

© Я. С. ЗАЙЦЕВ, 2026

Самарский университет государственного управления

«Международный институт рынка»

(Университет «МИР»), Россия

E-mail: zaitsevyakoff@yandex.ru

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ НА ПРИМЕРЕ СТОМАТОЛОГИЧЕСКОЙ КЛИНИКИ

*В последние годы стоматология оказалась в точке, где технологическое развитие перестало быть внешним фактором и стало внутренним условием существования клиники. Цифровые методы диагностики, CAD/CAM-системы, телемедицинские решения и элементы искусственного интеллекта перестали восприниматься как опциональные улучшения — они постепенно формируют новую логику оказания медицинской помощи. В статье проанализированы ключевые особенности стоматологической отрасли, включая высокую скорость внедрения цифровых технологий, изменение структуры спроса и рост требований пациентов к качеству и уровню сервиса. Выявлены ограничения традиционных подходов к стратегическому управлению, не учитывающие динамичный и системный характер инновационных процессов. Уточнено понятие инновационного потенциала клиники, включающего технологические, кадровые и организационные компоненты. Показано, что эффективность инновационной деятельности определяется степенью интеграции решений в бизнес-процессы, а также их влиянием на восприятие качества медицинской услуги.*

**Ключевые слова:** стоматологическая клиника, инновации, стратегия управления, цифровые технологии, конкурентоспособность, клиентский опыт, пациентские ожидания.

### **Введение**

Скорость появления и распространения инновационных решений, формирующих новую логику оказания медицинской помощи, заметно опережает темпы их осмысленного внедрения в управленческую практику. Возникает разрыв: клиники технически способны обновляться, но не всегда понимают, как встроить инновации в устойчивую стратегию развития.

Иногда создается ощущение, что сама идея стратегии в таких условиях начинает смещаться. Она уже не выглядит как заранее заданный план, который последовательно реализуется, — скорее как попытка удержать направление в ситуации, где сами ориентиры мо-

гут меняться быстрее, чем успевают завершиться их осмысление. Отсюда возникает некоторая неустойчивость: решения принимаются, но их долгосрочный эффект остается не вполне очевидным. И это, возможно, не столько проблема отдельных клиник, сколько характеристика среды, в которой они функционируют.

Ситуация осложняется особенностями самого стоматологического рынка. С одной стороны, он остается одним из наиболее коммерциализированных сегментов здравоохранения, где конкуренция проявляется не только в ценах, но и в уровне сервиса, технологичности и репутации. С другой — спрос на услуги демонстрирует чувствительность к экономическим колебаниям: пациенты откладывают сложное лечение, перераспределяют расходы, выбирают между частным и государственным сектором. Эти колебания не отменяют необходимости технологического обновления, но делают его более рискованным с точки зрения инвестиций и окупаемости. В результате клиника оказывается между двумя векторами: необходимостью постоянного внедрения инноваций и ограничениями, связанными с ресурсами и поведением потребителей.

В итоге клиника как будто оказывается в промежуточной зоне, где решения не сводятся к простому выбору «внедрять или не внедрять». Скорее, речь идет о постоянном балансировании: между необходимостью обновления и осторожностью, продиктованной неопределенностью спроса. Причем это балансирование редко бывает устойчивым — оно смещается, иногда довольно резко, под влиянием факторов, которые сложно предсказать заранее. И в этом смысле инновационная активность приобретает черты не столько линейного процесса, сколько серии адаптивных попыток, часть из которых не дает немедленного результата.

Параллельно меняется и сам пациент. Его ожидания выходят за пределы клинического результата и включают комфорт, прозрачность процессов, скорость взаимодействия, цифровую доступность. Технология начинает восприниматься не только как инструмент лечения, но и как часть клиентского опыта. При этом не всегда ясно, где проходит граница между реальной клинической ценностью технологии и ее воспринимаемой значимостью для пациента. Эти два уровня могут совпадать, но могут и расходиться. И тогда возникает дополнительная задача — не просто внедрить решение, а встроить его в структуру ожиданий, которая сама по себе достаточно подвижна. Это смещает акценты в управлении: инновация должна быть не просто внедрена, а осмыслена с точки зрения ее влияния на восприятие услуги. В противном случае даже значи-

тельные инвестиции в оборудование могут не приводить к укреплению конкурентных позиций.

Существующие подходы к стратегическому управлению в стоматологии, несмотря на их практическую значимость, не в полной мере учитывают эту двойственную природу инноваций. Классические модели планирования опираются на относительно стабильные параметры спроса и предложения, предполагают линейную последовательность действий и фиксированность целей. Даже более современные инструменты, включая сбалансированную систему показателей, ориентированы на измерение уже достигнутых результатов и не всегда отражают динамику технологических изменений. В них инновации чаще рассматриваются как отдельное направление деятельности, а не как сквозной элемент, пронизывающий все уровни управления.

Отчасти это связано с тем, что сами модели разрабатывались в иной логике — при более медленных изменениях и меньшей технологической насыщенности процессов. Их адаптация к текущим условиям возможна, но она требует пересмотра не отдельных показателей, а исходных предпосылок, на которых они построены. И этот пересмотр, как показывает практика, происходит неравномерно.

Постепенно становится заметно, что существующие инструменты начинают «не дотягивать» до сложности происходящих изменений. Это не всегда проявляется сразу, но накапливается — в расхождении между планируемыми и фактическими результатами, в усложнении управленческих решений, в росте неопределенности. В такой ситуации пересмотр подхода к стратегии выглядит скорее вынужденным, чем инициативным шагом.

Настоящее исследование направлено на разработку стратегии управления инновациями в стоматологической клинике (объект исследования), учитывающей указанные противоречия. В центре внимания находится попытка соединить технологическую составляющую с поведенческими и экономическими факторами, которые часто рассматриваются отдельно. Предлагается рассматривать инновации (предмет исследования) не как набор отдельных проектов, а как непрерывный процесс, в котором выбор, внедрение и адаптация решений взаимосвязаны и подчинены общей логике развития клиники.

Научная новизна работы заключается в формировании интегративного подхода к управлению инновациями, предполагающего выделение взаимосвязанных контуров технологического и рыночного развития, а также в уточнении понятия инновационного потенциала стоматологической клиники. Такой подход позволяет по-

новому рассмотреть проблему: не через призму внедрения конкретных технологий, а через способность организации системно работать с изменениями, не теряя управляемости и экономической устойчивости.

### ***Результаты исследования***

Современная стоматологическая клиника функционирует в среде, где инновации перестают быть эпизодическим явлением и переходят в категорию постоянного управленческого давления. Это связано не только с технологическим ускорением, но и с изменением структуры спроса, при которой пациент становится активным участником выбора формата лечения. Установлено, что стоматологический рынок характеризуется минимальным временным лагом между появлением инновации и ее внедрением в практику, что приводит к ускоренному обновлению спектра услуг и усложнению управленческих решений [6].

В технологическом аспекте наблюдается сдвиг от механических методов лечения к цифровым платформам, интегрирующим диагностику, моделирование и производство. CAD/CAM-системы, интраоральное сканирование, конусно-лучевая компьютерная томография, аддитивные технологии – все это формирует единый технологический контур, внутри которого клиника уже не может действовать фрагментарно. Переход к цифровой стоматологии сопровождается не только повышением точности вмешательств, но и сокращением временных затрат на лечение, что непосредственно влияет на экономическую модель учреждения [4].

При этом степень интеграции этих технологий может существенно различаться. В одних случаях формируется относительно целостная система, где элементы дополняют друг друга. В других – наблюдается скорее набор отдельных решений, связанных между собой лишь формально. Разница между этими состояниями не всегда очевидна на уровне оборудования, но довольно быстро проявляется в операционной деятельности.

Однако технологическая готовность не гарантирует эффективности. Экономические ограничения оказывают сдерживающее воздействие на внедрение инноваций. Зафиксировано снижение объема коммерческих стоматологических услуг более чем на 8% в отдельные периоды, что связано с ростом цен и перераспределением спроса в пользу государственного сектора [3]. Одновременно наблюдается увеличение стоимости ключевых процедур, что усиливает чувствительность пациентов к цене и влияет на структуру обращаемости [3].

Интересно, что эти изменения не всегда носят линейный характер. Снижение спроса на одни виды услуг может сопровождаться ростом интереса к другим, зачастую более доступным или воспринимаемым как менее рискованным. Это создает дополнительную сложность: структура спроса становится менее предсказуемой, а значит, и инвестиционные решения требуют большей осторожности.

Параллельно выявляется неоднородность развития стоматологической инфраструктуры: различия в оснащенности, доступности услуг и уровне подготовки кадров формируют асимметрию в возможностях внедрения инноваций [5]. В результате часть клиник внедряет технологии фрагментарно, без стратегической увязки, что снижает общий эффект от инвестиций.

Существенные изменения затрагивают и поведенческие характеристики пациентов. Современный пациент оценивает медицинскую услугу не только по клиническому результату, но и по уровню сервиса, удобству взаимодействия и цифровой доступности. Внедрение телемедицинских решений, онлайн-консультаций и персонализированных подходов становится частью конкурентной стратегии, а не дополнительной опцией [1].

При этом конкурентоспособность клиники формируется не столько количеством внедренных технологий, сколько способностью интегрировать их в единую систему ценности для пациента. Выделяются три взаимосвязанных механизма — дифференциация, специализация и клиентоориентированность, каждый из которых требует технологической поддержки и управленческой координации [6].

Причем эти механизмы не существуют изолированно. Попытка усилить один из них без учета остальных может приводить к эффектам, которые сложно интерпретировать однозначно. Например, технологическая дифференциация без должной адаптации клиентского взаимодействия не всегда воспринимается как преимущество.

На данном этапе выявляются ограничения традиционных подходов к стратегическому управлению. Методические модели планирования ориентируются на анализ потоков пациентов, их структуры и удовлетворенности, однако они предполагают относительную устойчивость внешней среды и не учитывают высокой скорости технологических изменений [2]. В таких условиях они фиксируют уже сложившиеся параметры, но не позволяют прогнозировать эффект внедрения инноваций.

Сбалансированная система показателей, несмотря на широкое распространение, также имеет ограниченную применимость в управлении инновациями. Ее внедрение способствует оптимизации биз-

нес-процессов, повышению качества услуг и интеграции KPI, однако система ориентирована преимущественно на контроль результатов, а не на управление динамическими изменениями [3].

В этих условиях предлагается рассматривать стратегию управления инновациями через взаимодействие двух контуров – технологического и рыночного. Технологический контур включает процессы отбора, оценки и внедрения инновационных решений. Рыночный контур связан с трансформацией клиентского опыта, формированием уникального предложения и адаптацией услуг под изменяющиеся ожидания пациентов. Граница между этими контурами при этом остается достаточно условной. В ряде ситуаций трудно однозначно отнести конкретное решение к одному из них: технологические изменения почти неизбежно затрагивают рыночное позиционирование, и наоборот.

Сопоставление традиционного и инновационно ориентированного подходов представлено в таблице 1.

Таблица 1

**Сравнение подходов к управлению стоматологической клиникой**

<i>Параметр</i>	<i>Традиционный подход</i>	<i>Инновационно ориентированный подход</i>
Основа стратегии	Стабильный спрос	Динамика технологий и спроса
Роль инноваций	Дополнение	Центральный элемент
Управление процессами	Линейное	Гибкое
Оценка эффективности	Финансовые показатели	Многофакторная система
Работа с пациентом	Стандартизированная	Персонализированная

Представленные различия показывают, что инновационно ориентированная модель требует иной логики принятия решений, в которой ключевое значение приобретает интеграция данных и способность к адаптации.

Практическая реализация стратегии начинается с диагностики текущего состояния клиники. Анализируется структура потока пациентов, уровень их удовлетворенности, востребованность услуг и степень технологической оснащенности. Такой подход позволяет выявить несоответствия между текущими возможностями и рыночными требованиями [2].

Однако сама диагностика не всегда дает однозначные ориентиры. Она скорее фиксирует текущее состояние, чем задает направле-

ние движения. Поэтому ее результаты требуют дополнительной интерпретации, которая во многом зависит от управленческого опыта и выбранной логики развития.

Следующий этап связан с формированием портфеля инноваций. Приоритет отдается технологиям, способным одновременно повысить клиническую эффективность и улучшить клиентский опыт. Например, внедрение цифровых методов диагностики сокращает время лечения и повышает доверие пациента за счет визуализации результатов.

Интеграция инноваций в бизнес-процессы требует изменения системы управления и включения показателей эффективности. Использование KPI и процессных метрик позволяет отслеживать результаты внедрения и корректировать стратегию в зависимости от полученных данных [3].

Маркетинговая адаптация завершает процесс внедрения. Использование цифровых каналов коммуникации, персонализированных предложений и сервисных решений усиливает эффект от технологических изменений и способствует формированию устойчивой клиентской базы [1].

При этом особое значение приобретает трансформация форм взаимодействия с пациентом, переход от эпизодического контакта к непрерывному цифровому сопровождению на всех этапах оказания услуги, что позволяет повысить вовлеченность и доверие к клинике (рис. 1).

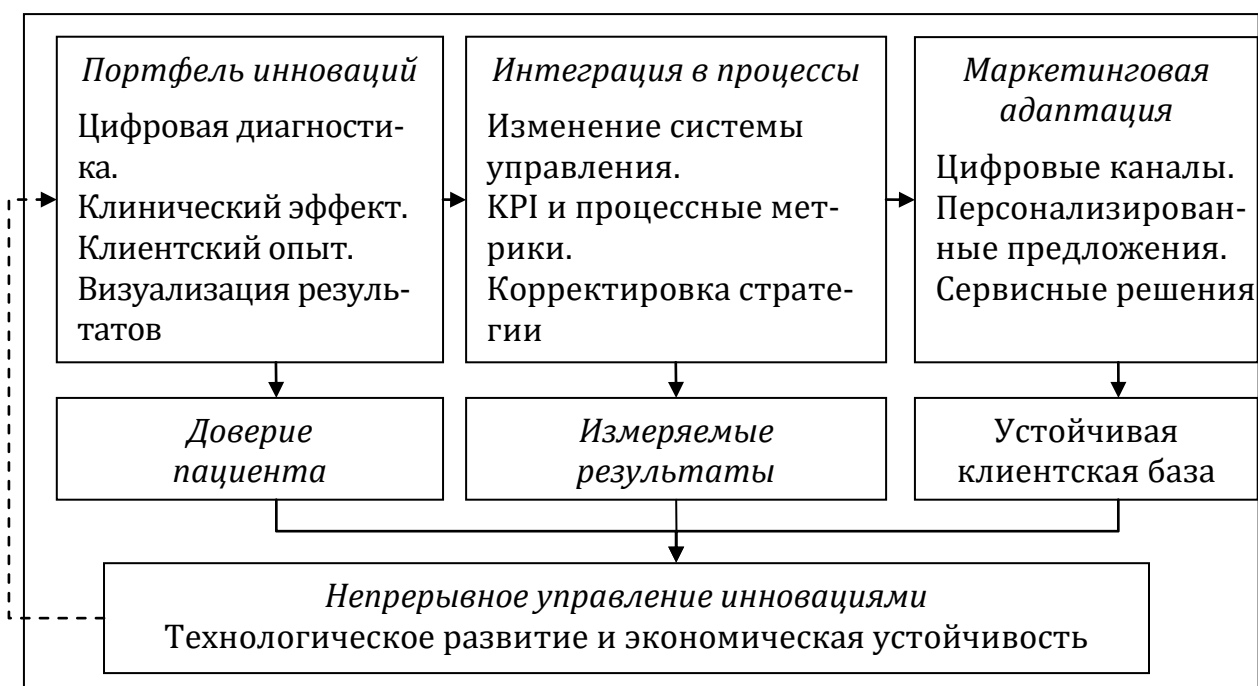


Рис. 1. Пример цифрового взаимодействия с пациентом

Как видно из рисунка 1, взаимодействие с пациентом становится непрерывным процессом, в котором технология выполняет связующую функцию между медицинской услугой и ее восприятием.

Если пытаться обобщить, эффективность стратегии в таких условиях едва ли сводится к какому-то одному критерию. Скорее она проявляется в способности клиники удерживать работоспособность системы при постоянных изменениях — иногда заметных, иногда почти незаметных, но накапливающихся со временем.

### **Выводы**

Проведенное исследование позволило установить, что управление инновациями в стоматологической клинике не может рассматриваться как отдельное функциональное направление и требует включения в ядро стратегического управления. Выявлена прямая зависимость между скоростью технологических изменений и снижением эффективности традиционных моделей планирования, ориентированных на стабильные параметры спроса и линейные управленческие процессы.

Обоснована необходимость перехода к двухконтурной модели управления, в которой технологические решения и рыночная адаптация рассматриваются как взаимосвязанные элементы единой системы. Подтверждено, что изолированное внедрение технологий без учета клиентского восприятия и организационных изменений не обеспечивает устойчивого конкурентного преимущества.

Установлено, что ключевым ограничением внедрения инноваций выступает не только ресурсная база клиники, но и отсутствие механизмов оценки их стратегической целесообразности. В связи с этим предложено уточненное понимание инновационного потенциала, включающего технологическую готовность, кадровую компетентность и способность к адаптации бизнес-процессов.

Практическая апробация логики формирования портфеля инноваций показала, что наибольший эффект достигается при приоритизации решений, одновременно влияющих на клинический результат и клиентский опыт. Зафиксирована зависимость между уровнем цифровизации процессов и показателями удовлетворенности пациентов при условии их интеграции в операционную модель клиники.

Результаты исследования подтверждают, что устойчивость стоматологической клиники в условиях технологической динамики определяется не объемом внедренных инноваций, а способностью управлять их взаимосвязями и последствиями. Это смещает акцент с

накопления технологических решений на формирование управленческой среды, допускающей постоянную перестройку процессов без потери их согласованности.

Можно предположить, что дальнейшее развитие подходов к управлению инновациями будет связано не столько с усложнением инструментов, сколько с переосмыслением их применения. Вероятно, акцент постепенно сместится в сторону способности работать с неопределенностью как с нормальным состоянием системы, а не как с отклонением от нее.

### **Литература**

1. Автандилян Л. А. Маркетинговые стратегии для стоматологических клиник: эффективные подходы к привлечению клиентов // *Universum: медицина и фармакология*. 2024. № 3 (108). С. 5–11. DOI: 10.32743/UniMed.2024.108.3.16998.

2. Бабенко А. И., Кострубин С. А., Кузнецова Н. В., Бабенко Е. А. Методические подходы к планированию стратегии стоматологической организации // *Здравоохранение Российской Федерации*. 2019. Т. 63. № 5. С. 271–278.

3. Власов М. А. Совершенствование управления стоматологическими клиниками: внедрение сбалансированной системы показателей // *Экономика и социум*. 2025. № 6-1 (133). С. 1663–1673. DOI: 10.5281/zenodo.15716874.

4. Дьяченко В. Г., Садко Н. В. Инновационные технологии, которые изменят будущее стоматологии Дальнего Востока России // *Дальневосточный медицинский журнал*. 2023. № 1. С. 114–126. DOI: 10.35177/1994-5191-2023-1-19.

5. Зинов О. А. Анализ фактического состояния стоматологической инфраструктуры в регионах России: проблемы и возможности для внедрения инноваций // *Вестник Академии права и управления*. 2025. № 1 (82). С. 107–118.

6. Стародворская Н. В. Современные тренды трансформации конкурентоспособности на примере стоматологической клиники // *Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки*. 2020. № 1. С. 254–265.

*Статья поступила в редакцию 25.02.26 г.*

*Рекомендуется к опубликованию членом Экспертного совета канд. социол. наук, доцентом Т. П. Карповой*