

## ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА

# ЧАСТНЫЕ МЕДИЦИНСКИЕ КЛИНИКИ В РОССИИ: СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ В НОВЫХ ГЕОПОЛИТИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

**Э.В. ОПАРИН**

ООО «ММЦ ВТ», Россия

**Цель исследования:** систематизация стратегий развития частных медицинских клиник в новых геополитических условиях России, анализ влияния санкционной политики и определение направлений его нивелирования. **Методология исследования:** для систематизации стратегий развития российских частных многопрофильных медицинских клиник использованы методы Ансоффа, контент-анализа, а также статистический, аналитический, абстрактно-логический. Информационной базой исследования выступили нормативные правовые акты в сфере оказания медицинских услуг, годовые отчеты медицинских клиник и аналитических агентств, данные Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации, материалы ассоциаций частных клиник. **Результаты исследования:** обобщена практика нивелирования санкционного давления на российскую экономику в сфере здравоохранения, систематизированы стратегии развития частных клиник в новых геополитических условиях России с использованием модели Ансоффа. **Оригинальность и значимость результатов:** в исследовании впервые приведена систематизация стратегий развития частных многопрофильных медицинских клиник в условиях санкционного давления на российскую экономику и обобщена практика нивелирования негативного влияния санкций на сектор частного здравоохранения. Выводы работы представляют интерес как для академических исследователей рынка коммерческой медицины, так и для менеджеров частных российских клиник.

*Ключевые слова:* рынок платных медицинских услуг, многопрофильные медицинские клиники, косвенное влияние санкций, нарушение логистических цепочек, стратегии развития медицинских клиник.

JEL: I110

Адрес организации: ООО «ММЦ ВТ», тер. «Клиника Белоостров», 1, п. Южковское, Ленинградская обл., 188651, Россия.

© Э.В. Опарин, 2024

<https://doi.org/10.21638/spbu18.2024.207>

## ВВЕДЕНИЕ

Обеспечение доступа к услугам здравоохранения занимает центральное место в социальной и экономической политике России, является важнейшим элементом национальной стратегии в сфере охраны здоровья и обеспечения безопасности государства [Маличенко, Гаджиева, 2023]. Увеличение продолжительности жизни, снижение смертности трудоспособного населения, повышение доли населения, удовлетворенного качеством оказываемой медицинской помощи, — ключевые задачи здравоохранения России.

Частная медицина, выступающая важной частью единой системы национального здравоохранения, играет существенную роль в обеспечении граждан нашей страны высококачественными медицинскими услугами. При этом она либо выступает в качестве альтернативы государственной медицине, либо предлагает услуги, не оказываемые в государственных медицинских учреждениях.

В условиях резкого обострения санкционного давления на российскую экономику в совокупности с имеющимися внутренними экономическими проблемами достижение национальных целей в сфере здравоохранения по улучшению здоровья населения, повышению качества жизни, снижению уровня заболеваемости, увеличению продолжительности жизни и активной трудовой деятельности выходит на первый план среди задач развития страны. Пандемия COVID-19, а затем формирование новой геополитической и экономической реальности стали системными вызовами для отечественного здравоохранения, которое претерпевает существенные преобразования.

Стремительные изменения на рынке здравоохранения, вызванные такими глобальными проблемами, как рост хронических заболеваний, участвовавшие случаи вспышек вирусных инфекций и старение населения, создают дополнительную нагрузку на ресурсы здравоохранения, требу-

ют от системы здравоохранения трансформации ее модели, а от медицинских организаций — реализации инновационных стратегий для выживания и процветания в эти трудные экономические времена при нестабильной внешней среде. Частная медицина, как и весь российский бизнес, проходит период адаптации к новым условиям, стараясь одновременно использовать открывающиеся перед ней возможности. В сложных геополитических условиях анализ влияния санкционной политики западных стран на российскую систему здравоохранения, выявление направлений нивелирования санкционного давления являются актуальными задачами.

Цель исследования — систематизация стратегий развития частных медицинских клиник в новых геополитических условиях России.

Задача исследования состоит в анализе влияния санкционной политики на стратегии развития частных медицинских клиник и определении направлений его нивелирования.

Статья имеет следующую структуру. В первом разделе рассмотрено влияние санкционной политики на сектор частных медицинских клиник в России. Во втором представлен анализ стратегий развития частных медицинских клиник в новых геополитических условиях. В третьем разделе приведены выводы исследования. В заключении указаны ограничения работы и направления дальнейших исследований в изучаемой области.

## ВЛИЯНИЕ САНКЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ ЗАПАДНЫХ СТРАН НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ЧАСТНЫХ МЕДИЦИНСКИХ КЛИНИК В РОССИИ

Санкционное давление на российскую экономику постоянно нарастает, начиная с 21 февраля 2022 г., после признания Россией Луганской и Донецкой республик. Санкции против России ввели правитель-

ства 38 развитых стран и их союзников. Всего за период с 22 февраля 2022 г. по 16 октября 2023 г. западными странами применено более 15 242 санкций, из которых 11 206 — индивидуальные<sup>1</sup>. Несмотря на то что формально санкции в отношении здравоохранения, фармацевтической продукции, медицинских изделий и медицинского оборудования не задействовались, они прямо или косвенно затронули российское здравоохранение, усложнили работу как государственных, так и частных медицинских учреждений.

### Прямое влияние санкций

Прямое влияние санкций ощутили многопрофильные медицинские центры, входящие в состав диверсифицированных холдинговых компаний. Санкции были применены либо персонально к их владельцам, либо в целом к предприятиям и организациям других отраслей холдинга.

Среди частных сетевых медицинских организаций имеются клиники из крупных диверсифицированных холдингов. В холдинги могут входить организации из отраслей, как смежных с медициной (промышленные предприятия, производящие фармацевтическую продукцию или медицинские изделия; оптовые или розничные компании, реализующие медтехнику, товары медицинского назначения, материалы для медицинских целей и фармацевтическую продукцию; компании, оказывающие юридические медицинские услуги, услуги по страхованию, консалтинговые услуги по вопросам коммерческой деятельности и т.д.), так и включающих иные виды деятельности.

Например, ООО «Севергрупп», в составе которого находятся клиники «Скандинавия» и «Скандинавия АВА-ПЕТЕР», имеет в своем инвестиционном портфеле предприятия металлургической и горно-

добывающей отраслей, машиностроения, деревообработки, телекоммуникаций, высоких технологий и т.д. Персональные ограничения в отношении А.Мордашова, генерального директора и владельца ООО «Севергрупп», а также блокирующие санкции против ПАО «Северсталь» и Nordgold, были введены еще в конце мая 2022 г.<sup>2</sup>

В состав ПАО АФК «Система» на начало 2022 г. входили клиники «Медси», «Медлайф», предприятия, связанные с медициной и медицинской деятельностью (производство лекарственных препаратов, оптовая торговля фармацевтической продукцией и т.д.), а также компании в сфере АПК, недвижимости, телекоммуникационных услуг, разработки высокотехнологичных решений и высокотехнологичной продукции, инвестиционные фонды и т.д. [Опарин, 2022]. В начале ноября 2023 г. данная компания, осуществляющая деятельность в российских финансовом и технологическом секторах, попала под санкции США. Кроме того, санкции были применены к тем компаниям, в которых прямая или косвенная доля ПАО АФК «Система» превышает 50%, даже если они не находились в санкционном списке минфина США<sup>3</sup>.

Во избежание введения санкций в отношении медицинских клиник, входящих в состав диверсифицированных холдинговых компаний, осуществляется продажа медицинского бизнеса. Так, страховая компания АО «СОГАЗ», оказавшаяся под санкциями в конце февраля 2022 г., уже в августе этого года объявила о продаже сети медицинских клиник «СОГАЗ Медицина» (ныне ГК «Мой медицинский

<sup>2</sup> США ввели блокирующие санкции против «Северстали» и Nordgold. URL: <https://www.forbes.ru/society/467617-ssa-vveliblokiruusie-sankcii-protiv-severstali-i-nordgold> (дата обращения: 16.11.2023).

<sup>3</sup> АФК «Система» и связанные с ней структуры попали под санкции США. URL: <https://www.interfax.ru/business/928896> (дата обращения: 14.11.2023).

<sup>1</sup> Castellum.AI. URL: <https://www.castellum.ai/russia-sanctions-dashboard> (дата обращения: 16.10.2023).

центр»)<sup>4</sup>. В целях защиты от санкционного давления инвестирование в медицинские проекты со стороны непрофильных инвесторов, таких как Госкорпорация «Росатом», ГК «Медскан», ПАО «Сбербанк», АО «Газпромбанк» и т. д., осуществляется без образования холдинговых структур, отделяя медицину от бизнеса других отраслей и секторов экономики<sup>5</sup>.

Кроме того, вопреки утверждениям о том, что медицинское оборудование и изделия медицинского назначения не являются санкционными товарами, на практике санкции в их отношении все же вводятся. Основание для запрета на их ввоз в Россию — отнесение к категории товаров двойного назначения. Так, в рамках восьмого пакета санкций ЕС, введенного 6 октября 2022 г., осуществлен запрет на импорт в Россию камер, специально разработанных для медицинского и хирургического исследования внутренних органов<sup>6</sup>.

### Косвенное влияние санкций

Косвенное влияние санкций ощутили все российские медицинские учреждения как государственной, так и частной формы собственности.

*Нарушения логистических цепочек поставок.* В наибольшей степени санкции затронули логистические цепочки. Российская медицина в разной степени зависима от зарубежного оборудования и комплектующих, импортных расходных материалов, некоторых видов диагностических

реагентов и лекарственных препаратов. Опасения западных компаний продолжать сотрудничество с российскими клиниками и торговыми организациями обусловлены не только усложнением процедуры получения оплаты за поставленную продукцию из-за введенных санкций против российских банков, но и риском подвергнуться уголовному преследованию за несоблюдение санкций. В результате проверки соответствия требованиям и получение экспортной лицензии зарубежными контрагентами стали занимать гораздо более длительное время. Это связано с тем, что детали медицинского оборудования, например рентгеновские трубки, комплектующие томографов и рентгеновских аппаратов, датчики газа для аппаратов ИВЛ и другие, попали в категорию товаров двойного назначения. Дополнительные сложности при поставках зарубежного оборудования и ремонте эксплуатируемого оборудования возникают по причине ухода из России большинства транспортных компаний. В результате даже разрешенное медицинское оборудование из западных стран доставляется в Россию через посредников (из Турции, Катара, Дубая, Бахрейна и т. д.)<sup>7</sup>, что удлиняет сроки поставки и существенно повышает его стоимость.

В отличие от других отраслей экономики, здравоохранение является очень консервативной и высокорегулируемой отраслью. В связи с необходимостью строгого соблюдения лицензионных требований, обязательной апробации и проведения клинических исследований вопросы замещения оборудования и медицинских изделий в здравоохранении решаются не столь оперативно. Например, ремонт иностранного медицинского оборудования с помощью неоригинальных запчастей, согласно требованиям Роспотребнадзора РФ, возможен только при условии проведения техниче-

<sup>4</sup> «СОГАЗ» объявил о продаже сети медицинских клиник. URL: <https://www.sogaz.ru/sogaz/pressroom/aboutus/849549/>. (дата обращения: 10.10.2023).

<sup>5</sup> Ведомости» составили первый рейтинг самых динамичных медицинских компаний. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2023/09/15/995324-vedomosti-sostavili-pervii-reiting-samih-dinamichnih-meditsinskih-kompanii> (дата обращения: 20.10.2023)

<sup>6</sup> ЕС наложил вето на импорт в Россию камер для эндоскопического обследования. URL: [https://www.dp.ru/a/2022/10/24/Kak\\_bez\\_glaz](https://www.dp.ru/a/2022/10/24/Kak_bez_glaz) (дата обращения: 10.11.2023).

<sup>7</sup> Процесс поставок в Россию медоборудования за последний год сильно осложнился. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5885887?erid=4CQwVszH9pSXR15GfTY> (дата обращения: 12.11.2023).

ского испытания, подтверждающего безопасность такой замены<sup>8</sup>.

Необходимо отметить, что не все медицинские клиники ощутили влияние новой геополитической реальности в равной степени. По результатам опроса, проведенного компанией Okdesk, трудности с импортом медицинской техники и запасных частей к ней, а также расходных материалов испытывают 75 % медицинских учреждений из нескольких сотен опрошенных в 40 регионах России. Хотя более половины клиник оценили возникшие сложности как некритические, все же для 21,6 % из них проблемы с поставками импортного оборудования оказались существенными<sup>9</sup>.

Наиболее остро с проблемами логистики и ухода зарубежных поставщиков столкнулись стоматологические клиники, работающие почти полностью на импортных материалах и иностранном оборудовании. В офтальмологии трудности появились из-за поставок линз летом 2023 г., но уже через 2–3 года ожидается проблема с выходом из строя эксплуатируемого оборудования<sup>10</sup>.

*Рост себестоимости медицинских услуг.* Нарушения цепочек поставок, резкие изменения курса валют весной 2022 г. начали оказывать повышающее давление на себестоимость медицинских услуг из-за роста цен на расходные материалы, оборудование, реагенты. Крупные сетевые компании смогли сдерживать рост цен дольше других компаний за счет сформированного

запаса материалов. Тем не менее к лету 2022 г. цены на некоторые услуги увеличились на 30–100 %. Более всего цены выросли на услуги, в себестоимости которых импортные материалы занимали основную долю, например в стоматологии<sup>11</sup>. Повышение цен на медицинские услуги, которые, по данным онлайн-сервиса «СберЗдоровье», поднялись на 20–25 % в среднем, в совокупности со снижением покупательной способности и переходом населения на сберегательную модель поведения неизбежно привели к сокращению физического объема потребления медицинских услуг в мае 2022 г. на 4,4%<sup>12</sup>.

*Обострение проблемы дефицита медицинских кадров.* В докладе министра здравоохранения России М. Мурашко отмечалось, что в 2022 г. укомплектованность амбулаторных медицинских учреждений врачами составила 84,6 %, средним медицинским персоналом — 85,7 %, что значительно выше аналогичных показателей 2021 г.<sup>13</sup> В абсолютных величинах дефицит врачей в России достигает 25–26 тыс. человек, среднего медперсонала — около 50 тыс.<sup>14</sup>

Однако, согласно другим источникам<sup>15</sup>, указанные данные не отражают реальную ситуацию кадрового дефицита в первичном звене, а также ситуацию с узкими

<sup>8</sup> Федеральный портал проектов нормативных правовых актов. URL: <https://regulation.gov.ru/Regulation/Npa/PublicView?npaID=135789> (дата обращения: 14.11.2023).

<sup>9</sup> Больше 70 % медучреждений сталкиваются с трудностями при обслуживании медоборудования. URL: <https://medvestnik.ru/content/news/Bolshe-70-meduchrejdennii-stalkivautsya-s-trudnostyami-pri-obsluzhivanii-medoborudovaniya.html> (дата обращения: 10.11.2023).

<sup>10</sup> За пределами зоны комфорта: о поставках медизделий в РФ. URL: <https://nsk.dk.ru/news/237191950?erid=LjN8JxeH2> (дата обращения: 02.11.2023).

<sup>11</sup> 100 крупнейших частных многопрофильных центров России. URL: <https://zdorovayarossia.ru/ratings/100-krupneyshikh-chastnykh-mnogoprofilnykh-tsentrov-rossii/> (дата обращения: 02.10.2023).

<sup>12</sup> 100 крупнейших частных многопрофильных центров России. URL: <https://zdorovayarossia.ru/ratings/100-krupneyshikh-chastnykh-mnogoprofilnykh-tsentrov-rossii/> (дата обращения: 02.10.2023).

<sup>13</sup> Состоялось расширенное заседание коллегии Минздрава России. URL: <https://minzdrav.gov.ru/news/2023/04/24/20105-sostoyalos-rasshirenoe-zasedanie-kollegii-minzdrava-rossii> (дата обращения: 22.10.2023).

<sup>14</sup> Мурашко назвал реальный дефицит врачей в России. URL: <https://medvestnik.ru/content/news/Murashko-nazval-realnyi-deficit-vrachei-v-Rossii.html> (дата обращения: 25.10.2023).

<sup>15</sup> Как преодолеть нехватку медиков. URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/6564c8019a7947b289aabbff> (дата обращения: 01.12.2023).



специалистами, которые работают на 1,5 и более ставок<sup>16</sup>. Уровень обеспеченности медицинскими кадрами снижается второй год подряд. В 2022 г. он сократился на 1,3% и составил 37,2 врача на 10 тыс. человек (в 2021 г. — 37,7 врача на 10 тыс. человек). Несмотря на то что медицинские вузы ежегодно выпускают 42–43 тыс. дипломированных врачей, средний возраст занятых в отрасли неуклонно повышается. Так, по данным Росстата, средний возраст занятых в 2022 г. достиг 44,2 года (44,1 года — в 2019 г.) [Здравоохранение в России, 2023, с.121].

Проблема кадрового дефицита касается не только государственных медицинских учреждений, но и частных клиник, которые в 2023 г. ощутили нехватку врачей-терапевтов.

Количество медицинских вакансий с января по май 2023 г. выросло на 22% по сравнению с аналогичным периодом 2022 г., и на одну вакансию приходится менее двух резюме соискателей, причем 46% из них не имеют опыта работы<sup>17</sup>.

Обострение ситуации с дефицитом медицинских работников связано с тем, что некоторые врачи, прежде всего хирурги, анестезиологи-реаниматологи, травматологи, мужчины-фельдшеры с опытом работы в зоне боевых действий или в системе медицины катастроф, были мобилизованы в районы проведения боевых действий<sup>18</sup>, а часть медиков после начала СВО и объявленной осенью 2022 г. моби-

лизации покинули Россию и переехали работать за границу<sup>19</sup>.

*Сокращение пациентопотока.* Согласно исследованию аналитической компании BusinesStat<sup>20</sup>, объем рынка платных медицинских услуг в России за 2020–2022 гг. претерпел значительные колебания по количеству приемов. Так, в 2020 г. на фоне пандемии COVID-19 этот показатель резко сократился с 2,19 до 1,97 млрд, но уже в 2021 г. в секторе частной медицины наблюдался восстановительный рост до 2,34 млрд приемов, когда население страны стало реализовывать отложенный во время пандемии спрос на медицинские услуги и проявлять больше внимания к своему здоровью<sup>21</sup>.

В 2022 г. на фоне начала СВО, а затем объявленной мобилизации частные клиники испытали два резких сокращения пациентопотока. Это связано с «вымыванием» из экономики довольно значительной и, что более важно, платежеспособной части населения. В целом по результатам 2022 г. в секторе платных медицинских услуг количество приемов сократилось на 6%, а в 2023 г. их заметного прироста зафиксировано не было. Данный факт объясняется, с одной стороны, ростом цен на услуги платной медицины (на 10–15% в 2022 г. по сравнению с 2021 г.<sup>22</sup>), а с другой — склонностью людей откладывать несрочные и необязательные траты, к ко-

<sup>19</sup> Нехватка врачей в частных клиниках. URL: <http://pravo-med.ru/articles/17638/> (дата обращения: 25.10.2023).

<sup>20</sup> BusinesStat: объем медуслуг в России в 2022 году снизился на 6%. URL: <https://vademec.ru/news/2023/04/28/businesstat-obem-meduslug-v-rossii-v-2022-godu-snizilsya-na-6/> (дата обращения: 25.10.2023).

<sup>21</sup> BusinesStat: объем медуслуг в России в 2022 году снизился на 6%. URL: <https://vademec.ru/news/2023/04/28/businesstat-obem-meduslug-v-rossii-v-2022-godu-snizilsya-na-6/> (дата обращения: 25.10.2023).

<sup>22</sup> 100 крупнейших частных многопрофильных центров России. URL: <https://zdorovayarossia.ru/ratings/100-krupneyshikh-chastnykh-mnogoprofilnykh-tsentrov-rossii/> (дата обращения: 02.10.2023).

<sup>16</sup> Леонид Рошаль назвал заявления Минздрава о ликвидации кадрового дефицита преждевременными. URL: <https://medvestnik.ru/content/news/Belgorodskogo-ministra-zdravooxraneniya-otchitali-za-deficit-medicinskih-kadrov.html> (дата обращения: 25.10.2023).

<sup>17</sup> Число вакансий в сфере медицины в России за год выросло на 22%. URL: <https://tass.ru/obschestvo/18051929> (дата обращения: 25.10.2023).

<sup>18</sup> Частные клиники столкнулись с последствиями мобилизации. URL: <https://vademec.ru/news/2022/10/06/chastnye-kliniki-stolknulis-s-posledstviyami-mobilizatsii/> (дата обращения: 20.01.2024).

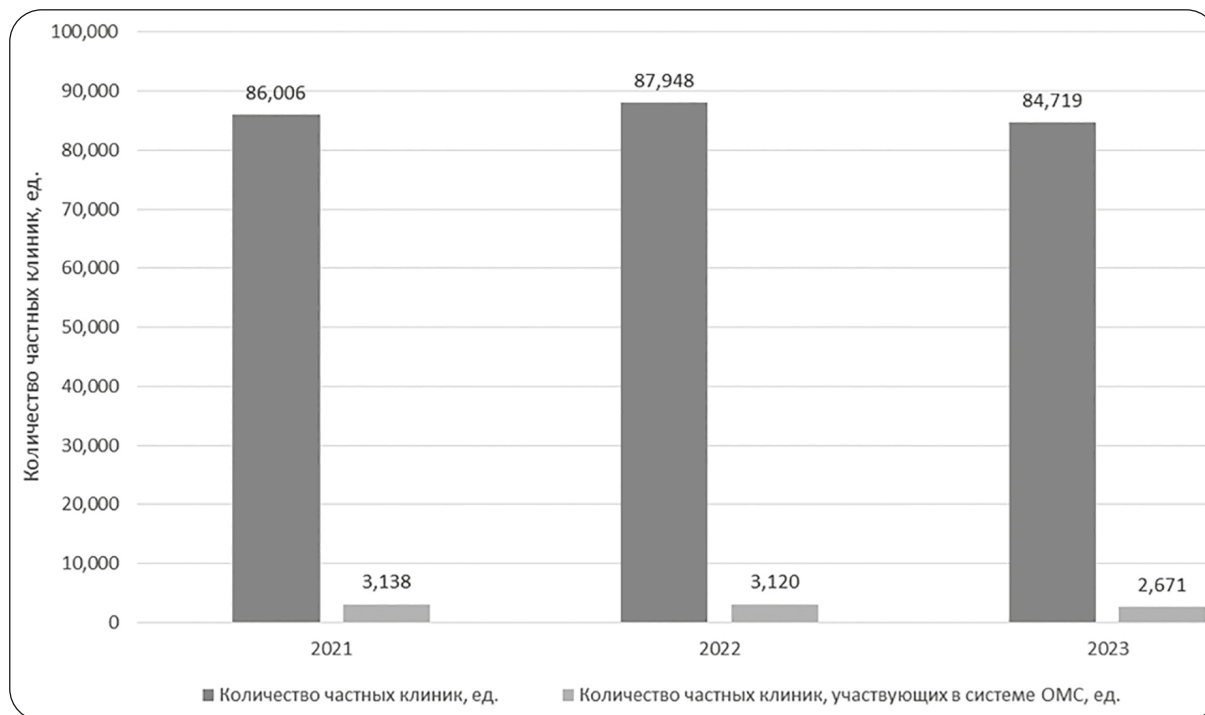


Рис. 1. Динамика количества частных медицинских клиник, 2021–2023 гг.

Составлено по: Statprivat. URL: <https://statprivat.ru/privateclinics> (дата обращения: 01.02.2024).

торым многие относят платные медицинские услуги при условии наличия альтернативы в виде получения медицинской помощи в государственных медицинских учреждениях по полису ОМС.

Анализ адаптации стратегий частных клиник к новым геополитическим реалиям проведен по десяти крупнейшим многопрофильным клиникам России. По данным аналитического центра делового издания в сфере здравоохранения Vademecum<sup>23</sup>, на них приходится 46,5 % совокупной выручки 200 частных многопрофильных клиник, причем более 54 % этой доли заработали три первые клиники — ГК «Медси», ГК «Мать и дитя»

и «Европейский медицинский центр» (ЕМС)<sup>24</sup>.

Сокращение количества клиник на рынке частной медицины произошло в основном за счет ухода мелких несетевых компаний, которым сложно выживать и конкурировать с крупными сетевыми игроками в турбулентный период. Так, общее количество частных клиник в 2023 г. снизилось более чем на 3 тыс. по сравнению с 2022 г., в том числе на 449 — количество клиник, оказывающих медицинские услуги по ОМС (рис. 1).

При этом в пересчете на 100 тыс. населения общее количество клиник уменьшилось с 60,4 в 2022 г. до 58,2 в 2023 г. (рис. 2).

<sup>23</sup> Общая выручка ТОП-200 частных многопрофильных клиник в 2022 году составила 334 млрд рублей. URL: [https://vademec.ru/article/obshchaya\\_vyruchka\\_top200\\_chastnykh\\_mnogoprofilnykh\\_klinik\\_v\\_2022\\_godu\\_sostavila\\_334\\_mlrdrubley/](https://vademec.ru/article/obshchaya_vyruchka_top200_chastnykh_mnogoprofilnykh_klinik_v_2022_godu_sostavila_334_mlrdrubley/) (дата обращения: 05.11.2023).

<sup>24</sup> Общая выручка ТОП-200 частных многопрофильных клиник в 2022 году составила 334 млрд рублей. URL: [https://vademec.ru/article/obshchaya\\_vyruchka\\_top200\\_chastnykh\\_mnogoprofilnykh\\_klinik\\_v\\_2022\\_godu\\_sostavila\\_334\\_mlrdrubley/](https://vademec.ru/article/obshchaya_vyruchka_top200_chastnykh_mnogoprofilnykh_klinik_v_2022_godu_sostavila_334_mlrdrubley/) (дата обращения: 05.11.2023).

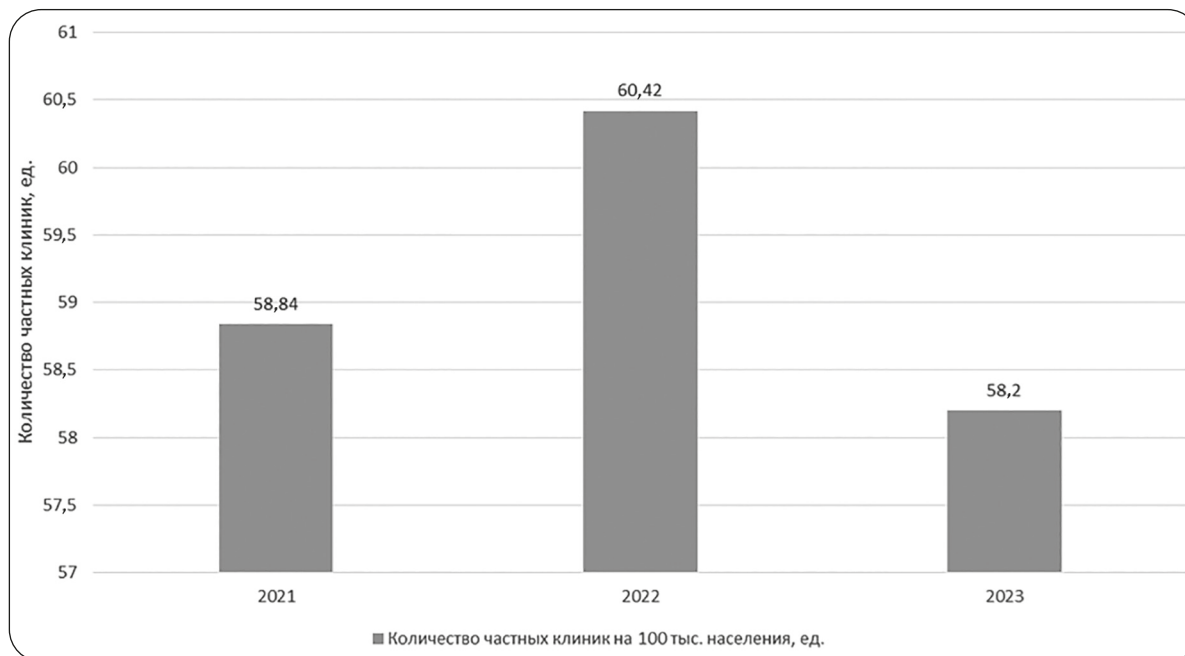


Рис. 2. Динамика количества частных медицинских клиник на 100 тыс. населения, 2021–2023 гг.

Составлено по: Statprivat. URL: <https://statprivat.ru/privateclinics> (дата обращения: 01.02.2024).

Западные санкции оказали серьезное воздействие на российские медицинские учреждения частной формы собственности. Это влияние проявилось в нарушении логистических цепочек поставок зарубежного оборудования и комплектующих, импортных расходных материалов, диагностических реагентов, лекарственных препаратов, что в сочетании с резким изменением курса национальной валюты привело к увеличению себестоимости медицинских услуг и, как следствие, к сокращению пациентопотока, падению выручки частных клиник и уменьшению их количества на рынке платных медицинских услуг.

### **СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ МЕДИЦИНСКИХ КЛИНИК В НОВЫХ ГЕОПОЛИТИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ РОССИИ**

До обострения геополитической ситуации и массированного введения секторальных и персональных ограничительных

мер в отношении российской экономики и ее граждан основными стратегическими целями крупных многопрофильных сетевых клиник на рынке частной медицины были укрепление лидерских позиций компании и расширение клинической сети. Для реализации этих задач частные многопрофильные клиники использовали стратегии роста и их различные комбинации [Опарин, 2022].

Анализ адаптации частных сетевых многопрофильных медицинских клиник к новым геополитическим условиям проведен с использованием модели Ансоффа, согласно которой все виды стратегий роста компании подразделяются на четыре основные группы: 1) стратегии освоения рынка; 2) стратегии развития продукта (услуги); 3) стратегии развития рынка; 4) стратегии диверсификации [Ansoff, 1957].



## Стратегии освоения рынка

Стратегии освоения рынка направлены на увеличение доли рынка компании за счет роста продаж продуктов (услуг) на рынке. В сфере здравоохранения стратегии увеличения доли рынка предполагают совершенствование маркетинговой стратегии, включая ценовую политику, повышение качества оказываемых медицинских услуг и эффективности деятельности медицинской клиники.

Нарушения условий и схем поставок оборудования и медикаментов, изменения регулирования, волатильность курса рубля и процентных ставок потребовали от менеджмента частных клиник быстрых и нестандартных решений, направленных на увеличение доли рынка за счет оптимизации логистического процесса, сокращения затрат и временного замораживания инвестиционных проектов, изменения ценовой политики.

*Оптимизация логистического процесса.* Многопрофильные клиники оказались в разных ситуациях в зависимости от своей технической оснащенности. Со значительными проблемами столкнулись компании, которые работали на оборудовании и расходных материалах из Европы и США, например «Европейский медицинский центр». Те же, кто использовал азиатские марки оборудования («Семейный доктор» и т. д.), продолжили работать без простоев.

Большинству клиник пришлось оптимизировать логистический процесс, связанный с поставками лекарственных средств и медицинского оборудования, и закупать лекарства, запчасти к высокоточному оборудованию, расходные материалы через альтернативных поставщиков. Кроме того, клиники стали создавать запасы вакцин и лекарств с учетом сроков их годности и оборота. «Европейский медицинский центр», например, заключил ряд прямых договоров с ключевыми производителями и поставщиками медицинских изделий (Paul Hartmann, J&J,

V. Braun и т. д.), что позволило клинике совместно планировать необходимые объемы поставок. Дополнительно компания сформировала матрицу замен по некоторым видам медицинских изделий<sup>25</sup>.

Ключевыми направлениями оптимизации логистики оборудования и товаров медицинского назначения стали подключение поставщиков из Китая и Южной Кореи, открытие представительств в странах ближнего зарубежья (Казахстане, Киргизии, Узбекистане), развитие сотрудничества с Индией<sup>26</sup>.

*Диверсификация цен.* В условиях резкого повышения процентной ставки в первой половине 2022 г., обесценивания рубля, роста процентных расходов, увеличения себестоимости медицинских услуг в связи с нарушениями логистических цепочек, оттоком части платежеспособного населения из страны и переходом ряда пациентов в клиники более низкого ценового сегмента или получения ими медицинской помощи только по полису ОМС многие частные клиники прибегли к стратегии диверсификации цен для удержания выручки на прежнем уровне. Для этого были повышены цены на услуги с высокой долей импорта и снижены цены на услуги, которые более востребованы.

Так, «Европейский медицинский центр» как многопрофильная клиника, оказывающая премиальные медицинские услуги, в 2022 г. стремился предотвратить значительное падение выручки путем повышения среднего чека за услуги поликлиники до 315 евро (+ 20,0 % по сравнению с 2021 г.) в условиях сокращения визитов

<sup>25</sup> Разрушение стереотипов, передовые технологии и превентивная медицина. Как сегодня работают частные клиники. URL: <https://snob.ru/health/razrushenie-steretipov-peredovye-tehnologii-i-preventivnaya-medicina-kak-segodnya-rabotayut-chastnye-kliniki/?erid=4CQwVszH9pUiLDiy6LY> (дата обращения 13.11.2023).

<sup>26</sup> За пределами зоны комфорта: о поставках медицинских изделий в РФ. URL: <https://nsk.dk.ru/news/237191950?erid=LjN8JxeH2> (дата обращения: 02.11.2023).

в поликлиники на 20,3 % (по сравнению с аналогичным периодом 2021 г.). Рост среднего чека позволил несколько компенсировать сокращение количества обращений. Тем не менее выручка от услуг поликлиники и оказания помощи на дому в 2022 г. сократилась на 4,4 % по сравнению с выручкой 2021 г. Параллельно с повышением цен на услуги поликлиник центр снизил цены на процедуры КТ и МРТ как наиболее востребованные, что позволило увеличить количество проведенных процедур и компенсировать потерю выручки. Кроме того, потеря выручки была компенсирована сопутствующими видами деятельности — продажей реагентов и услуг по сервисному обслуживанию медицинского оборудования. Несмотря на предпринимаемые усилия, чистая прибыль за 2022 г. снизилась на 33,8 % по сравнению с предшествующим годом. Существенную роль в этом сыграло наличие у клиники валютных кредитов и заключенных ранее валютных контрактов с корпоративными клиентами<sup>27</sup>.

*Оптимизация инвестиционных затрат.* В связи с макроэкономической и политической неопределенностью, возникшей из-за событий 2022 г., некоторые частные медицинские клиники, например ГК «Мать и дитя», были вынуждены временно заморозить реализацию новых проектов и сосредоточиться на завершении ранее начатых проектов. Так, «Мать и дитя» отложили реализацию проекта психоневрологического стационара «Лапино-5» до 2024 г.<sup>28</sup>

После достаточно быстрого восстановления экономики медицинские компании частично или полностью вернулись к реализации отложенных проектов и по ре-

зультатам 2022 г. показали значительный прирост выручки. Так, темп роста выручки ГК «Медси» в 2022 г. превысил 19 % при среднем росте рынка частной медицины в 3,95 % в год (табл. 1).

На протяжении многих лет оказание медицинских услуг по полису ОМС обеспечивает частным клиникам стабильный приток пациентов и денежных средств. Так, по данным Ассоциации частных клиник Санкт-Петербурга, в структуре участников системы ОМС в 2023 г. работали 385 медицинских организаций, в том числе 166 из них — негосударственной формы собственности<sup>29</sup>.

Однако установленные тарифы, которые часто кардинально ниже себестоимости оказания услуг частными медицинскими клиниками, покрывают исключительно затраты на заработную плату специалистов, расходные материалы и препараты, а не другие расходы, которые несет клиника, например, по амортизации оборудования, предоставлению сервиса и созданию более комфортных условий для пациентов и т. д. [Соколова, Абросимова, 2022]. Это связано с тем, что в структуре тарифа ОМС законодательно отсутствует возможность полноценно учитывать такие затраты, что делает участие частных клиник в системе ОМС не всегда экономически оправданным.

Повышению качества обслуживания способствует внедрение в деятельность медицинских организаций различных цифровых технологий. Так, клиники «Медси» предлагают пациентам приложение для смартфонов SmartMed, которое помогает получить онлайн-консультацию, обеспечивает доступ к медицинской карте и результатам обследований, к интернет-

<sup>27</sup> EMC объявляет финансовые результаты по МСФО за 2022 год. URL: [https://emc-investor.com/sites/default/files/docs/2022-financial-results\\_ru.pdf](https://emc-investor.com/sites/default/files/docs/2022-financial-results_ru.pdf) (дата обращения: 10.10.2023).

<sup>28</sup> MD Medical Group: от ЭКО до сети многопрофильных клиник. URL: <https://gazprombank.investments/blog/reviews/medical-group/> (дата обращения: 10.10.2023).

<sup>29</sup> Работу негосударственных медицинских организаций в системе ОМС обсудили на круглом столе Ассоциации частных клиник Санкт-Петербурга. URL: <https://spboms.ru/content/12052023-работу-негосударственных-медицинских-организаций-в-системе-омс-обсудили-на-круглом> (дата обращения: 15.11.2023).

Таблица 1

## Крупнейшие многопрофильные частные медицинские клиники России, 2021–2022 гг.

Название клиники	Выручка, млрд руб.		Рост выручки, %	Количество клиник
	2021 г.	2022 г.		
ГК «Медси»	30,09	35,98	19,6	139
ГК «Мать и дитя»	25,22	25,22	0,01	53
«Европейский медицинский центр»	25,11	23,24	–7,4	8
ГК «МедИнвестГрупп»	15,43	17,92	16,1	44
«СМ Клиника»	15,70	17,28	10,1	29
ООО «Ава-Петер»	6,86	8,14	18,7	18
«Клиника Екатерининская»	7,01	7,59	8,3	9
МЦ «Medswiss»	6,68	6,94	3,9	19
Клиника «Эксперт»	5,77	6,91	19,7	18
АО «Медицина»	5,34	6,08	13,7	2

Составлено по: Общая выручка ТОП-200 частных многопрофильных клиник в 2022 году составила 334 млрд рублей. URL: [https://vademec.ru/article/obshchaya\\_vyruchka\\_top200\\_chastnykh\\_mnogoprofilnykh\\_klinik\\_v\\_2022\\_godu\\_sostavila\\_334\\_mlrd\\_rublej/](https://vademec.ru/article/obshchaya_vyruchka_top200_chastnykh_mnogoprofilnykh_klinik_v_2022_godu_sostavila_334_mlrd_rublej/) (дата обращения: 05.11.2023).

аптеке (в партнерстве со «Здравсити») <sup>30</sup>, а также запись на прием или вызов врача на дом, тем самым повышая удовлетворенность пациентов медицинскими услугами и их вовлеченность в сферу пользования услугами клиники [Тавберидзе, 2023].

Аналогичные сервисы установлены и в других частных медицинских клиниках.

В клинике «Будь здоров» (входит в топ-20 крупнейших частных клиник России) работает личный ассистент пациента, который предлагает удобное расписание посещений клиники, оформляет документы, курирует пациентов в стационаре, тем самым помогая сократить время нахождения в клинике или стационаре и контакты с немедицинским персоналом. Мобильное приложение позво-

ляет пациенту быть на связи с лечащим врачом без посещения клиники <sup>31</sup>.

В 2023 г. клиника «Европейский медицинский центр» стала участником «Экспериментального правового режима» в сфере цифровых инноваций, утвержденного Правительством Российской Федерации сроком на три года <sup>32</sup>. Полностью в дистанционном режиме клиентам клиники предлагаются следующие виды медицинских услуг: телемедицинская консультация специалиста, в ходе которой может быть проведена корректировка плана ле-

<sup>31</sup> Клиника «Будь здоров». URL: <https://spb.klinikabudzdorov.ru/o-nas/> (дата обращения: 07.10.2023).

<sup>32</sup> Европейский медицинский центр получил статус участника ЭПР в сфере цифровых инноваций по направлению медицинской деятельности. URL: [https://www.emcmos.ru/news\\_and\\_media/news/evropeyskiy-meditsinskiy-tsentr-poluchil-status-uchastnika-epr/](https://www.emcmos.ru/news_and_media/news/evropeyskiy-meditsinskiy-tsentr-poluchil-status-uchastnika-epr/) (дата обращения: 23.10.2023).

<sup>30</sup> SmartMed. URL: <https://medsi.ru/lands/smartmed.php> (дата обращения: 23.10.2023).

чения при наличии диагноза, поставленного на очном приеме в клинике; корректировка диагноза после обследования; назначение и корректировка лечения; получение электронного рецепта; осмотр врачом с использованием комплекса инструментальной диагностики и мониторинга TytoCare, который при помощи высокоточного портативного прибора с использованием специальных насадок и мобильного приложения позволяет врачу дистанционно измерить сердечный ритм, провести осмотр ЛОР-органов, оценить состояние бронхолегочной системы, осмотреть высыпания на коже; удаленный мониторинг ряда показателей здоровья без посещения клиники.

На фоне санкций и обострения геополитической ситуации в сфере медицинского туризма произошло перераспределение потока медицинских туристов из европейских стран, таких как Финляндия, Италия, Испания, Германия, Франция, Швейцария, в страны ближнего зарубежья и Китай. Сокращение пациентопотока из европейских стран прежде всего связано с логистическими трудностями и сложностью оплаты услуг клиники для зарубежных пациентов.

Вместе с тем медицинский туризм продолжает развиваться, но уже со странами Центральной Азии и Китаем. Так, по данным Комитета по здравоохранению Санкт-Петербурга, в 2022 г. количество иностранных граждан, получивших медицинскую помощь в клиниках города, выросло на 12,9 % по сравнению с аналогичным показателем 2021 г. и составило 109,1 тыс. человек, в том числе: 20,5 тыс. человек — из Узбекистана, 13,1 тыс. человек — из Таджикистана, 4,8 тыс. человек — из Киргизии, 1,1 тыс. человек — из Китая<sup>33</sup>. Наибольшей востребованностью

<sup>33</sup> Сегмент медицинского туризма Санкт-Петербурга, несмотря на серьезное сокращение потока пациентов из «недружественных» стран, демонстрирует рост. URL: <https://acspb.ru/index.php/13-novosti-zdravookhraneniya/163-poeekhali-lechitsya> (дата обращения: 30.10.2023).

у медицинских туристов пользуются услуги в области репродуктивной и эстетической медицины, травматологии, ортопедии, кардиологии, а также услуги по проведению сложных комплексных обследований.

### Стратегии развития продукта (услуги)

Стратегии развития продукта (услуги) фокусируются на выводе новых и/или инновационных продуктов (услуг) на уже существующий рынок. Компания расширяет ассортимент и разрабатывает новый продукт (услугу) для удовлетворения потребности рынка. Эти стратегии обычно предполагают обширные научные исследования и разработки и применяются, когда компания хорошо понимает потребности потребителей на рынке и способна предлагать инновационные решения.

Ведущие российские многопрофильные клиники, имея в своем составе многопрофильные клинические больницы, консультативно-диагностические центры, поликлиники, расширяют инвестиционные портфели включением лабораторных сетей, аптечных сетей и других структур, в частности в сфере образования. Расширение спектра медицинских услуг от диагностики до реабилитации по любому из направлений (медицина полного цикла) базируется на оказании высокотехнологичной медицинской помощи с использованием новейшего оборудования, применения новых медицинских технологий в оториноларингологии, офтальмологии, нейрохирургии, кардиологии, стоматологии, бариатрической хирургии, онкологии, травматологии и восстановительной реабилитации<sup>34</sup>.

По принципу медицины полного цикла работают крупнейшие многопрофильные клиники: «Будь здоров», медицинские цен-

<sup>34</sup> Презентация МЕДСИ для инвесторов 2023. URL: <https://medsi.ru/document.php?element=29700424> (дата обращения: 03.10.2023).

тры «К+31», «Медси», ЕМС и т. д. Например, сеть клиник «Мать и дитя», которая изначально специализировалась на здоровье матери и ребенка, постепенно добавляет виды услуг, не связанные с основной специализацией, в том числе по травматологии, кардиологии, онкологии. Развивается полный спектр услуг для всей семьи, включая пожилых людей, запущена собственная сеть пунктов приема лабораторных анализов под брендом «МД ЛАБ»<sup>35</sup>.

MD Medical Group совместно с МГИМО открыли медицинский университет «МГИМО-Мед», разработали современную образовательную программу, отвечающую современным потребностям отрасли, по которой в партнерстве с РНИМУ имени Н. И. Пирогова, НИИ морфологии человека, НИЦЭМ им. Н. Ф. Гамалеи проводят подготовку специалистов общей медицины<sup>36</sup>.

MD Medical Group Investments PLC (клиники «Мать и дитя») во время пандемии, когда в стране остро ощущалась нехватка стационаров для лечения больных коронавирусом, открыла больницу «Тюмень-2» для оказания медицинской помощи пациентам с инфекционными заболеваниями, переоборудовала во временный стационар по лечению COVID-19 больницу «MD GROUP Лахта» в Санкт-Петербурге. В условиях сокращения заболеваний коронавирусом MD Medical Group Investments преобразовала перечисленные клиники в многофункциональную больницу онкологического и терапевтического направления с возможностью проведения интенсивной терапии («Тюмень-2») и для оказания услуг по родам и гинекологической хирургии (больница «MD GROUP Лахта»)<sup>37</sup>.

<sup>35</sup> MD Medical Group. Annual Report 2022. URL: <https://www.mcclinics.ru> (дата обращения: 13.10.2023).

<sup>36</sup> MD Medical Group. Annual Report 2022. URL: <https://www.mcclinics.ru> (дата обращения: 03.10.2023).

<sup>37</sup> MD Medical Group. Annual Report 2022. URL: <https://www.mcclinics.ru> (дата обращения: 03.10.2023).

Учитывая ожидаемый спрос и накопленный опыт в онкологии, MD Medical Group Investments начала строительство ядерного медицинского центра «Лапино-3», который будет обеспечивать полный цикл оказания медицинской помощи в онкологии.

## Стратегии развития рынка

Стратегии развития рынка фокусируются на выходе на новый рынок (в новый географический регион или новый потребительский сегмент) с существующими продуктами (услугами). Они наиболее успешны в ситуациях, когда компания владеет запатентованными технологиями или услугами, которые можно использовать на новых рынках, если потенциальные потребители имеют доходы с высокой покупательной способностью, а их потребительское поведение несильно отличается от поведения потребителей на рынке. Примером таких стратегий является экспансия медицинской клиники в новые географические регионы.

На российском рынке частной медицины ведущие многопрофильные клиники активно применяют стратегии развития рынка, расширяя географию своего присутствия, одновременно укрепляя позиции на рынке частных медицинских услуг Москвы и Московской области, проводя экспансию в другие регионы России, а также в страны ближнего зарубежья.

Стратегию наиболее агрессивной экспансии в регионы проводит ГК «Медси», которая в 2022 г. приобрела 18 клиник сети «Лабдиагностика» в Перми, открыла 24 клиники в Москве, Барнауле, Брянске, Ижевске, Нижневартовске, Нягани, Перми и Санкт-Петербурге, две клиники по франшизе МЕДСИ — в Москве и Туапсе, используя разработанные в компании три варианта моделей развития для различных форматов клиник<sup>38</sup>. В MD Medical

<sup>38</sup> Презентация МЕДСИ для инвесторов 2023. URL: <https://medsi.ru/document.php?element=29700424> (дата обращения: 03.10.2023).



Group («Мать и дитя») в 2022 г. были открыты два новых медицинских центра по дорожной помощи в Бутово и Мытищах, запущены две клинические больницы в Тюмени, Санкт-Петербурге и Свердловской области, а также первая поликлиника с фокусом на ЭКО в Екатеринбурге<sup>39</sup>.

Расширяя географию своего присутствия, медицинские клиники инвестируют в новое строительство, проводят экспансию в регионы через слияния и поглощения, приобретая региональных игроков (ГК «Медси»), используют стратегию франчайзинга (ГК «Медси»). Причем если ранее крупные клиники приобретали игроков «средней руки», то в настоящее время они проявляют интерес к поглощению масштабных активов с выручкой более 1 млрд руб. (ГК «Медскан»).

Открытие дочерних компаний в странах ближнего зарубежья не только является источником роста выручки медицинских компаний, но и предоставляет возможность выстраивания новых логистических маршрутов импорта оборудования и медицинских изделий через дружественные страны, а также развития интеграции с ними в сфере здравоохранения. Примерами инвестирования в медицинские организации в странах ближнего зарубежья являются открытие в первой половине 2023 г. ГК «Медси» медицинской компании «Медси Ордо» на территории Киргизии и планируемый выход на рынок Казахстана через покупку медицинских клиник Mediker Healthcare<sup>40</sup>.

## Стратегии диверсификации

Стратегии диверсификации фокусируются на выходе на новый рынок с новыми продуктами (услугами). Применительно к сфере здравоохранения диверсифика-

ция — это стратегия, при которой организации здравоохранения добавляют новые продукты (услуги) и выходят на новые рынки.

Диверсификация обычно определяется относительно основного направления деятельности организации и/или основных видов медицинских услуг. Стратегия диверсификации ориентирована на горизонтальное развитие. Например, для стационаров диверсификацией будет добавление к существующим услугам высокотехнологичных услуг, услуг по реабилитации, паллиативной помощи и иных медицинских услуг в стационаре, открытом в другом регионе [Donev, Milevska-Kostova, Galan, 2010]. Как правило, стратегии диверсификации несут в себе высокие риски, потому что разработка новой медицинской технологии предполагает дорогостоящие научные исследования и разработки, а строительство и оснащение медицинского центра современным оборудованием требует огромных инвестиций.

Эффективным механизмом развития инфраструктуры высокотехнологичной медицинской помощи и внедрения инновационных медицинских практик является государственно-частное партнерство (ГЧП) в сфере оказания медицинских услуг. В результате партнерства государства и частного сектора улучшаются условия и качество медицинских услуг, возрастает операционная и клиническая эффективность медицинских учреждений, повышается удовлетворенность пациентов, а коммерческие клиники приобретают возможность участвовать в масштабных инвестиционных проектах и оказывать медицинские услуги по программе государственных гарантий бесплатного оказания медицинской помощи, повышая свои конкурентные преимущества [Растригина, 2020].

Инвестиционно-привлекательной сферой ГЧП для частных клиник является создание объектов высокотехнологичной помощи по таким профилям, как онкология, экстракорпоральное оплодотворение, нефрология. По данным Федерального

<sup>39</sup> MD Medical Group. Annual Report 2022. URL: <https://www.mcclinics.ru> (дата обращения: 03.10.2023).

<sup>40</sup> Клиническое содружество. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6298018> (дата обращения: 24.11.2023).

фонда обязательного медицинского страхования, в 2023 г. высокотехнологичную медицинскую помощь по программам ОМС оказывают 1,2 тыс. медицинских организаций, в том числе 170 организаций частной формы собственности<sup>41</sup>.

Так, в рамках программы государственно-частного партнерства в форме аренды «Европейский медицинский центр» открыл новую клинику на базе Московского областного научно-исследовательского клинического института имени М. Ф. Владимирского (МОНИКИ) и предлагает современные и высокотехнологичные методы диагностики и лечения пациентам из Москвы и Московской области по заказу правительств этих регионов<sup>42</sup>. ГК «Медси» объявила о планах открытия в Нижегородской области первого в стране медицинского комплекса на принципах ГЧП.

### **Сравнительный анализ стратегий развития частных медицинских клиник в России**

В новых геополитических и макроэкономических условиях российские частные многопрофильные клиники осуществляют реализацию стратегий развития, сравнительный анализ которых приведен в табл. 2.

Анализ стратегий развития частных многопрофильных медицинских клиник в 2022–2023 гг. продемонстрировал, что введение санкций не оказало существенного влияния на рынок частной медицины в России. После непродолжительного периода адаптации к новым условиям,

<sup>41</sup> Оказание высокотехнологичной медицинской помощи в рамках базовой программы обязательного медицинского страхования. URL: <https://www.ffoms.gov.ru/system-oms/about-fund/modernizatsiya-sistemy-oms/okazanie-vysokotekhnologichnoy-meditsinskoj-pomoshchi-v-ramkakh-bazovoy-programmy-oms/> (дата обращения: 21.10.2023).

<sup>42</sup> ЕМС объявляет финансовые результаты по МСФО за 2022 год. URL: [https://emc-investor.com/sites/default/files/docs/2022-financial-results\\_ru.pdf](https://emc-investor.com/sites/default/files/docs/2022-financial-results_ru.pdf) (дата обращения: 20.10.2023).

когда клиники оптимизировали логистический процесс и инвестиционные затраты, меняли ценовую политику, он продолжил рост.

### **ВЫВОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ**

Настоящая работа охватывает период с 2022 по 2023 г. и базируется на более раннем исследовании 2019–2021 гг. [Опарин, 2022], что позволило провести сравнительный анализ изменения стратегий развития частных многопрофильных клиник в России.

Рассмотренные частные многопрофильные клиники используют различные комбинации стратегий, одновременно повышая свою долю на рынке, развивая и совершенствуя услуги, разрабатывают новые медицинские технологии, совершают экспансию в другие регионы и страны. Они активно развивают новые виды высокотехнологичной медицинской помощи и внедряют инновационные медицинские практики в новых регионах своего присутствия, в том числе с использованием механизма государственно-частного партнерства.

Основными стратегиями развития крупных многопрофильных сетевых клиник на рынке частной медицины являются стратегии роста (стратегии освоения рынка, стратегии развития продукта (услуги), стратегии развития рынка, стратегии диверсификации) и их различные комбинации. Для адаптации к новой геополитической ситуации многопрофильные сетевые клиники подстроили логистические цепочки к изменившимся условиям рынка, временно приостановили инвестирование в новые проекты, диверсифицировали цены для сохранения выручки.

Рассмотренные частные многопрофильные клиники (ГК «Медси», MD Medical Group («Мать и дитя»), «Европейский медицинский центр», «Будь здоров», «K+31», ГК «Медскан», «Семейный доктор», ГК «Мой медицинский центр») используют различ-

Таблица 2

**Сравнительный анализ стратегий развития частных медицинских клиник в новых геополитических условиях России**

Стратегия	До 2022 г.	2022–2023 гг.
Освоение рынка	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обслуживание пациентов по полису ОМС</li> <li>• Совершенствование маркетинга</li> <li>• Повышение качества обслуживания</li> <li>• Развитие въездного медицинского туризма из зарубежных стран</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обслуживание пациентов по полису ОМС</li> <li>• Совершенствование маркетинга</li> <li>• Повышение качества обслуживания</li> <li>• Оптимизация логистического процесса</li> <li>• Диверсификация цен</li> <li>• Оптимизация инвестиционных затрат</li> <li>• Развитие новых направлений въездного медицинского туризма</li> </ul>
Развитие продукта (услуги)	Расширение спектра медицинских услуг, включая оказание высокотехнологичной медицинской помощи	Расширение спектра медицинских услуг, включая оказание высокотехнологичной медицинской помощи
Развитие рынка	Экспансия в регионы на основе слияний и поглощений, инвестиций в строительство новых клиник и реконструкцию, франчайзинга	Экспансия в регионы и на зарубежные рынки на основе слияний и поглощений, инвестиций в строительство новых клиник и реконструкцию, франчайзинга
Диверсификация	Развитие высокотехнологичной медицинской помощи и внедрение инновационных медицинских практик в новых регионах на основе государственно-частного партнерства	Развитие высокотехнологичной медицинской помощи и внедрение инновационных медицинских практик в новых регионах на основе государственно-частного партнерства

ные комбинации стратегий развития, одновременно повышая свою долю на рынке, развивая и совершенствуя услуги, разрабатывают новые медицинские технологии, совершают экспансию в другие регионы и страны. Они активно совершенствуют новые виды высокотехнологичной медицинской помощи и внедряют инновационные медицинские практики в новых регионах своего присутствия, в том числе с использованием механизма государственно-частного партнерства.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Частные медицинские клиники, как и все предприятия и организации российской экономики, проходят период адаптации к новым геополитическим условиям. Анализ влияния санкционной

политики на стратегии частных медицинских клиник и направлений нивелирования негативных последствий введения ограничительных мер в отношении российской экономики и ее граждан является актуальной задачей исследования и представляет интерес как для академических ученых, так и для менеджмента частных клиник.

Нарушения условий и схем поставок оборудования и медикаментов, изменения регулирования, волатильность курса рубля и процентных ставок потребовали от менеджмента частных клиник быстрых и неординарных решений в целях сохранения своей деятельности. Опыт, приобретенный во время пандемии COVID-19, способствовал тому, что частные медицинские клиники в достаточно короткие сроки сумели преодолеть нарушения логистических цепочек и выстроить новые схемы поставок

оборудования, запасных частей, расходных материалов, медицинских изделий, лекарственных средств и других товаров медицинского назначения.

Наряду с оптимизацией поставок в 2022 г., частные медицинские клиники, чтобы не допустить падения уровня доходов в условиях роста стоимости медицинских услуг и сокращения потока пациентов, скорректировали цены на медицинские услуги и временно заморозили реализацию новых инвестиционных проектов. В условиях быстрого восстановления экономики после короткого периода адаптации к новым условиям ведения бизнеса медицинские клиники успешно применяют стратегии роста.

Развитие сетевых многопрофильных клиник и укрепление ими своих позиций

на рынке в сложившихся геополитических и макроэкономических условиях является вполне закономерной тенденцией, позволяющей прогнозировать дальнейшую консолидацию отрасли частной медицины.

Настоящее исследование ограничено периодом с 2022 по 2023 г. и сосредоточено на частных сетевых многопрофильных клиниках. В дальнейшем анализ может быть направлен на выявление новых направлений въездного медицинского туризма и экспансии частных клиник на рынки зарубежных стран, а также на вопросы развития государственно-частного партнерства и расширения спектра медицинских услуг, включая оказание высокотехнологичной медицинской помощи.

## ЛИТЕРАТУРА НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

- Здравоохранение в России. 2023. Статистический сборник. *Росстат*: 121.
- Маличенко В. С., Гаджиева А. О. 2023. Доступ к технологиям здравоохранения в условиях санкций и односторонних ограничительных мер. *Международное право и международные организации* (3): 27–41.
- Опарин Э. В. 2022. *Формирование механизма повышения конкурентоспособности частных медицинских клиник в условиях реформирования системы здравоохранения в России*: дис. ... канд. экон. наук: 122–140. Санкт-Петербургский государственный университет.
- Растрюгина О. В. 2020. Развитие государственно-частного партнерства на рынке

медицинских услуг: мировая и российская практика. *Вестник евразийской науки* 12 (3). [Электронный ресурс]. <https://esj.today/PDF/74ECVN320.pdf> (дата обращения: 04.02.2024).

- Соколова О. В., Абросимова Е. А. 2022. Частные медицинские организации: вопросы регистрации, лицензирования и гражданско-правового положения при оказании медицинской помощи и медицинских услуг. *Вестник Томского государственного университета* (479): 258–272.
- Тавберидзе К. Ю. 2023. Цифровой маркетинг в сфере здравоохранения. *Общественное здоровье и здравоохранение* 2 (77): 18–26.

## REFERENCES IN LATIN ALPHABET

- Ansoff H. I. 1957. Strategies for Diversification. *Harvard Business Review* 35: 113–124.
- Donev D., Milevska-Kostova N., Galan A. 2010. Strategic planning in health care — general approach. In: *Methods and Tools in Public Health: A Handbook for Teachers, Researchers and Health Professionals*. Hans Jacobs Publishing Company: 849–871.

## TRANSLATION OF REFERENCES IN RUSSIAN INTO ENGLISH

- Healthcare in Russia. 2023. Stat. Sat. *Rosstat*: 121. (In Russian)
- Malichenko V.S., Gadzhieva A.O. 2023. Access to health technologies under sanctions and unilateral restrictive measures. *International Law and International Organizations* (3): 27–41. (In Russian)
- Oparin E.V. 2022. Formation of a mechanism for increasing the competitiveness of private medical clinics in the context of reforming the healthcare system in Russia: PhD (in Economics): 122–140. St. Petersburg State University. (In Russian)
- Rastrigina O.V. 2020. The development of public-private partnerships in the medical services market: World and Russian practices. *The Eurasian Scientific Journal* 12 (3). [Electronic resource]. <https://esj.today/PDF/74ECVN320.pdf> (accessed: 04.02.2024). (In Russian)
- Sokolova O.V., Abrosimova E.A. 2022. Special aspects of private medical entity status as to registration, licensing and medical services. *Tomsk State University Journal* (479): 258–272. (In Russian)
- Tavberidze K.Yu. 2023. Digital marketing in the healthcare sector. *Public Health and Public Health* 2 (77): 18–26. (In Russian)

*Статья поступила в редакцию  
20 декабря 2023 г.  
Принята к публикации  
17 марта 2024 г.*

---

### ***Private medical clinics in Russia: Development strategies in new geopolitical conditions***

***E. V. Oparin***

*LLC “MMC HT”, Russia*

**Purpose:** to systematize the development strategies of private multi-field clinics under the new geopolitical conditions in Russia and to analyze the impact of sanctions policies on them, and to identify directions for leveling it out. **Methodology:** The Ansoff method, content analysis, statistical, analytical, and abstract-logical methods were used to systematize the development strategies of Russian private multi-field clinics. The information base for the study consisted of regulatory legal acts in the field of medical services, annual reports of medical clinics and analytical agencies, data from the Federal State Statistics Service of the Russian Federation, the materials from the associations of private clinics. **Findings:** the practice of levelling out the sanctions pressure on the Russian economy in the healthcare sector is generalized and the development strategies of private clinics under the new geopolitical conditions in Russia are systematized using the Ansoff model. **Originality and contribution:** the study is the first attempt to systematize the development strategies of private multi-field clinics in the context of sanctions pressure on the Russian economy and to generalize the practice of levelling out the negative impact of sanctions on the private healthcare sector. The findings of the study are relevant for both academic researchers from the commercial healthcare and for managers of private Russian clinics.

**Keywords:** market for paid medical services, multidisciplinary medical clinics, indirect impact of sanctions, disruption of supply chains, development strategies of medical clinics.



---

*For citation:* Oparin E.V. Private medical clinics in Russia: Development strategies in new geopolitical conditions. *Russian Management Journal* **22** (2): 302–320. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2024.307> (In Russian)

*Для цитирования:* Опарин Э.В. 2024. Частные медицинские клиники в России: стратегии развития в новых геополитических условиях. *Российский журнал менеджмента* **22** (2): 302–320. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2024.307>

*Initial Submission: December 20, 2023*

*Final Version Accepted: March 17, 2024*