

УДК 332

DOI 10.52452/18115942_2024_2_66

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ СТОМАТОЛОГИЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

© 2024 г.

С.Н. Яшин, И.Н. Авдеева, О.А. Алешина

Яшин Сергей Николаевич, д.э.н.; проф.; заведующий кафедрой менеджмента
и государственного управления

Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского
jashinsn@yandex.ru

Авдеева Ирина Николаевна, старший преподаватель кафедры клинической стоматологии
Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского
dentissimo2017@yandex.ru

Алешина Ольга Александровна, к.м.н.; доц.;
директор Института медицинского последипломного образования «Приоритет»,
главный врач ООО «НижСтомПлюс», Н. Новгород
aleshina_st@list.ru

Статья поступила в редакцию 11.03.2024

Статья принята к публикации 17.04.2024

В статье представлено обзорное исследование реализации модели устойчивого развития в стоматологической отрасли здравоохранения. Цели исследования – систематизация методов менеджмент-консалтинга в рамках внедрения концепции устойчивого развития в отечественных стоматологических учреждениях, оптимизация и повышение доступности консалтинговых услуг. Проведены обзор научной литературы и электронных источников информации по теме исследования, контент-анализ данных отчетности по устойчивому развитию в сфере здравоохранения, интервьюирование фокус-группы руководителей стоматологических учреждений. Предложена авторская комплексная программа методов управленческого консультирования для достижения целей устойчивого развития в конкретной организации. С учетом малого количества учреждений стоматологии, декларирующих приверженность концепции и долгосрочное планирование стратегии устойчивого развития, авторами отмечена актуальность обоснования привлекательности устойчивого развития и рентабельности управленческого консультирования руководителей и персонала стоматологических организаций. Необходима модификация методов менеджмента с учетом реалий стоматологической отрасли и российской экономики. Авторы рекомендуют государственным структурам здравоохранения в условиях недофинансирования усиливать свой наукоемкий человеческий потенциал, что позволяет достичь преимуществ в устойчивом развитии даже перед частным сектором. С другой стороны, коммерческим стоматологическим клиникам следует расширить спектр нефинансовой отчетности по целям устойчивого развития ООН для усиления инвестиционной привлекательности и конкурентоспособности.

Ключевые слова: устойчивое развитие в стоматологии, менеджмент в стоматологии, методы управленческого консультирования, устойчивая стоматологическая практика, показатели устойчивости стоматологической организации, национальные цели устойчивого развития.

Введение

Задачи устойчивого развития на уровне государства включают заботу о здоровье и обеспечение качественной ценностно ориентированной медицинской помощи. Учреждения, оказывающие стоматологическую помощь, напрямую участвуют в реализации целей устойчивого развития по повышению качества жизни, предоставлению качественной медицинской помощи, мотивации к здоровому образу жизни и обеспечению профилактики заболеваемости [1, 2]. Уровень стоматологического здоровья также вносит значимый вклад в качество жизни. От состояния зубов напрямую зависит работоспо-

собность и самочувствие человека, однако не менее важно и удовлетворение имиджевых и психологических потребностей, которые являются причиной большей части обращений за стоматологическими услугами. При этом в бюджетной и страховой моделях как российского, так и зарубежного здравоохранения стоматология либо исключена, либо охвачена в ограниченном объеме, политика финансирования не создает выгоды для профилактики и предиктивности [3]. Кроме того, стоматологические организации сами отчитываются в исполнении концепции устойчивого развития. Для обеспечения устойчивого развития учреждений стоматологии в равной мере актуальны все три ос-

новых критерия – экологический, социальный факторы и высокие стандарты корпоративного управления [4, 5]. Экологическая повестка устойчивого развития в стоматологической сфере деятельности нацелена на снижение воздействия стоматологии на окружающую среду. По данным Всемирной стоматологической федерации (FDI), на сектор здравоохранения приходится около пяти процентов глобальных выбросов парниковых газов, важным источником которых является уход за полостью рта [6]. Профессиональная стоматология и индустрия ухода за зубами возлагают нагрузку на окружающую среду несколькими способами: загрязнение воздуха и транспортные выбросы углекислого газа, утилизация отходов, отсутствие перерабатываемой упаковки, воздействие парниковых и анестезирующих газов, использование рентгена и большой расход воды. Проблемы организации стоматологической помощи снижают социальную ценность государственных мероприятий в сфере здравоохранения. Модели управления, являющиеся частью программы устойчивого развития, мотивируют стоматологические клиники поддерживать профилактическую направленность деятельности. Сертификация по стандартам ESG повышает инвестиционную привлекательность крупных стоматологических компаний для импакт-инвесторов нового поколения. Медицинские организации, реализующие в своей работе стратегию устойчивого развития, демонстрируют лучшие результаты в таких направлениях деятельности, как управление ресурсным обеспечением, повышение удовлетворенности потребителей качеством и безопасностью медицинской помощи, оптимизация процессов для увеличения конкурентоспособности [7].

Материалы и методы

Авторами проведены обзор научной литературы и электронных источников информации по теме исследования, контент-анализ данных отчетности по устойчивому развитию в сфере здравоохранения, интервьюирование фокус-группы руководителей стоматологических учреждений.

Результаты и обсуждение

Интервьюирование руководителей стоматологических учреждений Нижегородской области показало, что управление стоматологическими организациями более чем в 90% случаев осуществляется специалистами без образования в области экономики и менеджмента. Ни одна

из стоматологических организаций фокус-группы не формирует публичной и внутренней отчетности по показателям устойчивого развития. Более половины руководителей стоматологических организаций коммерческого сектора не имеют базового представления либо не слышали понятия «устойчивое развитие». При этом экспертами внешнего управленческого консультирования, предоставляющими консалтинговые услуги, являются профессиональные компетентные управленцы и узкие специалисты в актуальных областях знания. Авторами проведено исследование информации о реализации концепции устойчивого развития в отечественных стоматологических организациях. Обзор научных публикаций и электронных источников показал, что приверженность принципам и целям устойчивого развития декларируют ведущие компании – производители дентального оборудования, материалов и технологий для стоматологов. Профильные клинические стоматологические учреждения российской системы здравоохранения не формируют отчетности по показателям устойчивого развития. В 2022 году компания «Глобальная инициатива по отчетности» (GRI) в области устойчивого развития прекратила принимать документы российских компаний, а также консультировать по их подготовке [8]. Несмотря на это, многие российские организации продолжили публиковать отчеты и трансформировать бизнес по принципам устойчивого развития. В этих условиях возросла роль отечественных экспертов-консультантов, в компетенциях которых продолжать процесс адаптации нового знания и навыков, разрабатывать методологии менеджмента и обучения сотрудников, вовлечения заинтересованных сторон, сопровождать в сертификации по международным стандартам устойчивого развития. Стоматологическая отрасль нуждается во внедрении базовых принципов устойчивого развития, так как они доказали свою долгосрочную эффективность в повышении качества и ценностной ориентированности медицинских организаций [9]. На рынке управленческого консалтинга для отрасли здравоохранения существуют как комплексные предложения по внедрению устойчивого развития, так и предложения отдельных методологий и методов. Большинство из них носят универсальный характер без спецификации на стоматологической отрасли [10–12]. В таблице представлены задачи менеджмента стоматологической организации для достижения целей устойчивого развития.

Авторский способ систематизации целей, показателей и конкретных управленческих задач, определяющих, соответственно, и средства

Таблица

Задачи менеджмента стоматологических учреждений для достижения целей устойчивого развития

Цели устойчивого развития на национальном уровне	Показатели отчетности по ESG-критериям	Актуальные задачи менеджмента для улучшения показателей
3. Обеспечение здорового образа жизни и содействие благополучию для всех в любом возрасте 3.a.1. Активизировать при необходимости осуществление Рамочной конвенции Всемирной организации здравоохранения по борьбе против табака [13]	Стандартизованная по возрасту распространенность употребления табака лицами в возрасте от 15 лет [14]	Просветительские мероприятия на тему здорового образа жизни среди пациентов и сотрудников
3. Обеспечение здорового образа жизни и содействие благополучию для всех в любом возрасте 3.d. Наращивать потенциал всех стран, особенно развивающихся стран, в области раннего предупреждения, снижения рисков и регулирования национальных и глобальных рисков для здоровья [13]	Доля граждан, ежегодно проходящих профилактический медицинский осмотр и (или) диспансеризацию, в общей численности населения [13]	Повысить превентивность и предиктивность стоматологической помощи
5. Обеспечение гендерного равенства и расширение прав и возможностей всех женщин и девочек 5.5. Обеспечить всестороннее и реальное участие женщин и равные для них возможности для лидерства на всех уровнях принятия решений в политической, экономической и общественной жизни [13]	Доля женщин на руководящих должностях [14]	Оценка кадрового потенциала
5. Обеспечение гендерного равенства и расширение прав и возможностей всех женщин и девочек 5.c. Принимать и совершенствовать разумные стратегии и исполнимые законы в целях поощрения гендерного равенства и расширения прав и возможностей всех женщин и девочек на всех уровнях [13]	Уровень занятости женщин, имеющих детей дошкольного возраста Соотношение годового совокупного вознаграждения Занятость полный/неполный рабочий день с разбивкой по полу за отчетный период Предоставление отпуска по уходу за ребенком, м/ж [13]	Обеспечение условий работы для работающих женщин, имеющих детей дошкольного возраста
8. Содействие поступательному, всеохватному и устойчивому экономическому росту, полной и производительной занятости и достойной работе для всех 8.2. Добиться повышения производительности в экономике посредством диверсификации, технической модернизации и инновационной деятельности, в том числе путем уделения особого внимания секторам с высокой добавленной стоимостью и трудоемким секторам [13]	Доля предприятий, достигших ежегодный 5% прирост производительности труда на предприятиях-участниках, внедряющих мероприятия национального проекта под федеральным и региональным управлением [14]	Внедрение бережливых технологий, систем менеджмента качества, инновационных технологий диагностики и лечения, обеспечения безопасности труда и безопасной среды для пациентов

Продолжение таблицы

Цели устойчивого развития на национальном уровне	Показатели отчетности по ESG-критериям	Актуальные задачи менеджмента для улучшения показателей
8.5. К 2030 году обеспечить полную и производительную занятость и достойную работу для всех женщин и мужчин, в том числе молодых людей и инвалидов, и равную оплату за труд равной ценности [13]	Средний почасовой заработок женщин и мужчин в разбивке по группам занятий и возрасту Доля работников организаций с заработной платой ниже величины прожиточного минимума трудоспособного населения Уровень реальной среднемесячной заработной платы (в % к предыдущему году) [13]	Разработка и внедрение инклюзивных технологий Обеспечение уровня заработной платы, соответствующего целям устойчивого развития
8.8. Защищать трудовые права и содействовать обеспечению надежных и безопасных условий работы для всех трудящихся, включая трудящихся-мигрантов, особенно женщин-мигрантов и лиц, не имеющих стабильной занятости [13]	Численность пострадавших с утратой трудоспособности на 1 рабочий день и более и со смертельным исходом в расчете на 1000 работающих [13]	Оценка и повышение уровня эргономики и безопасности труда Управление рисками, связанными с охраной труда и пожарной безопасностью
9. Создание стойкой инфраструктуры, содействие всеохватной и устойчивой индустриализации и инновациям 9.5. Активизировать научные исследования, наращивать технологический потенциал промышленных секторов во всех странах, особенно развивающихся странах, в том числе путем стимулирования к 2030 году инновационной деятельности и значительного увеличения числа работников в сфере научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) в расчете на 1 миллион человек, а также государственных и частных расходов на НИОКР [13]	Число используемых передовых производственных технологий, разработанных в России [13]	Анализ участников цепочки поставок – подрядчиков, производителей оборудования и материалов Анализ потребностей и ожиданий заинтересованных сторон, имеющих влияние на способность организации на постоянной основе обеспечивать предоставление продукции и услуг, отвечающих требованиям потребителей, и применимых к ее деятельности законодательных и других обязательных требований Управление рисками, связанными с соблюдением договорных условий с сотрудниками и подрядчиками, и иными рисками, связанными с человеческими ресурсами
10 Сокращение неравенства внутри стран и между ними 10.2. К 2030 году поддерживать законодательным путем и поощрять активное участие всех людей в социальной, экономической и политической жизни независимо от их возраста, пола, инвалидности, расы, этнической принадлежности, происхождения, религии и экономического или иного статуса [13]	Доля лиц в возрасте 15 лет и более, принимавших участие в деятельности профсоюзной организации и/или политических партий, массовых молодежных объединений, женских союзов, обществ инвалидов и/или общественных комитетов (советов) при органах государственного управления (местного самоуправления) и/или общественных самодельных политических, социальных, экологических движений в общей численности лиц [13]	Мотивация и вовлечение персонала в социальные и политические инициативы Вовлечение сотрудников в активную трудовую и общественную жизнь Содействие в развитии корпоративной культуры, организация научно-просветительских, культурно-массовых и спортивно-оздоровительных мероприятий для сплочения коллектива

Окончание таблицы

Цели устойчивого развития на национальном уровне	Показатели отчетности по ESG-критериям	Актуальные задачи менеджмента для улучшения показателей
10.4. Принять соответствующую политику, особенно бюджетно-налоговую политику и политику в вопросах заработной платы и социальной защиты, и постепенно добиваться обеспечения большего равенства [13]	Доля оплаты труда наемных работников (зарботная плата и фактические отчисления на социальное страхование) в валовом внутреннем продукте [14]	Разработка технологий информатизации и повышения эффективности труда
11. Обеспечение открытости, безопасности, жизнестойкости и экологической устойчивости городов и населенных пунктов 11.7. К 2030 году обеспечить всеобщий доступ к безопасным, доступным и открытым для всех зеленым зонам и общественным местам, особенно для женщин и детей, пожилых людей и инвалидов [13]	Доля площади зеленых насаждений в пределах городской черты в общей площади городских земель в пределах городской черты [15]	Проекты по попечительству над объектами всемирного культурного наследия Проекты по организации безопасных, доступных и открытых для всех зеленых зон и общественных мест
12. Обеспечение перехода к рациональным моделям потребления и производства 12.5. К 2030 году существенно уменьшить объем отходов путем принятия мер по предотвращению их образования, их сокращению, переработке и повторному использованию [13]	Доля направленных на утилизацию отходов, выделенных в результате раздельного накопления и обработки (сортировки) твердых коммунальных отходов, в общей массе образованных твердых коммунальных отходов Доля твердых коммунальных отходов, направленных на обработку (сортировку), в общей массе образованных твердых коммунальных отходов [14]	Внедрение и мониторинг технологий работы с производственными отходами стоматологической деятельности и функционирования инфраструктуры учреждения
13.3. Улучшить просвещение, распространение информации и возможности людей и учреждений по смягчению острых и ослаблению последствий изменения климата, адаптации к ним и раннему предупреждению [13]	Количество просветительских мероприятий, научных работ и докладов по проблемам изменения климата [14]	Разработка программ и проведение просветительской и обучающей деятельности по проблемам изменения климата для сотрудников и пациентов

их достижения, позволяет увидеть, что государство приоритизирует задачи, которые решаемы в стоматологической отрасли во многом за счет человеческого ресурса [13, 16, 17]. По мнению авторов, данная стратегия возлагает серьезную ответственность на медицинские кадры и признает этот ресурс перспективной и сильной стороной национальной системы здравоохранения. Данная значимость подтверждается и при сравнении национальных ориентиров с целями устойчивого развития в здравоохранении, которые декларирует ООН. Например, в национальном приоритете цель «хорошее здоровье и благополучие» ориентирована на борьбу против

употребления табака и наращивание профилактического потенциала здравоохранения. Тогда как аналогичная цель ООН большое значение придает системе менеджмента качества медицинской помощи, обеспечение которого требует и значительных финансовых ресурсов. В национальной цели из категории «создание устойчивой инфраструктуры, содействие индустриализации и инновациям» внимание акцентировано на развитии научного и технологического потенциала, в том числе в здравоохранении. Аналогичная цель ООН придает значимость инновационным системам информатизации и процессного менеджмента, «зеленым технологиям»

Консалтинговые модули технического аспекта	Программа консалтинга			Консалтинговые модули человеческого аспекта
	E	S	G	
Система сбалансированных показателей Ключевые показатели эффективности Показатели по критериям устойчивости		Повышение рейтинга ↑ Мониторинг показателей ↑ Бережливые технологии ↑ Система менеджмента качества ↑ Внедрение инноваций ↑ Бенчмаркинг ↑ Оценка рисков ↑ Разработка решений ↑ Предоставление информации ↑ Экспертиза документов ↑ Определение проблем ↑ Исследование ситуации ↑ Анализ данных ↑ Диагностика		SWOT анализ Формирование корпоративных ценностей Развитие компетенций Проведение переговоров Мотивация Командное обучение Деловые игры Обучение Тренинги Правовая экспертиза Аттестация Наблюдение Оценка компетентности Анкетирование, интервью
Внешний процессный менеджмент				
Техническая и правовая экспертиза				
Построение графа проблем Экспертная оценка				
Моделирование				
Анализ показателей повестки				
Сбор входных данных				

Рис. Комплексная модульная программа управленческого консультирования для достижения целей устойчивого развития в стоматологической организации (Разработано авторами)

строительства медицинских объектов, развитию инновационного потенциала сотрудников и мониторингу удовлетворенности качеством лечения [14, 18].

Методы управленческого консультирования повышают результативность и эффективность достижения целей устойчивого развития в стоматологических учреждениях и актуальны для всех аспектов повестки ESG – экологического, социального и управленческого [19, 20]. На рисунке представлен разработанный авторами модульный комплекс методов консультирования для достижения целей устойчивого развития стоматологических организаций. Авторская программа модульного менеджмент-консалтинга позволяет руководителям стоматологической организации выбрать модули и объем консультирования в конкретной организации, повышает доступность услуги. При реализации каждой задачи менеджмента в рамках консалтингового модуля предусмотрена спецификация методов для направления устойчивости (экологического, социального или управленческого).

Авторы рекомендуют реализовывать комплексную программу управленческого консультирования в стоматологическом учреждении как полностью, так и отдельными модулями в любой комбинации. При этом приверженность последовательной реализации единой программы исключает дублирование оплаты за стартовую диагностику. Декомпозиция внедрения изменений в медицинскую организацию позволяет сотрудникам сфокусироваться на отработке новых знаний и навыков и уменьшить стресс от организационных изменений, что, в свою очередь, также является и проявлением человеко-ориентированного устойчивого подхода к кадрам. Модульная система позволяет консалтинговой организации рациональнее использовать потенциал экспертных кадров. Как следует из предложенной систематизации, учреждение может избирательно наращивать технический и человеческий потенциал с помощью индивидуализированного модульного консультирования. По рекомендации авторов государственные структуры здравоохранения, усиливая свой

наукоемкий человеческий потенциал, могут достичь преимуществ в устойчивом развитии перед частным сектором. С другой стороны, коммерческие стоматологические клиники способны обеспечить высокие финансовоемкие показатели по спектру целей устойчивого развития ООН для усиления инвестиционной привлекательности и конкурентоспособности. Авторы отмечают необходимость провести и опубликовать расчеты результативности и рентабельности менеджмент-консалтинга устойчивого развития в долгосрочной перспективе. Необходима разработка обучающих, информационных, аналитических методов с доказанной эффективностью именно в условиях стоматологических организаций. Компетентные управленческие консультанты, действующие в интересах конкретной стоматологической организации, ответственны за недопущение так называемого «вошинга» в отчетности по устойчивому развитию. Сообщения об импакт-вошинге участились в связи с появлением российских валидаторов ESG и провайдеров ESG-аналитики. Негативными примерами могут служить подмена параметров снижения загрязнения воздуха цифрами по озеленению или представление отчетов по показателям шепства над социально уязвимыми группами вместо мер по пресечению дискриминации. Преимуществом внешних консультантов является контроль соразмерности показателей ESG организации с масштабом ее урона социуму и окружающей среде, возможность локализовать пользу от устойчивого развития в регионе нанесения ущерба [21, 22]. Профессиональный консалтинг имеет релевантные информационно-аналитические ресурсы, чтобы обеспечить ревизию цепочки поставок стоматологической услуги, качество просветительских мероприятий в организациях. Зачастую на практике делегирование менеджмента устойчивого развития поручается маркетинговым или кадровым службам медицинского учреждения, что приводит к обесцениванию и бюрократизации идей устойчивости. Трансформация процессов организации подконтрольна только руководству или внешним экспертам, имеющим ESG-компетенции [23–25].

Заключение

Устойчиво развивающиеся стоматологические организации, практикуя управленческое консультирование, имеют надежную стратегию долгосрочного развития, предупреждают экономические, правовые, экологические риски, эффективно используют ресурсное обеспечение, достигают высоких показателей качества

медицинской помощи, повышают доступность качественной стоматологии для населения, увеличивают благополучность окружающей среды. Внедрение устойчивого развития в российских стоматологических организациях находится на зачаточном этапе. Необходима модификация методов менеджмента с учетом реалий стоматологической отрасли и российской экономики. Приверженность стоматологических организаций стратегии устойчивого развития предоставляет возможность выйти на новый уровень конкурентоспособности, инвестиционной привлекательности, а также реализации государственных целей в сфере здравоохранения.

Список литературы

1. Плешанов М. ESG-рейтинги и российская практика // Инвест-Форсайт. 07.2021 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.if24.ru/esg-rejtingi-i-rossijskaya-praktika/> (дата обращения: 07.02.2024).
2. Бедорева И.Ю., Шалыгина Л.С., Латуха О.А. Модель устойчивого развития научно-исследовательского учреждения здравоохранения, оказывающего высокотехнологичную медицинскую помощь // Бюллетень сибирской медицины. 2017. № 4 [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/model-ustoychivogo-razvitiya-nauchno-issledovatel'skogo-uchrezhdeniya-zdravoohraneniya-okazyvayuschego-vysokotehnologichnuyu> (дата обращения: 07.02.2024).
3. Яшин С.Н., Туккель И.Л., Кошелев Е.В., Захарова Ю.В. Экономика и финансовое обеспечение инновационной деятельности: Учебник. Н. Новгород, 2016. Т. 2. Финансовое обеспечение.
4. Arrow K.J., Dasgupta P., Goulder L.H. et al. Sustainability and the measurement of wealth // Environmental Development Economics. 2012. № 17. P. 317–353.
5. OECD. Measuring Sustainable Development: Integrated economic, environmental and social frameworks. Report of the Joint UNECE/OECD/Eurostat Working Group on Statistics for Sustainable Development / UNITED NATIONS, New York and Geneva, 2008. ISBN 92-64-02012-8. 124 p. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.oecd.org/greengrowth/41414440.pdf> (дата обращения: 05.02.2024).
6. Pledge for Sustainable Dentistry. World Dental Federation (FDI) [Электронный ресурс]. URL: <https://www.fdiworlddental.org/pledge-sustainable-dentistry> (дата обращения: 05.02.2024).
7. 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. № 5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-podhody-k-reytingu-meditsinskih-organizatsiy-na-osnove-strategii-ustoychivogo-razvitiya-uchrezhdeniya-zdravoohraneniya> (дата обращения: 05.02.2024).
8. Global Reporting Initiative. GRI [Электронный ресурс]. URL: <https://www.globalreporting.org/> (дата обращения: 05.02.2024).

9. Five ways that ESG creates value // McKinsey Quarterly. November, 2019 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/five-ways-that-esg-creates-value> (дата обращения: 05.02.2024).
10. Орган сертификации «РОСТ». Здравоохранение [Электронный ресурс]. URL: <https://rostcertification.ru/zdravoohranenie/> (дата обращения: 05.02.2024).
11. Международная Система Сертификации. Разработка/Внедрение ISO 9001 2015 [Электронный ресурс]. URL: <https://iso-mss.ru/uslugi/vnedrenie-iso-razrabotka-dokumentatsii-2/vnedrenie-iso-razrabotka-dokumentatsii/> (дата обращения: 05.02.2024).
12. Международный медицинский кластер. Отчет по устойчивому развитию международного медицинского кластера [Электронный ресурс]. URL: https://mimc.ru/upload/files/ESG_3.pdf (дата обращения: 05.02.2024).
13. Национальный набор показателей ЦУР / Федеральная служба государственной статистики. 02.02.2024 [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/sdg/national#:~:text=Национальный%20набор%20показателей%20ЦУР%20предназначен,устойчивого%20развития%20на%20национальном%20уровне> (дата обращения: 05.02.2024).
14. Доклад Межучрежденческой группы экспертов по показателям достижения целей в области устойчивого развития / Организация Объединенных Наций. Экономический и Социальный Совет. E/CN.3/2016/2/Rev.1 [Электронный ресурс]. URL: <https://unstats.un.org/unsd/statcom/47th-session/documents/2016-2-SDGs-Rev1-R.pdf>
15. «Зеленая повестка» устойчивого развития городов / Н.Б. Косарева, А.С. Пузанов, Р.А. Попов и др. М.: Фонд «Институт экономики города», 2023. 303 с. [Электронный ресурс]. URL: https://urbaneconomics.ru/sites/default/files/zelenaya_povestka_06.12.2022.pdf
16. Латуха О.А., Бедорева И.Ю., Шалыгина Л.С. От системы менеджмента качества к менеджменту устойчивого развития медицинской организации // Journal of Siberian Medical Sciences. 2015. № 3 [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ot-sistemy-menedzhmenta-kachestva-k-menedzhmentu-ustoychivogo-razvitiya-meditsinskoy-organizatsii> (дата обращения: 05.02.2024).
17. Петиченко А., Тихонова И., Бухарова Е. Устойчивое развитие системы здравоохранения: пути и методы // Менеджмент качества в медицине. 2002. № 1. С. 102–107. URL: <https://www.ru.mmkstomsk.com/info/articles/ustoychivoe-razvitie-sistemy-zdravookhraneniya-puti-i-metody/>
18. Цели ООН в области устойчивого развития / ООН [Электронный ресурс]. URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/health/> (дата обращения: 05.02.2024).
19. Черных А.В., Кифа Л.Л. Основы управленческого консультирования: Учебно-методическое пособие. Тольятти: ТГУ, 2011. 220 с.
20. Устойчивое развитие и ESG-индексы // Ведомости [Электронный ресурс]. URL: https://events.vedomosti.ru/events/spb_ustoychivoerazvitie (дата обращения: 05.02.2024).
21. Скрыль Т.В., Николенко С.О., Кириллова В.В. Оценка критериев экологической справедливости и экономической эффективности в «зеленой» экономике // Social phenomena and processes. 2022. № 1 (2). URL: <https://socph.ru/ru/2022/07/оценка-критериев-экологической-спра/> (дата обращения: 05.02.2024).
22. Апенько С.Н. Основные тенденции развития консалтинга в процессном управлении предприятием // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2010. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-tendentsii-razvitiya-konsaltinga-v-protsessnom-upravlenii-predpriyatiem> (дата обращения: 05.02.2024).
23. Наумов В.Н., Лашкова Е.А. Стратегическое управление: внедрение системы сбалансированных показателей в практику коммерческих структур // Известия СПбГЭУ. 2008. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-upravlenie-vnedrenie-sistemy-sbalansirovannyh-pokazateley-v-praktiku-kommercheskih-struktur> (дата обращения: 05.02.2024).
24. Паскевская В.Н. Проблемы интеграции стейкхолдеров в цепочку создания ценности в индустрии медицинских изделий // Инновации и инвестиции. 2021. № 11 [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-integratsii-steykholderov-v-tsepochku-sozdaniya-tsennosti-v-industrii-meditsinskih-izdeliy> (дата обращения: 05.03.2024).
25. Латуха О.А. Технология бенчмаркинга как фактор устойчивого развития медицинской организации // Вестник НГПУ. 2016. № 5 (33) [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologiya-benchmarkinga-kak-faktor-ustoychivogo-razvitiya-meditsinskoy-organizatsii> (дата обращения: 05.02.2024).

METHODS OF MANAGEMENT CONSULTING FOR DENTAL ORGANIZATIONS TO ACHIEVE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

S.N. Yashin¹, I.N. Avdeeva¹, O.A. Aleshina²

¹Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod

²Institute of Postgraduate Medical Education "Priority", Nizhny Novgorod

The article presents an overview study of the implementation of a sustainable development model in the dental healthcare industry. The objectives of the study are to systematize management consulting methods as part of the implementation of the concept of sustainable development in domestic dental institutions, to optimize and increase the availability of consulting services. A review of scientific literature and electronic sources of information on the research topic, a content analysis of reporting data on sustainable development in the healthcare sector, and a focus group interview of dental facility managers were conducted. The authors proposed a comprehensive program of management consulting methods to achieve sustainable development goals in a specific organization. Taking into account the small number of dental institutions that declare commitment to the concept and long-term planning of a sustainable development strategy, the authors

noted the relevance of substantiating the attractiveness of sustainable development and the profitability of management consulting for managers and staff of dental organizations. It is necessary to modify management methods for the realities of the dental industry and the Russian economy. The authors recommend that public health structures, in conditions of underfunding, strengthen their knowledge-intensive human potential, which allows them to achieve advantages in sustainable development even over the private sector. On the other hand, commercial dental clinics should expand the range of non-financial reporting on the UN Sustainable Development Goals to enhance investment attractiveness and competitiveness.

Keywords: sustainable development in dentistry, management in dentistry, management consulting methods, sustainable dental practice, sustainability indicators of a dental organization, national sustainable development goals.