

Цупиков А.В.

Аспирант

МГИМО МИД России, Москва, РФ

**РОССИЙСКАЯ И МЕЖДУНАРОДНАЯ ПРАКТИКА СЕТЕВЫХ
ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА РЫНКЕ
СТОМАТОЛОГИЧЕСКИХ УСЛУГ**

Аннотация: Представлены результаты ключевых тенденций и перспектив развития управления стоматологическими клиниками, включая сетевые формы. Проанализированы особенности функционирования рынков стоматологических услуг в России, США, Японии, Китае, Германии, Южной Корее, Индии, Бразилии, Канаде. Сделан вывод о перспективности и результативности сетей стоматологических клиник как наиболее эффективных форм интеграции ресурсов для реализации управленческих решений в стоматологическом бизнесе.

Ключевые слова: сетевое управление, стоматологическая клиника, бренд клиники, конкурентные преимущества, внутрисетевые управленческие решения.

Tsupikov A.V.

Postgraduate student

MGIMO University, Moscow, Russian Federation

**RUSSIAN AND INTERNATIONAL PRACTICE OF NETWORK
ORGANIZATIONAL AND MANAGEMENT SOLUTIONS IN THE
DENTAL SERVICES MARKET**

Abstract: The results of key trends and prospects for the development of dental clinic management, including network forms, are presented. The peculiarities of functioning of dental services markets in Russia, USA, Japan, China, Germany, South Korea, India, Brazil, Canada are analyzed. The conclusion is made about

the prospects and effectiveness of dental clinic networks as the most effective forms of resource integration for the implementation of management decisions in the dental business.

Keywords: network management, dental clinic, clinic brand, competitive advantages, network management solutions.

Рынок стоматологических услуг в России развивается темпами, превышающими темпы прироста в самых доходных секторах розничного бизнеса – среднегодовой темп прироста за последние 5 лет составил около 20%, что делает рынок с подобными показателями очень привлекательным для бизнеса, однако это рынок довольно специфический, что требует отдельного исследования в отношении особенностей поведения компаний на этом рынке (стоматологических клиник) и принятия управленческих решений со стороны их менеджмента и владельцев.

Эти тенденции соответствуют и устойчивому росту мирового рынка стоматологических услуг [1] (годом исключения стал только 2020 год в период пандемии – в период с 2014 по 2019 годы рынок рос примерно на 4,2% в год) – в среднем он составляет около 6,6% за последние 10 лет, при этом во всех странах преимущественно повышается доля услуг по профилактическому осмотру, основываясь на технологической модернизации в стоматологии на основе цифровых технологий [2], в общем тренде взаимосвязи общего здоровья и состояния полости рта и ценности собственных зубов для людей. В целом мировой рынок стоматологических услуг показывает последовательный рост (в развитых странах – устойчивый рост, в развивающихся странах – быстрый рост). Если проанализировать динамику рынка стоматологических услуг в страновом разрезе, то следует отметить следующие тенденции:

- США является крупнейшим рынком в мире с преимущественно частной моделью стоматологической практики в силу специфики медицинского страхования, при этом рынок считается одним из самых

высокотехнологичных благодаря развитой системе инвестирования (включая венчурное) в стоматологический бизнес как таковой;

- Китай считается одним из самых быстрорастущих рынков, но очень сильно дифференцированным в силу большей доступности услуг городскому населению при достаточно низком показателе обеспеченности стоматологами (2,3 стоматолога в расчете на 10 тыс. населения [3]);

- в Японии рынок с устойчивым темпом роста около 3%, что объясняется достаточно высоким уровнем обеспеченности стоматологами и его специализацией на гериатрической стоматологии и тенденциями роста эстетической стоматологии – особенно это проявляется во внедрении прогрессивных технологий в стоматологии;

- в Германии рынок определяется тем, что обязательное медицинское страхование покрывает базовую стоматологическую помощь и преобладают услуги по профилактике заболеваний полости рта – этому также способствует высокая обеспеченность стоматологами в стране (8,5 стоматологов в расчете на 10 тыс. населения [3]);

- Индия, как и Китай, относится к быстрорастущим рынкам, где преобладает частная стоматология (14,2% темп роста за 10 лет), при этом рынок дифференцирован и большей части населения страны недоступен и в силу дороговизны услуг и очень низкой кадровой обеспеченности;

- Бразилия является популярной для стоматологического туризма для жителей европейских стран, Латинской Америки, США и Канады – этому способствует высокая обеспеченность стоматологами, а также собственное производство высокотехнологичного стоматологического оборудования с широким охватом мирового экспорта;

- в Канаде ориентированы на расширение перечня стоматологических услуг и категорий участников в федеральной программе финансирования, в рамках реализации национального плана

стоматологической помощи для повышения доступности услуг, при устойчивом росте корпоративной стоматологии;

- в Южной Корее наиболее распространены услуги по эстетической стоматологии и учитывая рост стоматологического (в совокупности в медицинском) туризма, темпы роста рынка стоматологических услуг (6,5%) меньше темпа роста инвестиций в отрасль (18,1%), что является благоприятной тенденцией в свете широкого использования прогрессивной цифровой стоматологии в сравнении с западными технологиями.

В современной медицинской индустрии с учетом законодательных ограничений представлен формат как частной практики (индивидуальной и групповой), так и функционирования государственных учреждений. В стоматологии также присутствуют разные модели организационного функционирования, и в разных странах они представлены по-разному с учетом степени развития рынка, обеспеченности специалистами и доступности инвестиционных возможностей с учетом развития технологий в современной стоматологии.

Анализ международной практики показывает, что создание сетей стоматологических клиник является динамично развивающимся направлением с учетом как необходимости обеспечения доступности стоматологических услуг для населения, так и важности оптимизирования затрат, обеспечения качества и соответствия стандартам медицинских услуг и в целом устойчивое развитие бренда и репутации клиники. Так, в США развиты сети клиник по модели франчайзинга и как бизнес-платформы для частно-практикующих стоматологов; в Европе имеется тенденция к слияниям клиник в единую сеть; в Азиатском регионе развитие сетей обусловлено географическими характеристиками и, соответственно, необходимостью распространения услуг. В России же можно констатировать наличие конкурентного рынка стоматологических услуг – здесь нет монополий и достаточно много частных

стоматологических клиник (как универсальный формат ведения стоматологического бизнеса), но есть крупные участники рынка – сегодня функционирует около 150 сетей, которые рассматривают стратегии по расширению деятельности и регионов присутствия бизнеса.

Следует отметить, что именно на российском рынке стоматологических услуг сетевые формы организации бизнеса показывают как целесообразность, так и реально отличные результаты в прибыльности и в повышении конкурентных преимуществ и углубления доверия со стороны пациентов. Исследования [4, 5] показывают, что это явилось результатом становления рынка в целом, когда изначально именно частные стоматологические кабинеты предоставляли возможность более быстрой и технологичной помощи по сравнению с государственными клиниками, однако с развитием рыночных отношений, модернизации системы здравоохранения и изменениями в системе контроля за оказанием медицинских услуг стали создаваться стоматологические клиники, которые существенно усилили конкуренцию на рынке, предоставляя новый формат сервиса и комфорта для пациентов и достигая впечатляющих финансовых результатов, что становилось источником их последующего роста и укрупнения.

На современном этапе происходит консолидация российского рынка стоматологических услуг, характеризующаяся:

- структурой рынка в части сетевой и несетевой формы организации бизнеса с сокращением роста отдельных клиник, массовым сокращением частных стоматологических кабинетов и усилением роли сетей клиник;
- перенасыщенностью стоматологических услуг, что требует постоянного внедрения новых организационных и технологических подходов для повышения конкурентных преимуществ, которые способны реализовать преимущественно крупные участники рынка;

- смещением от ценовой конкуренции к неценовой на основе оптимизированной ассортиментной политики услуг с учетом сегментирования региональных рынков и продвижения собственного бренда на основе согласованных маркетинговых технологий.

Сеть стоматологических клиник, по сравнению с другими моделями организации бизнеса в стоматологии, позволяет получить определенные преимущества, которые и делают эту модель более эффективной:

- стандартизация процессов, которая заключается в разработке и реализации единых для сети протоколов оказания стоматологических услуг и контроля их качества, конкретно лечения, проведения хирургических операций и процедур в области эстетической стоматологии;

- технологическая интеграция, которая заключается в проектировании единой информационной системы, которая обеспечивает администрирование клиник в составе сети, планирование и учет всех видов ресурсов с исключения дублирования ресурсов для устойчивой работы каждой клиники и сети в целом;

- финансовая оптимизация за счет управления ресурсами при осуществлении закупок оборудования и стоматологических материалов;

- реализация единой маркетинговой стратегии в рамках продвижения бренда сети стоматологических клиник (в том числе реализация «маркетинга взаимодействия»), реализации программы лояльности для пациентов и оптимизации бюджетов на использование маркетинговых технологий MarTech (Marketing Technology), которые дополняют классические маркетинговые инструменты цифровыми сервисами и продуктами и позволяют развивать маркетинговых образ сети клиник, учитывая повышение цифровой грамотности пациентов и изменения потребностей и предпочтений пациентов и их потребительского поведения;

- потенциал кадрового и профессионального роста для стоматологов за счет возможностей инвестирования в повышение квалификации и формирование внутрисетевых программ мотивации, а также содействие в продвижении личного бренда врачей;

- юридическая поддержка, включая вопросы лицензирования в сфере оказания медицинских услуг и управление правовыми рисками, правовые аспекты взаимодействия с пациентами и работа с судебными исками со стороны пациентов;

- доверие как объединяющий элемент, который позволяет как согласовывать действия между участниками сети, так и планировать будущее в рамках сети, реализуя возможности обмена информацией внутри сети;

- корпоративная культура, которая позволяет транслировать характеристики бренда и фирменного стиля сети;

- получение синергетического эффекта за счет использования совокупных ресурсов сети – для реализации инвестиционных проектов, включая сделки слияний и поглощений, привлечения источников финансирования, снижения транзакционных издержек, сокращения административных расходов.

Использованные источники:

1. Gotadki R. Dental Industry Market Summary. ID: MRFR/HC/6168-CR. MarketResearchFuture, 2025. 490 p.
2. Маняхина А.А., Невзорова Е.В. Эффективность применения цифровых технологий в стоматологии // Вестник науки, 2024, т. 4, № 10 (79), с. 1024-1029.
3. World Health Organization Global Health Observatory. Data. Oral health data portal. Dentists (per 10 000 population) [Электронный ресурс]. URL: [https://www.who.int/data/gho/data/indicators/indicator-details/GHO/dentists-\(per-10-000-population\)](https://www.who.int/data/gho/data/indicators/indicator-details/GHO/dentists-(per-10-000-population)) (дата обращения: 28.08.2025).

4. 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.
5. Ульянов Ю.А. Преимущество сетевых структур в развитии отечественной стоматологии // Российский стоматологический журнал, 2018, № 22 (3), с. 166-168.