

ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СТОМАТОЛОГИЧЕСКИХ КЛИНИК НА ОСНОВЕ ПРИМЕНЕНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Яшина Н. И.¹, Нестерова С. М.²

¹ Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского (603950, Россия, Нижний Новгород, пр-кт Гагарина, 23)

² Пензенский государственный университет (440040, Россия, Пенза, ул. Красная, 40)

АННОТАЦИЯ:

Целью статьи является освещение результатов эксперимента внедрения механизмов менеджмента с использованием сбалансированной системы показателей в городских стоматологических медучреждениях (на примере Пензенской области). В настоящее время в регионе наблюдается оживление спроса на стоматологические услуги по сравнению с 2020 пандемийным годом, когда общий объем посещений муниципальных стоматологий упал более чем на 15%, хотя коммерческий сектор сократил этот показатель почти на 32%. В настоящее время темпы роста оборота услуг муниципальных клиник также опережают аналогичные показатели коммерческого сектора.

Определенную роль в таком приоритете предпочтений сыграло экспериментальное стимулирование повышения качества стоматологических услуг на основе внедрения сбалансированной системы показателей, которая на основе набора монетарных и немонетарных показателей внутрифирменных управленческих стратегий способствовала как улучшению внутренних процессов клиник, так и совершенствованию компетенций персонала, работающего в них, что в конечном итоге повлияло положительным образом на конкурентоспособность медучреждений на местных рынках стоматологических услуг.

Данный эксперимент учитывал важные аспекты конкурентоспособности медучреждений на основе современных вызовов внешней среды и внутренних факторов организаций, важнейшим из которых является возможность привлечения клиентов по полисам ОМС и за счет средств Фонда ОМС. Исследование в процессе эксперимента предполагало наблюдение за изменением мотивации сотрудников стоматологических клиник и объективные расчеты эффективности работы организаций с применением специально разработанной системы измеримых показателей.

Основываясь на результатах эксперимента и результатах экспертной оценки конкурентоспособности, можно предположить целесообразность внедрения сбалансированной системы показателей в медучреждения разных профилей как эффективный инструмент управления, обеспечивающий последовательное решение задач совершенствования стратегического и тактического менеджмента. Научная новизна исследования состоит в создании адаптации методики сбалансированной системы показателей к медицинским учреждениям стоматологического профиля, которые удовлетворяли бы реализации экономических интересов всех заинтересованных субъектов: государства, менеджмента клиник, пациентов.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: сбалансированная система показателей, муниципальные стоматологические клиники, конкурентоспособность, менеджмент.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:

Яшина Н. И., Нестерова С. М. Опыт управления конкурентоспособностью муниципальных стоматологических клиник на основе применения сбалансированной системы показателей // Муниципалитет: экономика и управление. 2024. № 1. С. 34–42. DOI 10.22394/2304-3385-2024-1-34-42. EDN MSRD PX.

© Н. И. Яшина, С. М. Нестерова, 2024

Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.



ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

Яшина Надежда Игоревна – доктор экономических наук, профессор; Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского — *заведующий кафедрой финансов и кредита* (603950, Россия, Нижний Новгород, пр-кт Гагарина, 23); sitnicof@mail.ru. AuthorID РИНЦ: 490555.

Нестерова Светлана Михайловна – Пензенский государственный университет — *старший преподаватель кафедры стоматологии* (440040, Россия, Пенза, ул. Красная, 40); svetahohlova1987@mail.ru. AuthorID РИНЦ: 855001.

Статья поступила 30.01.2024; рецензия получена 22.02.2024; принята к публикации 06.03.2024.

EXPERIENCE IN MANAGING THE COMPETITIVENESS OF MUNICIPAL DENTAL CLINICS BASED ON THE APPLICATION OF A BALANCED SYSTEM OF INDICATORS

Yashina N. I.¹, Nesterova S. M.¹

¹ National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod (23, Gagarin Av., Nizhny Novgorod, 603950, Russia)

² Penza State University (40, Krasnaya St., Penza, 440040, Russia)

FOR CITATION:

Yashina, N. I., & Nesterova, S. M. (2024). Experience in managing the competitiveness of municipal dental clinics based on the application of a balanced system of indicators. *Municipality: Economics and Management*, (1), 34–42. <https://doi.org/10.22394/2304-3385-2024-1-34-42>.

ABSTRACT:

The purpose of the article is to highlight the results of an experiment in introducing management mechanisms using a balanced scorecard in urban dental medical institutions (using the example of the Penza region). The region is now seeing a revival in demand for dental services compared to the 2020 pandemic year, when total visits to municipal dentists fell by more than 15%, although the commercial sector reduced this figure by almost 32%. Currently, the growth rate of turnover of services from municipal clinics is also ahead of similar indicators in the commercial sector.

A certain role in this priority of preferences was played by the experimental stimulation of improving the quality of dental services based on the introduction of a balanced scorecard, which, based on a set of monetary and non-monetary indicators of in-house management strategies, contributed to both improving the internal processes of clinics and improving the competencies of the personnel working in them, which ultimately had a positive impact on the competitiveness of medical institutions in local markets for dental services.

This experiment took into account important aspects of the competitiveness of medical institutions based on modern challenges of the external environment and internal factors of organizations, the most important of which is the ability to attract clients under compulsory medical insurance policies and at the expense of the Compulsory Medical Insurance Fund. The research during the experiment involved monitoring changes in the motivation of employees of dental clinics and objective calculations of the efficiency of organizations using a specially developed system of measurable indicators.

Based on the results of the experiment and the results of an expert assessment of competitiveness, we can assume the feasibility of introducing a balanced scorecard in medical institutions of various profiles, as an effective management tool that ensures a consistent solution to the problems of improving strategic and tactical management. The scientific novelty of the study lies in the creation of an adaptation of the balanced scorecard methodology to dental medical institutions that would satisfy the economic interests of all interested parties: the state, clinic management, and patients.

KEYWORDS: balanced scorecard, municipal dental clinics, competitiveness, management.

AUTHORS' INFORMATION:

Nadezhda I. Yashina – Advanced Doctor in Economic Sciences, Full Professor; National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod – *head of the Department of Finance and Credit* (23, Gagarin Av., Nizhny Novgorod, 603950, Russia); sitnicof@mail.ru. RSCI AuthorID: 490555.

Svetlana M. Nesterova – Penza State University – *senior lecturer at the Department of Dentistry* (40, Krasnaya St., Penza, 440040, Russia); svetahohlova1987@mail.ru. RSCI AuthorID: 855001.

The article was submitted 01/30/2024; reviewed 02/22/2024; accepted for publication 03/06/2024.

Введение

Спрос российского населения на стоматологические услуги в последнее десятилетие переживает взлеты и падения, обусловленные многими факторами внешней среды: коронавирусными ограничениями, санкционным режимом в отношении поставок западными странами технологий, материалов и инструментов, падением платежеспособности одних категорий населения и ростом других, оживлением медицинского туризма, стоматологический профиль которого в числе лидирующих направлений [1]. Переход отечественной системы здравоохранения на процессно-ориентированное управление обусловлен необходимостью внедрения новых методов менеджмента в отрасли, обеспечивающей наиважнейший национальный интерес – сохранение здоровья населения. Основная задача, поставленная руководством страны перед системой здравоохранения – повышение качества и доступности медицинской помощи, – требует новых и действенных подходов к управлению операционными процессами в медицинских организациях при сохранении их потенциала, стимулируя рост конкурентоспособности и деловой активности.

Стоматология как одно из направлений медицины обладает рядом специфических особенностей, которые нужно учитывать при построении и модернизации системы управления медицинскими организациями стоматологического профиля. В данной сфере наблюдается повышенный уровень конкуренции по сравнению с другими видами медицинских услуг, что обуславливает выработку специфических методов и подходов к управлению, способных в оптимальной мере достигнуть равновесия между краткосрочными целями клиник и их стратегическими перспективами, основными и вспомогательными операционными процессами, противостоять угрозам внешней среды и стимулировать в максимальной степени к использованию внутреннего потенциала.

Одним из действенных методов управления в последнее время является построение сбалансированной системы показателей в организациях, нацеленное на эффективное достижение их стратегических целей [2, 3]. Данная концепция, разработанная Р. Капланом и Д. Нортеном, нашла применение во многих сферах деятельности, в том числе и в управлении процессами в области медицины. Однако многочисленные особенности медицинских организаций стоматологического профиля требуют более детальной проработки вопросов

теоретического обоснования и практического применения сбалансированной системы показателей в системе менеджмента стоматологических клиник. Данные обстоятельства обусловили теоретическую и практическую актуальность проведенного эксперимента.

Материалы и методы

Агентство аналитики и мониторинга отраслей и рынков BusinesStat отметило снижение рынка коммерческой стоматологии в России в 2022 г. более чем на 8% – с 77,7 до 71,3 млн приемов по сравнению с предыдущим годом¹. Часть клиентов перешли из коммерческих клиник в муниципальные. Этому способствовал и опережающий рост цен на услуги коммерческих клиник по сравнению с муниципальными. Так, общий рост цен с 2021 г. по 2022 г. на стоматологические услуги по стране вырос на 8,39%, в том числе на 9,32% – на первичный консультативный осмотр больного у стоматолога (посещение), на 7,99% – на удаление зуба под местным обезболиванием (удаление), на 6,22% – на лечение кариеса (пломба), на 6,73% – на изготовление съёмного протеза (протез), на 7,54% – на изготовление коронок (шт.) [4]. Данные существенно разнятся по регионам. Наше подробное исследование мы провели на примере стоматологических клиник Пензенской области, где первичный консультативный прием даже подешевел за рассматриваемый период на 0,7%, что относится к коммерческим стоматологиям, так как в муниципальных клиниках первичный прием, как правило, бесплатный и осуществляется в рамках реализации программы ОМС населения².

Одной из причин дефляции в отношении этой услуги (по опросам руководителей девяти коммерческих медучреждений стоматологического профиля) стал наш эксперимент, реализуемый с 2019 г. в трех муниципальных стоматологических клиниках Пензенской области. В данном эксперименте участвовали ГАУЗ ПО «Пензенская стоматологическая поликлиника» (г. Пенза, Отделение №3), ГАУЗ «Кузнецкая межрайонная стоматологическая поликлиника» (г. Кузнецк), ГАУЗ ПО «Пензенская стоматологическая поликлиника» (филиал в г. Каменка, Отделение №12).

¹ Анализ рынка стоматологических услуг в России в 2018-2022 гг., прогноз на 2023-2027 гг. в условиях санкций: аналитический обзор. М.: Изд-во ООО «БизнесСтат», 2023. 107 с.

² Индексы потребительских цен на товары и услуги. URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/31074> (дата обращения: 20.12.2023).

Как показали исследования, одним из важнейших факторов внешней среды, влияющей на конкурентоспособность стоматологической клиники, является не только и не столько ценовая политика медучреждений, сколько первичное и последующие впечатления клиентов о качестве оказываемой стоматологической помощи и внешних атрибутах реализуемых бизнес-процессов. В отношении направлений взаимодействия клиник с клиентами существует значимое разделение применительно к масс-маркету и VIP-сектору [5]. Эти ниши негласно разделены: первыми преимущественно занимаются муниципальные клиники, вторыми – частные стоматологические медучреждения. Так, например, муниципальные клиники проводят широкую рекламную кампанию, привлекая большое число клиентов преимущественно через политику стимулирования, в том числе гибкой ценовой политики, скидок, тогда как частные стоматологии акцентируют внимание на точечном поиске и привлечении клиентов, их удержании путем персонализации обслуживания [6, 7]. Услуги в масс-маркете оказываются по стандартному медпротоколу, в VIP-секторе – по персональному, что порой связано с определенными нарушениями, не всегда обуславливающими положительный исход лечения. Муниципальные клиники ограничиваются узким, стандартным спектром услуг, частные стремятся к расширению эксклюзивного спектра. Взаимодействие с врачом после оказания услуги при обслуживании в масс-маркете предполагается в большинстве случаев только при обращении пациента в клинику с жалобой, тогда как VIP-клиенты сопровождают индивидуально, отслеживается их самочувствие. В первом случае разрешение проблем при нарушении качества предоставления услуг или условий обслуживания осуществляется путем досудебного урегулирования, во втором – чаще всего судебного. Как видим, с точки зрения общих условий, обуславливающих работу частных и муниципальных стоматологических клиник, вторые находятся в гораздо менее привлекательном положении с точки зрения конкурентоспособности. Это побуждает муниципальные медучреждения совершенствовать подходы к управлению стоматологической клиникой в зависимости от выбранной ниши рынка, охватывая нестандартные для себя его сегменты.

Если для муниципальных стоматологий нет сложностей с привлечением потребителей по полисам ОМС, то для коммерческих структур это становится краеугольным камнем управления их конкурентоспособностью. Проблема заключается в том, что в перечень покрытия системы государственного страхования входит только часть услуг стоматологического характера, и, как правило, высокотехнологичные виды медицинской помощи не входят в этот перечень. В связи с этим клиенты медучреждений вынуждены делать выбор согласно классической теории поведения потребителя [8]:

выбирать дешевые и/или бесплатные услуги, оплачиваемые системой государственного страхования, но традиционно недостаточно высокого качества, или обратиться за более дорогой и качественной услугой, имея возможность оплатить ее за счет собственных средств. Стремясь к получению возмещения за счет средств ОМС оказанных услуг, государственные лечебные учреждения будут стремиться к расширению их перечня, а также варьировать ценовые показатели данного направления с позиций клиентоориентированности на не оплачиваемые государством медуслуги, если таковые в данной организации предоставляются.

Внутренние факторы стоматологических клиник, оказывающие влияние на их конкурентоспособность, отражены в таблице 1.

Ряд внутренних факторов не поддаются формализации, так как зависят, с одной стороны, от индивидуального восприятия клиентами, но, с другой стороны, большинством из них воспринимаются положительно и работают на формирование положительного имиджа медицинской организации стоматологического профиля. Так, например, люди зачастую с недоверием относятся ко вновь открывшимся медучреждениям, подразумевая, что в них еще недостаточно сформирован коллектив профессиональных специалистов, не обретены достаточные навыки, нет массовых положительных отзывов. Это недоверие трудно преодолевается системами стимулирования сбыта и хорошей рекламой, поэтому необходимы специальные инструменты менеджмента с установлением метрик привлечения новых клиентов.

Одним из важнейших условий высокой конкурентоспособности стоматологической клиники, особенно платной, является внутреннее благоустройство клиники [10]. Несмотря на индивидуальность восприятия комфорта, все потребители стремятся к хорошему освещению в холле и местах ожидания, удобным креслам, чистоте в местах общего пользования. Негативное ощущение оставляют следы поломок и обветшалости в помещении, такая организация не способна привлечь достаточно платежеспособную публику, более того, это может оттолкнуть и потребителя масс-маркета. Если стоматологическая клиника предполагает в своем профиле деятельности обслуживание детей, то необходимо наличие игровых зон, администратора соответствующей квалификации [9].

Существенным фактором обеспечения конкурентоспособности стоматологической клиники становится администратор, который формирует общие и частные впечатления о медучреждении на основе личного общения с пациентами. В качестве компетенций на эту должность медучреждения стоматологического профиля (причем как частные, так и муниципальные) в настоящее время предъявляют, прежде всего, вежливость, способность работать в условиях многозадачности, стрессоустойчивость, внимательность к деталям [11].

Таблица 1 — Внутренние факторы медицинских организаций стоматологического профиля

Фактор	Внешнее проявление фактора
Квалификация персонала	умение работать с современными материалами и стоматологическим оборудованием; регулярное повышение квалификации; отсутствие нареканий со стороны пациентов относительно взаимодействия в процессе оказания услуги; поступление положительных отзывов о квалификации персонала
Внедрение инноваций в операционные процессы	использование современных материалов и инструментов; применение новейшего стоматологического оборудования; внедрение инновационных методов лечения и протезирования
Качество основных и вспомогательных бизнес-процессов	отсутствие судебных разбирательств в связи с недостаточно хорошим качеством оказания врачебной стоматологической помощи; отсутствие нареканий со стороны пациентов относительно качества оказанных услуг; поступление положительных отзывов о качестве услуг клиники; регулярное обновление фондов клиники непроизводственного характера; наличие системы менеджмента качества или программ обеспечения качества; гарантия и постгарантийное обслуживание клиентов
Местоположение клиники	расположение в местах массовой жилой застройки или в районах с высокой плотностью деловой активности; наличие парковок для авто; возможность удобно добраться общественным транспортом; отсутствие по соседству объектов, способных причинить неудобство клиентам; наличие по соседству сопутствующей инфраструктуры (продовольственных магазинов, аптек); наличие по соседству конкурирующих стоматологических клиник
Время работы клиники	работа в часы ранее и позже основного рабочего времени (до 9:00 и позже 18:00); работав ночные часы; наличие услуг оказания срочной стоматологической помощи круглосуточно
Уровень цен и асортимент услуг	доступные цены для потребителей масс-маркета; обоснование цен для VIP-клиентов; наличие услуг по ОМС; редкие инновационные стоматологические услуги

Источник: [9].

В то же время администратор должен обладать значительным пулом профессиональных знаний, так как координация многих бизнес-процессов является его задачей.

В стремлении не потерять масс-маркет рынка стоматологических услуг и охватить часть его VIP-составляющей муниципальные клиники прибегают к передовым практикам менеджмента, одной из которых является внедрение сбалансированной системы показателей (*Balanced Scorecard*, далее – BSC), разработанная в начале 90-х гг. 20 века командой исследователей Гарвардской бизнес-школы под управлением профессора Роберта Каплана, в рамках которой менеджмент клиник оперирует основными четырьмя перспективами:

1) внутренние бизнес-процессы, определяющие основной вид деятельности учреждения, уровень использования технологий оказания медпомощи, в том числе высокотехнологичной, соблюдение стандартов оказания медпомощи;

2) отношения с клиентами, подразумевающие, с одной стороны, персонифицированный подход к ним, с другой стороны, обеспечивающие как можно большее привлечение клиентов, удержание их;

3) потенциал, означающий применительно к стоматологическим клиникам, в первую очередь, квалификацию персонала как основному элементу, обеспечивающему качество оказываемой медпомощи;

4) финансовая составляющая, в рамках которой клиника ориентируется на цели и показатели, которые будут отражать финансовые результаты работы медучреждения.

Данные четыре перспективы связываются между собой стратегической причинно-следственной цепочкой. Причинно-следственные связи, связывающие все перечисленные блоки, показывают присущую стоматологическому бизнесу логику, следование которой должно привести клинику к успеху [12]. Это позволяет сформировать у менеджеров

целостную картину того, как должно развиваться их медучреждение, помогает расставить приоритеты и предвидеть последствия принимаемых решений с точки зрения достижения стратегических целей. Таким образом, управление клиникой становится стратегически ориентированным.

Описание эксперимента

Суть эксперимента сводилась к использованию в работе клиник стимулирующих показателей с определенными критериями их достижения в конкретных технико-технологических и экономических условиях. Стратегия, представленная во внедряемой модели управления медицинскими организациями стоматологического профиля, выражалась в виде стратегических целей и ключевых показателей бизнес-процессов. Она направлена на удовлетворение ожиданий клиентов муниципальных стоматологических клиник, а также их владельца в лице государства. Преимущество реализации стратегии от общей цели к частным показателям позволило сформировать новые бизнес-процессы, посредством которых клиника сможет достичь конкурентного преимущества в долгосрочной перспективе.

Во главу угла в качестве базисной перспективы BSC были поставлены выстраивание и оценка именно внутренних (операционных) процессов как базиса эффективности всей системы [14]. Основной функцией менеджмента в связи с этим становится, во-первых, определение состава наиболее значимых операционных процессов, во-вторых, определение второстепенных и вспомогательных внутренних процессов, в-третьих, детализация всех процессов по элементам в целях их последующей комбинации, нацеленной на оптимизацию бизнес-процессов клиники.

Оценивая эффективность внутренних бизнес-процессов стоматологической клиники, были сфор-

установить, что для достижения высоких значений клинической и экономической эффективности бизнес-процессов муниципальных стоматологических клиник при внедрении системы сбалансированных показателей важны три основных составляющих:

- своевременность и функциональная целесообразность бизнес-процессов;
- широта бизнес-процессов в соответствии с размерами медицинской организации и ее профилем;
- баланс между ценой и ресурсоемкостью внутренних бизнес-процессов;
- регулярный мониторинг и архивирование данных о состоянии и динамике бизнес-процессов в целях контроля и управления ими;
- внедрение систем ключевых показателей эффективности внутренних бизнес-процессов и систем мотивации сотрудников к их достижению;
- внедрение комплаенса в качестве одного из ключевых бизнес-процессов медицинской организации стоматологического профиля.

Выводы

Таким образом, можно сделать вывод, что факторы конкурентоспособности стоматологических клиник при построении и внедрении системы управления в них на основе BSC учитываются в целях формирования стратегии устойчивого развития в условиях жесткой конкуренции между частными и муниципальными медучреждениями. Учет факторов дальнего и ближнего внешнего окружения, а также факторов внутри организации, постоянно повышающих требования к качеству и сервису предоставляемой стоматологической помощи, осуществляется в целях разработки комплексных

сбалансированных показателей, которые, наряду с операционными, включали бы в себя критерии маркетингового, финансового, квалиметрического характера, были гибкими, способными учитывать как индивидуальные особенности сотрудников клиники, так и ее пациентов, отвечать стратегическим целям и задачам управления организацией, быть направленными в целом на повышение качества и доступности стоматологических услуг, а также осуществление модернизации всей национальной системы здравоохранения.

Совершенствование бизнес-процессов в медицинских организациях стоматологического профиля может осуществляться на основе применения BSC, но только при условии соблюдения стандартов медицинского обслуживания и организационном соответствии осуществляемых процессов.

Совокупная оценка четырех перспектив по разработанной нами методике оценки каждой из них может применяться при разработке системы оценки эффективности системы менеджмента муниципальной стоматологической клиники, а также при формировании векторов, организации навигаторов и установлении целевых показателей стратегического роста. Данные методики позволяют не только обосновать точки роста муниципального медучреждения и стратегические императивы, но и с максимальной точностью определить проблемы для достижения последних. Поскольку достижение целей так или иначе определяется персоналом организации, установленные критерии в предлагаемых методиках позволяют устанавливать ориентиры для достижения их работниками клиник, поскольку установление общих стратегических



Рис. 1. Группы показателей эффективности внутренних бизнес-процессов медицинских организаций стоматологического профиля и их характеристики

целей не всегда понятно операционному и вспомогательному персоналу, нет конкретного алгоритма по их достижению. Для руководства муниципальной медицинской организации стоматологического профиля предлагаемые методики дают возможность разработать действенную и понятную систему мотивации, характеризующуюся справедливостью наказаний и вознаграждений. Стремление к инди-

видуальным достижениям будет способствовать общему росту целевых показателей клиник, наращиванию их конкурентного преимущества, процветанию сферы стоматологических услуг при одновременной приемлемости цен и выполнении задач системы национального здравоохранения, касающихся качества и доступности медицинской помощи для населения. ■

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- [1] Костанян А. А. Характеристики потребительского поведения на российском рынке выездного медицинского туризма // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2020. № 1. С. 135–155. EDN PTDHXXN.
- [2] Балтина А. М. Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии развития здравоохранения // Научно-практические исследования. 2020. № 10-8 (33). С. 4–9. EDN JFEVXD.
- [3] Хорсов А. Н., Шилова Н. Н. Сбалансированная система показателей в эффективном управлении организационными изменениями // Финансовый бизнес. 2021. № 4 (214). С. 185–187. EDN VYGCiW.
- [4] Якимов Р. А., Сорокин К. Ю. Анализ российского рынка стоматологических услуг // Актуальные вопросы экономики: Сборник научных трудов / под ред. Н. В. Морозовой, Н. А. Ефремова, Т. В. Мужжавлевой, М. П. Ефремовой. Чебоксары: Чувашский государственный университет имени И.Н. Ульянова, 2023. С. 323–331. EDN NCGUBX.
- [5] Те Е. А. Маркетинговые индикаторы выбора медицинской организации потребителями стоматологических услуг // Dental Forum. 2021. № 4 (83). EDN DPIOGS.
- [6] Зенченко И. В., Киселева О. В. Повышение конкурентоспособности стоматологических услуг // Экономика и предпринимательство. 2021. № 9 (134). С. 760–763. DOI 10.34925/EIP.2021.134.9.139. EDN ZJAKKJ.
- [7] Галеса С. С., Дьяченко В. Г., Галеса С. А. Современные проблемы конфликта производителей и потребителей стоматологических услуг // Дальневосточный медицинский журнал. 2022. № 1. С. 67–76. DOI 10.35177/1994-5191-2022-1-12. EDN LXGLDW.
- [8] Костанян А. А., Смбалян С. М. Теория потребительского поведения и спроса в новой парадигме цифровизации здравоохранения // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2023. Т. 58, № 5 (5). С. 66–89. DOI 10.55959/MSU0130-0105-6-58-5-4. EDN CTLXBT.
- [9] Нестерова С. М. Внутренние факторы управления медицинскими организациями стоматологического профиля // Молодежь и XXI век – 2021: Материалы XI Международной молодежной научной конференции (Курск, 18-19 февраля 2021 г.) / под ред. М. С. Разумова. Курск: Юго-Западный государственный университет, 2021. С. 336–339. EDN DRDKAP.
- [10] Машнинова Ю. В., Ермакова С. Э. Анализ основных особенностей рынка платных стоматологических услуг // Креативная экономика. 2022. Т. 16, № 4. С. 1519–1534. DOI 10.18334/ce.16.4.114466. EDN ULLWHJ.
- [11] Уланов В. Н., Латыпова Э. Р. Современные инновационные технологии в работе администратора стоматологической клиники // Неделя науки – 2023: Сборник тезисов XIII научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых (с международным участием) в рамках мероприятий 2023 года по проведению в Российской Федерации Десятилетия науки и технологий (Санкт-Петербург, 11-13 апреля 2023 г.) / под ред. К. В. Дуболазовой. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет), 2023. EDN PRZIOH.
- [12] Никитчук Т. А. Сбалансированная система показателей: история, особенности, целевая направленность // Тарифное регулирование и экспертиза. 2019. № 4. С. 23–26. EDN XGQLBH.
- [13] Ляндау Ю. В., Быкова О. Н., Елина О. А., Тер-Ованесов Д. М. Инструменты разработки стратегии организации // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. 2022. Т. 11, № 4. С. 44–50. DOI 10.12737/2306-627X-2022-11-4-44-50. EDN DJUAPP.
- [14] Катасонова М. А. Сбалансированная система показателей в оптимизации бизнес-процессов // Научному прогрессу – творчество молодых. 2021. № 3. С. 172–174. EDN SGTLMY.

REFERENCES

- [1] KOSTANYAN, A. A. (2020). Consumer behavior in the Russian market of outbound medical tourism. *Moscow University Economics Bulletin*, (1), 135–155. <https://elibrary.ru/ptdhn>.
- [2] BALINA, A. M. (2020). Balanced scorecard as a tool for implementing the healthcare development strategy. *Scientific and Practical Research*, (10-8), 4–9. <https://elibrary.ru/jfevxd>.
- [3] KHORSOV, A. N., & SHILOVA, N. N. (2021). Balanced performance system in effective management of organizational change. *Financial Business*, (4), 185–187. <https://elibrary.ru/vygciv>.
- [4] YAKIMOV, R. A., & SOROKIN, K. YU. (2023). Analysis of the Russian market of dental services. In N. V. Morozova, N. A. Efremov, T. V. Muzhzhavleva, & M. P. Efremova (Eds.) *Current Economic Issues* (pp. 323–331). Chuvash State University named after I.N. Ulyanov. <https://elibrary.ru/ncgubx>.
- [5] TE, E. A. (2021). Marketing indicators of the choice of a medical organization by consumers of dental services. *Dental Forum*, (4), 72. <https://elibrary.ru/dpiogs>.
- [6] ZENCHENKO, I. V., & KISELEVA, O. V. (2021). Increasing the competitiveness of dental services. *Journal of Economy and Entrepreneurship*, (9), 760–763. <https://doi.org/10.34925/EIP.2021.134.9.139>.
- [7] GALESA, S. S., DYACHENKO, V. G., & GALESA, S. A. (2022). Current conflict issues between manufacturers and consumers of dental services. *Far Eastern Medical Journal*, (1), 67–76. <https://doi.org/10.35177/1994-5191-2022-1-12>.
- [8] KOSTANYAN, A. A., & SMBATYAN, S. M. (2023). The theory of consumer behaviour and demand in a new paradigm of digital healthcare. *Moscow University Economics Bulletin*, 58(5), 66–89. <https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-58-5-4>.

- [9] **NESTEROVA, S. M.** (2021). Internal factors in the management of dental medical organizations. In M. S. Razumov (Ed.) *Youth and the XXI century – 2021* (pp. 336–339). Southwestern State University. <https://elibrary.ru/drdkap>.
- [10] **MASHNIKOVA, YU. V., & ERMAKOVA, S. E.** (2022). Analysis of the key trends on the paid dental services market. *Creative Economy*, 16(4), 1519–1534. <https://doi.org/10.18334/ce.16.4.114466>.
- [11] **ULANOV, V. N., & LATYPOVA, E. R.** (2023). Modern innovative technologies in the work of a dental clinic administrator. In K. V. Dubolazova (Ed.) *Science Week 2023* (p. 328). St. Petersburg State Technological Institute (Technical University). <https://elibrary.ru/przioh>.
- [12] **НИКИТЧУК, Т. А.** (2019). Balanced scorecard: History, features, target orientation. *Tariff Regulation and Examination*, (4), 23–26. <https://elibrary.ru/xgqlbh>.
- [13] **LYANDAU, YU. V., BYKOVA, O. N., ELINA, O. A., & TER-OVANESOV, D. M.** (2022). Organization Strategy Development Tools. *Research and Development. Economics of the Company*, 11(4), 44–50. <https://doi.org/10.12737/2306-627X-2022-11-4-44-50>.
- [14] **KATASONOVA, M. A.** (2021). Balanced scorecard in business process optimization. *Creativity of Young People for Scientific progress*, (3), 172–174. <https://elibrary.ru/sgtlmy>.