спроса на помощь в ведении цифровых медицинских карт [2].

Управленческие IT-решения от Healthcare Business Intelligence используются медицинскими организациями для аналитики потребительских характеристик пациентов с целью улучшения качества медицинской помощи и повышения удовлетворенности пациентов [9].

Дж. Пурдехнад предложен трансляционный тип консалтинга, который практикует междисциплинарные исследования с целью более успешного решения проблем организаций и общества в целом [10].

Merisalu и др. описывают опыт внедрения системы управления качеством ISO 9000 в крупнейшей региональной стоматологической клинике в Эстонии, которой не хватало опыта поддержания управленческой деятельности и оказания стоматологических услуг на

высоком уровне. Авторы публикации дополнительно отмечают, что, несмотря на повышенную нагрузку на психосоциальную среду в связи с изменениями, сотрудники также стали более удовлетворены и склонны меньше воспринимать негативное влияние экономического кризиса на свою работу, поскольку результат преобразования был положительным [11].

Информирование о состоянии отрасли медицинского управленческого консультирования в отечественных научных источниках ограничено. З.Р. Магамадова отмечает необходимость привлечения консультантов для управления современными организациями. Были обозначены типовые кейсы, в которых необходим и целесообразен управленческий консалтинг. Российская практика показывает, что наиболее эффективным является привлечение специалистов по управленческому консалтингу для стратегического планирования бизнеса, при прогнозе изменений в деятельности предприятия, с целью выявления слабых сторон ведения бизнеса [12].

Ю.И. Бравве с соавторами представили применение в консультировании рейтингование медицинских организаций, выявили группы показателей, влияющих на эффективность работы учреждений здравоохранения с точки зрения потребителей медицинских услуг и государственных органов управления здравоохранением. Примененный метод анализа иерархий по Т.Л. Саати и концепции устойчивого развития стандарта ISO 9004 позволил перевести не измеряемые субъективные мнения в математические данные и обеспечил сравнительный анализ аналогичных видов деятельности в разных организациях и сопоставимость полученных данных [13].

Г. Орлов, А. Власова предложили типовую медицинскую информационную систему персонализированного учета показателей для массовой автоматизации медицинских учреждений на базе свободного программного IT-обеспечения [14].

Т.А. Синенко описывает реализацию использования SWOT-анализа в процедуре оценки медицинского персонала, которая дает возможность скоординировать полученные результаты с долгосрочными задачами развития медицинской организации [15].

Метод управленческого консультирования, предлагаемый С.М. Васиным и С.М. Нестеровой, направлен на обеспечение эффективности функционирования системы управления организацией на основе системы сбалансированных показателей. Потребность в ее внедрении основана на особенностях рынка российских коммерческих стоматологических услуг, проявляющихся в необходимости специализации на одной из рыночных ниш, масс-маркете или VIP-секторе. Специфика взаимодействия с клиентами в обоих вариантах требует принципиально разных подходов к управлению стоматологической клиникой [16].

Д.Д. Мамаевой разработан авторский функциональный показатель работы сайта и инструментов формирования положительной репутации медицинского бренда в интернет-среде. Управленческие решения, развивающие позитивную коммуникацию с пациентами медицинских учреждений в цифровой среде, являются одним из факторов развития и напрямую влияют на увеличение ключевых показателей экономической эффективности [17].

Т.А. Гробер и соавторы обосновывают эффективность научного метода создания и изучения имитационной модели массового обслуживания, полезной с экономической точки зрения целью существенно упростить владельцу компании процесс принятия решений [18].

А.Ю. Штейн описана модель внедрения единого информационно-аналитического центра с целью повышения эффективности управления малыми предприятиями сферы здравоохранения на основе информационно-аналитических технологий, для оперативного управления и консультационной помощи при принятии управленческих решений по развитию стоматологических предприятий [19].

С.И. Овсянниковой, Н.И. Лыгиной разработаны показатели качества консалтинговых услуг, которые можно обеспечить путем анализа и учета факторов влияния [20].

Для реализации управленческих трендов здравоохранения актуальным является экспертное консультирование в области трансформации менеджмента организаций здравоохранения в рамках ценностно ориентированной концепции. Благодаря внедрению альтернативных методов оценки качества и системы оплаты медицинской помощи модель здравоохранения, основанная на ценности, стимулирует профилактику и персонализацию помощи. Ю.А. Зуенкова приводит данные о том, что по результатам внедрения альтернативной системы оплаты по сравнению с оплатой, основанной на объеме услуг, затраты на одного пациента остаются ниже, а использование услуг остается выше и пациенты чаще получают профилактическую помощь [21].

И.Э. Гергиев и соавторы отмечают, что услуга управленческого консультирования стала частью практической деятельности многих компаний среднего и крупного бизнеса. Однако научное обсуждение этой дисциплины требует дальнейшего развития [22].

Менеджмент-консалтинг может служить инструментом интерактивной передачи знаний между учеными и лицами, принимающими решения. N. Jacobson и др. провели ряд тематических исследований реализованных проектов для создания модели консалтинга, ориентированного на передачу знаний, и определили приоритетные факторы эффективной передачи научной доказательной базы знаний в консалтинговых проектах.

Модель передачи знаний определена как “ориентированный консалтинг”. Доказательная передача актуальных знаний стала требованием для академических исследователей, особенно для проектов, финансируемых государственными грантовыми агентствами. Использование консалтинга в качестве стратегии передачи знаний полезно для служб здравоохранения и исследователей политики, работающих в университетах и других традиционных академических учреждениях [23].

**Конкурирующие интересы:** Конкурирующих интересов нет.

## Библиографический список

1. Федулова Н.Н., Шматкова В.В. Ключевые факторы успешной клиники // ОРГЗДРАВ: новости, мнения, обучения. Вестник ВШОУЗ. – 2017. – № 2 (8). – С. 53–54. EDN: <https://www.elibrary.ru/zbtmjd>
2. Dan Spitzer. Doctor's orders: Healthcare companies will demand consultants to manage risk and handle reform // INDUSTRY REPORT OD5496Healthcare Consultants February 2021. URL: <https://cboh.unc.edu/wp-content/uploads/2021/07/OD5496-Healthcare-Consultants-Industry-Report-1.pdf>
3. Литовченко М.В., Завалько Н.А. Ключевые показатели эффективности управленческого консультирования // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2011. – № 4 (36). – С. 21–26. EDN: <https://www.elibrary.ru/ovycfx>
4. Что такое медицинский консалтинг и почему он нужен клинике? // MEDSTEG & MedPharmConsulting & medSeven [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://med.medsteg.ru/medical-marketing/medical-consulting> (дата обращения: 03.11.2023)
5. Яшин С.Н., Туккель И.Л., Кошелев Е.В. Экономика и финансовое обеспечение инновационной деятельности: учебное пособие. – Санкт-Петербург. – Издательство: БХВ-Петербург, 2014. – Т. 1. – 688 с. ISBN: 978-5-9775-3335-5. EDN: <https://www.elibrary.ru/vndzph>
6. Лузгина Т.А., Цыганова О.А. Причины возникновения конфликтов в стоматологической практике, пути их предотвращения и разрешения // Социальные аспекты здоровья на-

- селения. – 2021. – Т. 67. – № 5. – С. 7. DOI: 10.21045/2071-5021-2021-67-5-7. EDN: <https://www.elibrary.ru/ozsy1h>
7. Чибикина Т.В. Классификация и оценка методов управленческого консультирования // Вестник Сибирского государственного автомобильно-дорожного университета. – 2017. – № 6 (58). – С. 207–216. EDN: <https://www.elibrary.ru/ynhndh>
  8. Janine R. Kamath, Olivia P. Peavler, Fay L. Steffens, Gene C. Dankbar, Amerett L. Donahoe-Anshus MA. Seventy Years of Management Engineering and Consulting: Integrating Health Care Delivery for an Enduring Mission // Elsevier. Mayo Clinic Proceedings, Volume 92, Issue 10, October 2017, Pages e139-e145 DOI: 10.1016/j.mayocp.2017.08.001
  9. Healthcare Business Intelligence Report 2023-2030 // Market Scope & Overview. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://market.us/report/healthcare-business-intelligencemarket/#: :text=Key%20Takeaways,In%202022%2C%20the%20global%20healthcare%20business%20intelligence%20market%20was%20valued,of%20total%20revenue%20in%202022.> (дата обращения: 03.11.2023)
  10. Пурдехнад Джон. Новый этап в управленческом консалтинге // Проблемы управления в социальных системах. – 2013. – Т. 6. – № 9. – С. 17–21. EDN: <https://www.elibrary.ru/ruyeof>
  11. Merisalu E., Männik G., Polluste K. Quality management and job related factors predicting satisfaction of dental clinic staff in Estonia // Stomatologija. – 2014. – Vol. 16. – №. 4. – pp. 144–152.
  12. Магамадова З.Р. Роль и значение управленческого консалтинга в современном бизнесе // Экономика и социум. – 2016. – № 5–2 (24). – С. 107–111. EDN: <https://www.elibrary.ru/widvrx>
  13. Бравве Ю.И., Щепин В.О., Толстова К.С., Латуха О.А. Современные подходы к рейтингу медицинских организаций на основе стратегии устойчивого развития учреждения здравоохранения. // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. – 2021. – Т. 29. – № 5. – С. 1171–1178. DOI: 10.32687/0869-866X-2021-29-5-1171-1178. EDN: <https://www.elibrary.ru/hqx1nt>
  14. Орлов Г.М., Власова А. Типовая медицинская информационная система персонифицированного учета оказания медицинской помощи в вопросах и ответах // Врач и информационные технологии. – 2009. – № 4. – С. 54–61. EDN: <https://www.elibrary.ru/kuthgh>
  15. Синенко Т.А. SWOT-анализ персонала как основа стратегического развития стоматологической поликлиники // Фундаментальные исследования. – 2020. – № 10. – С. 86–90. DOI: 10.17513/fr.42860. EDN: <https://www.elibrary.ru/hxvvoe>
  16. Васин С.М., Нестерова С.М. Особенности менеджмента на основе системы сбалансированных показателей в стоматологических клиниках // Лидерство и менеджмент. – 2020. – Т. 7. – № 4. С. 717–732. DOI: 10.18334/lim.7.4.111323. EDN: <https://www.elibrary.ru/rohzhn>
  17. Мамаева Д.Д. Исследование практики применения инструментов Digital-маркетинга в сфере здравоохранения с целью формирования лояльности к бренду стоматологической клиники // Вестник евразийской науки. – 2020. – Т. 12. – № 6. – С. 9. EDN: <https://www.elibrary.ru/gcdrfs>
  18. Гробер Т.А., Дегтярёв И.А. Оптимальное управление некоторой модели стоматологической компании // Инженерный вестник Дона. – 2020. – №7 (67). – С. 155–173. EDN: <https://www.elibrary.ru/eilvxe>
  19. Штей А.Ю. Консалтинговое обеспечение принятия решений по развитию малых предприятий на рынке стоматологических услуг // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 5. – С. 420. EDN: <https://www.elibrary.ru/rrjvxx>
  20. Овсянникова С.И., Лыгина Н.И. Содержание, формы и методы управленческого консультирования // Международный экономический форум 2012. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://be5.biz/ekonomika1/r2012/1207.htm> (дата обращения: 03.11.2023)

21. Зуенкова Ю.А. Ценностно–ориентированный подход: анализ руководства европейского института инноваций и технологий // Медицинские технологии. Оценка и выбор. – 2021. – № 1 (43). – С. 28–35. DOI: 10.17116/medtech20214301128. EDN: <https://www.elibrary.ru/wxhhfu>
22. Гергиев И.Э., Железова А.Е., Позмогов А.И. Необходимость управленческого консалтинга в условиях цифровизации российского бизнеса // Вопросы управления. – 2019. – № 2 (38). – С. 182–188. DOI: 10.22394/2304-3369-2019-2-182-188. EDN: <https://www.elibrary.ru/mtbneu>
23. Nora Jacobson, Dale Butterill, and Paula Goering. Consulting as a Strategy for Knowledge Transfer // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2690143/> (дата обращения: 03.11.2023)



## Development trends in the management consulting industry in dental medical organizations

S.N. Yashin, I.N. Avdeeva

National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod, 23,  
Gagarin Ave, Nizhny Novgorod, 603022, Russian Federation.

### Abstract

The evolution of healthcare industry management corresponds to management trends in the global economy. Reforming medicine within the framework of the concepts of sustainable development, value-oriented approach, person-centeredness, as well as challenges due to the pandemic provide a number of relevant tasks and subjects for management consulting. A comparison of the market volumes of domestic and foreign medical management consulting shows a significant difference in the demand for this field of activity. It is necessary to explore the objective and subjective reasons for the restrictions on the development of domestic management consulting. The purpose of the study is to identify problems of management consulting in dental practice. The authors set the task of reviewing foreign and domestic sources of scientific literature and analytical reporting on the management consulting market, clarifying the main economic trends in domestic and foreign consulting services in healthcare, and identifying indicators and performance factors for management consulting in dental institutions. The methodology of content analysis of scientific information made it possible to draw conclusions about the state of the industry and formulate recommendations for its scaling. The results of the study confirmed the relevance of management consulting for the management and staff of dental organizations and the need for the development of the industry. The challenges of modern management increase the need to attract experts and professional management consultants to dental organizations.

**Keywords:** medical consulting; management in dentistry; process consulting in dentistry; quality management of dental care; management consulting; value-based healthcare; digitalization in dentistry.

---

### Management (Research Article)

© Authors, 2024


© Samara University, 2024 (Compilation, Design, and Layout)

⌚ © ⓘ The content is published under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)


#### Please cite this article in press as:

Yashin S.N., Avdeeva I.N. Development trends in the management consulting industry in dental medical organizations, *Vestnik Samarskogo Universiteta. Ekonomika i Upravlenie = Vestnik of Samara University. Economics and Management*, 2024, vol. 15, no. 2, pp. 249–259. doi: <http://doi.org/10.18287/2542-0461-2024-15-2-249-259> (In Russian).

#### Authors' Details:

Sergey N. Yashin  <http://orcid.org/0000-0002-7182-2808>

Doctor of Economics, Professor, Head of Department Management and Public Administration;  
e-mail: [jashinsn@yandex.ru](mailto:jashinsn@yandex.ru)

Irina N. Avdeeva  <http://orcid.org/0009-0002-4577-9559>

Senior lecturer of the Department of Clinical Dentistry; e-mail: [dentissimo2017@yandex.ru](mailto:dentissimo2017@yandex.ru)

Received: Wednesday 13<sup>th</sup> March, 2024 / Revised: Wednesday 24<sup>th</sup> April, 2024 /  
Accepted: Wednesday 22<sup>nd</sup> May, 2024 / First online: Friday 28<sup>th</sup> June, 2024

---

**Competing interests:** No competing interests.

## References

1. Fedulova N.N., Shmatkova V.V. Key factors of a successful clinic // ORGZDRAV: news, opinions, training. VSHOUZ Bulletin. – 2017. – No. 2 (8). – pp. 53–54. EDN: <https://www.elibrary.ru/zbtmjd> (In Russ.)
2. Dan Spitzer. Doctor's orders: Healthcare companies will demand consultants to manage risk and handle reform // INDUSTRY REPORT OD5496Healthcare Consultants February 2021. [Electronic resource]. Access mode: <https://cboh.unc.edu/wp-content/uploads/2021/07/OD5496-Healthcare-Consultants-Industry-Report-1.pdf>. (accessed: 03.11.2023)
3. Litovchenko M.V., Zavalko N.A. Key indicators of the effectiveness of management consulting // News of the Ural State Economic University. – 2011. – No. 4 (36). – pp. 21–26. EDN: <https://www.elibrary.ru/ovycfx> (In Russ.)
4. What is medical consulting and why does the clinic need it? // MEDSTEG & MedPharmConsulting & medSeven. [Electronic resource]. Available at: <https://med.medsteg.ru/medical-marketing/medical-consulting> (accessed: 03.11.2023) (In Russ.)
5. Yashin S.N., Tukkel I.L., Koshelev E.V. Economics and financial support of innovation: a textbook. – Saint Petersburg. – Publisher: BHV–Petersburg, 2014. – Vol. 1. – 688 p. ISBN: 978-5-9775-3335-5. EDN: <https://www.elibrary.ru/vndzph> (In Russ.)
6. Luzgina T.A., Tsyganova O.A. Causes of conflicts in dental practice, ways to prevent and resolve them // Social aspects of population health. – 2021. – Vol. 67. – No. 5. – pp. 7. DOI: 10.21045/2071-5021-2021-67-5-7. EDN: <https://www.elibrary.ru/ozsylh> (In Russ.)
7. Chibikova T.V. Classification and assessment of management consulting methods // Bulletin of the Siberian State Automobile and Road University. – 2017. – No. 6 (58). – pp. 207–216. EDN: <https://www.elibrary.ru/ynhndh> (In Russ.)
8. Janine R. Kamath, Olivia P. Peavler, Fay L. Steffens, Gene C. Dankbar, Amerett L. Donahoe-Anshus MA. Seventy Years of Management Engineering and Consulting: Integrating Health Care Delivery for an Enduring Mission // Elsevier. Mayo Clinic Proceedings, Volume 92, Issue 10, October 2017, Pages e139-e145 DOI: 10.1016/j.mayocp.2017.08.001
9. Healthcare Business Intelligence Report 2023-2030 // Market Scope & Overview. [Electronic resource]. Access mode: <https://market.us/report/healthcare-business-intelligencemarket/#: :text=Key%20Takeaways,In%202022%2C%20the%20global%20healthcare%20business%20intelligence%20market%20was%20valued,of%20total%20revenue%20in%202022> (accessed: 11.03.2023)
10. Purdehnad John. New stage in management consulting // Problems of management in social systems. – 2013. – Vol. 6. – No. 9. – pp. 17–21. EDN: <https://www.elibrary.ru/ruyeof> (In Russ.)
11. Merisalu E., Männik G., Polluste K. Quality management and job related factors predicting satisfaction of dental clinic staff in Estonia // Stomatologija. – 2014. – Vol. 16. – No. 4. – pp. 144–152.

12. Magamadova Z.R. The role and significance of management consulting in modern business // *Economy and Society*. – 2016. – No. 5–2 (24). – pp. 107–111. EDN: <https://www.elibrary.ru/widvrx> (In Russ.)
13. Bravve Yu.I., Shchepin V.O., Tolstova K.S., Latukha O.A. Modern approaches to rating medical organizations based on the strategy of sustainable development of a healthcare institution. // *Problems of social hygiene, health care and history of medicine*. – 2021. – Vol. 29. – No. 5. – pp. 1171–1178. DOI: 10.32687/0869-866X-2021-29-5-1171-1178. EDN: <https://www.elibrary.ru/hqxlnl> (In Russ.)
14. Orlov G.M., Vlasova A. Standard medical information system for personalized accounting of medical care in questions and answers // *Doctor and information technologies*. – 2009. – No. 4. – pp. 54–61. EDN: <https://www.elibrary.ru/kuthgh> (In Russ.)
15. Sinenko T.A. SWOT-personnel analysis as the basis for the strategic development of a dental clinic // *Fundamental Research*. – 2020. – No. 10. – pp. 86–90. DOI: 10.17513/fr.42860. EDN: <https://www.elibrary.ru/hxvvoe> (In Russ.)
16. Vasin S.M., Nesterova S.M. Features of management based on the balanced scorecard in dental clinics // *Leadership and management*. – 2020. – Vol. 7. – No. 4. – pp. 717–732. DOI: 10.18334/lim.7.4.111323. EDN: <https://www.elibrary.ru/rohzhn> (In Russ.)
17. Mamaeva D.D. Study of the practice of using digital marketing tools in the healthcare sector with the aim of creating loyalty to the brand of a dental clinic // *Bulletin of Eurasian Science*. – 2020. – Vol. 12. – No. 6. – pp. 9. EDN: <https://www.elibrary.ru/gcdrfs> (In Russ.)
18. Grober T.A., Degtyarev I.A. Optimal management of a certain model of a dental company // *Engineering Bulletin of the Don*. – 2020. – No. 7 (67). – pp. 155–173. EDN: <https://www.elibrary.ru/eilvxe> (In Russ.)
19. Shtein A.Yu. Consulting support for decision-making on the development of small enterprises in the dental services market // *Modern problems of science and education*. – 2013. – No. 5. – pp. 420. EDN: <https://www.elibrary.ru/rrjvxx> (In Russ.)
20. Ovsyannikova S.I., Lygina N.I. Contents, forms and methods of management consulting // *International Economic Forum 2012*. [Electronic resource]. Access mode: <https://be5.biz/ekonomika1/r2012/1207.htm> (accessed: 11.03.2023) (In Russ.)
21. Zuenkova Yu.A. Value-based approach: analysis of the leadership of the European Institute of Innovation and Technology // *Medical technologies. Evaluation and selection*. – 2021. – No. 1 (43). – pp. 28–35. DOI: 10.17116/medtech20214301128. EDN: <https://www.elibrary.ru/wxhhfu> (In Russ.)
22. Gergiev I.E., Zhelezova A.E., Pozmogov A.I. The need for management consulting in the context of digitalization of Russian business // *Management Issues*. – 2019. – No. 2 (38). – pp. 182–188. DOI: 10.22394/2304-3369-2019-2-182-188. EDN: <https://www.elibrary.ru/mtbneu> (In Russ.)
23. Nora Jacobson, Dale Butterill, and Paula Goering. Consulting as a Strategy for Knowledge Transfer // [Electronic resource]. Access mode: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2690143/> (accessed: 11.03.2023)