



B
U
S
I
N
E
S

РОМАН
ИГОШИН
БИЗНЕС,
КОТОРЫЙ СТРОИТСЯ
НА ПОКОЛЕНИЯ

ОСЕНЬ 2026 — ЗИМА 2027

STARTSMILE



STARTSMILE AGENCY

Агентство стоматологического
маркетинга

STARTSMILE TOP

Всероссийский рейтинг частных
стоматологий, Премия врачей
и бизнес-конференция нового формата

РАБОТАЕМ С 2010 г.

**ПОЛНЫЙ ЦИКЛ
МАРКЕТИНГОВЫХ УСЛУГ**

STARTSMILE MEDIA

Экспертный онлайн- и офлайн-
журнал о стоматологии
для пациентов

STARTSMILE BUSINESS

Глянцевый журнал
о медицинском бизнесе

БОЛЬШЕ ЧЕМ ОБУЧЕНИЕ

Точка притяжения врачей, экспертов
и лидеров стоматологической отрасли

 MEGA'GEN





ВЫСОКАЯ КВАЛИФИКАЦИЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ

Ведущие эксперты отрасли
и признанные специалисты

ПРАКТИЧЕСКАЯ ЦЕННОСТЬ ОБУЧЕНИЯ

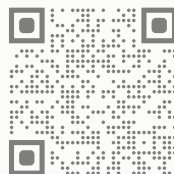
Актуальные знания
и современные подходы,
применимые в реальной практике

ДОСТУПНАЯ **ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СРЕДА**

Отработка мануальных навыков,
знакомство с системами
и инструментами MegaGen, а также
обучение на базе современного
учебного центра



megagen.ru



@MegaGen Семья

Мы на пороге НОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

4



Сегодня мы можем уверенно говорить о том, что отечественные клиники входят в число мировых лидеров не только по качеству стоматологической помощи, но и по уровню сервиса. Современное оборудование, сильные врачи, высокий уровень пациентского опыта, развитая культура управления — всё это уже стало нормой для лучших клиник страны.

Но как только отрасль достигает одной вершины, перед ней появляется следующая.

Сегодня таким вызовом становится цифровая трансформация.

Искусственный интеллект, машинное обучение, автоматизация, роботизация, цифровые экосистемы — все эти технологии стремительно меняют привычные правила игры.

**РЕЧЬ ИДЕТ НЕ ТОЛЬКО
О МАРКЕТИНГЕ ИЛИ УПРАВЛЕНИИ.
ИЗМЕНЕНИЯ ЗАТРАГИВАЮТ
ПРАКТИЧЕСКИ ВСЕ СФЕРЫ: ПОИСК
ПАЦИЕНТОВ, КОММУНИКАЦИИ,
ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
РЕШЕНИЙ, ОБУЧЕНИЕ
СОТРУДНИКОВ, ФИНАНСОВОЕ
ПЛАНИРОВАНИЕ И ДАЖЕ
САМ ПОДХОД К ОКАЗАНИЮ
МЕДИЦИНСКОЙ ПОМОЩИ.**

Именно поэтому тема цифровой трансформации стала центральной для этого номера Startsmile Business.

При этом самое интересное заключается в том, что на фоне бурного развития технологий всё большую ценность приобретает человеческий фактор.

Мы живем в эпоху информационного шума и экономики внимания. Каждый день человек сталкивается с тысячами сообщений, рекламных предложений и уведомлений. Пациенты устали от навязчивых коммуникаций. Сегодня они ждут не рекламы, а понимания. Не массовых рассылок, а персонального подхода. Не продаж, а заботы.

Поэтому побеждает уже не тот, кто громче говорит о себе. И не тот, кто обладает самым большим рекламным бюджетом. Побеждает тот, кому доверяют. Именно этому посвящены материалы о гиперперсонализации и гуманном маркетинге — близких друг другу понятиях. В центре внимания оказывается не услуга, не бренд и даже не технология, а человек. Подход people-to-people становится новой нормой для бизнеса, который хочет строить долгосрочные отношения с пациентами.

Своим опытом внедрения этих принципов делятся лидеры рынка. Герой обложки — Роман Игонин, владелец сети стоматологических клиник «Менделеев», — рассказывает о культуре счастья внутри компании и о том, как человеческий подход становится частью бизнес-стратегии современной клиники. О похожей трансформации, но в работе с самой чувствительной аудиторией, рассказывает InWhite Medical: персонализированный подход к маленьким пациентам, где детский страх перед стоматологом превращается в спокойствие и доверие.

Еще одна грань персонализации — новые алгоритмы поисковых систем. Уже сегодня около половины пациентов, которые ищут стоматологическую клинику, делают это не через поисковик, а через диалог с искусственным интеллектом — и получают готовую выжимку из десятков источников вместо самостоятельного изучения сайтов. О том, как меняются правила игры и почему на смену SEO постепенно приходит GEO, читайте в соответствующем материале номера.

Отдельное внимание мы уделили управлению и развитию бизнеса. Алексей Достовалов и Екатерина Достовалова из «Фабер Групп» делятся практическими инструментами построения системной клиники, автоматизации процессов и развития управленческих компетенций руководителей.

Меняется и экономика стоматологического бизнеса. Илья Фридман, основатель Клуба Эффективных Менеджеров (КЭМ) и DR. FRIDMAN SCHOOL, предлагает по-новому взглянуть на систему оплаты труда и объясняет, почему фиксированная модель становится всё более востребованной в современных экономических условиях.

Вопросам финансовой безопасности посвящен материал Елены Зябловой — аккредитованного налогового консультанта и советника по экономической безопасности одной из крупнейших стоматологических групп России. Она подробно разбирает актуальные налоговые изменения и ошибки, которые могут дорого обойтись бизнесу.

Также в этом выпуске мы рассматриваем современные инструменты автоматизации, развития лояльности пациентов и повышения эффективности клиник — экспертными материалами поделились Александр Шиманский, создатель MISC DentalPRO, и Дмитрий Лаптев, сооснователь и управляющий партнер «Забота 2.0».

В этом году экспертами Startsmile было проанализировано около 13 000 стоматологических клиник по всей стране. Лишь 100 взрослых и 90 детских клиник вошли в число лучших.

Это доли процента от общего количества участников рынка и одновременно подтверждение того, насколько высокими становятся требования к качеству стоматологической помощи в России.

Ежегодная церемония награждения вновь собрала лидеров отрасли под девизом «Объединяем лучших». И мне кажется, именно эта идея сегодня особенно важна. Потому что никакая технология сама по себе не делает отрасль сильнее. Это делают люди — врачи, руководители, предприниматели, преподаватели и команды клиник, которые каждый день двигают стоматологию вперед.

Надеюсь, что этот выпуск поможет вам лучше понять происходящие изменения, найти новые идеи для развития и убедиться, что цифровая трансформация — это не угроза, а огромная возможность для тех, кто готов меняться вместе с рынком.

Приятного чтения!



Юлия Клоуда

Главный редактор Startsmile Business



04 ПИСЬМО РЕДАКТОРА

08 КАЛЕНДАРЬ САМЫХ
АКТУАЛЬНЫХ СОБЫТИЙ
СТОМАТОЛОГИЧЕСКОГО
БИЗНЕСА

10 ГЕРОЙ НОМЕРА
Роман Игонин: «Мы строим
компанию на 100 лет вперед»
Бизнес на поколения

14 LIFESTYLE
Startsmile TOP — 2026:
лучшие из лучших

22 BUSINESS ФОКУС
Гиперперсонализация:
главный тренд маркетинга
в 2026 году

28 ОТ ПЕРВОГО ЛИЦА
Альбина Донцова,
Inwhite Medical
Новый подход к адаптации
пациентов

30 ПРОДВИЖЕНИЕ
SEO или GEO? О борьбе
за внимание алгоритмов

34 АКЦЕНТЫ
Налоговая больше
не инспектор
Елена Зяблова рассказывает,
как клиникам пережить новую
реальность

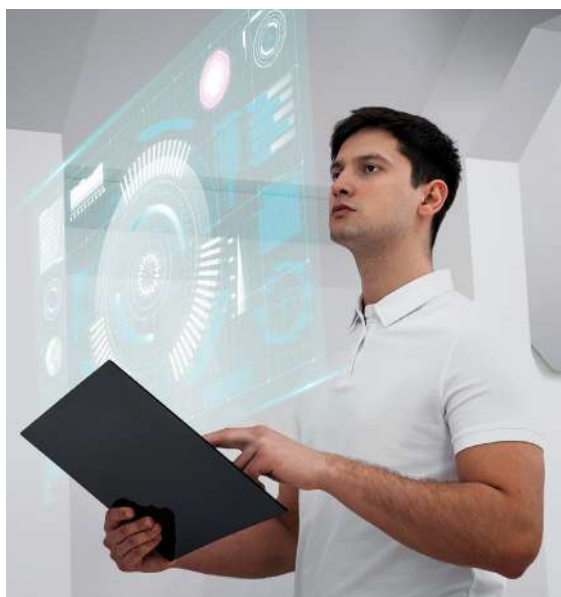
ТРЕНДЫ

38 Илья Фридман, основатель
КЭМ и DR. FRIDMAN SCHOOL:
«Процент умер — пришла эпоха
фиксированной оплаты труда»

40 ИИ в маркетинге —
новая норма



40



44

44 РАЗБОР КЕЙСОВ

ИИ против налоговой реальности
Александр Шиманский,
создатель MISC DentalPRO:
«В 2026 году стоматологии
теряют прибыль даже
при полной загрузке»

50 BUSINESS ГАЙД
ЧЕЛОВЕК ЧЕЛОВЕКУ:
ГУМАННЫЙ МАРКЕТИНГ
В СТОМАТОЛОГИИ

50

ТЕХНОЛОГИИ

56 Диагностика как бизнес-
модель — опытом поделился
Станислав Блум

58 ДМИТРИЙ ЛАПТЕВ, ЗАБОТА 2.0
О ТОМ, КАК ПЕРЕЖИТЬ
КОММУНИКАЦИОННЫЙ
КОЛЛАПС

70

46 ОБРАЗОВАНИЕ

Алексей и Екатерина Достоваловы,
«Фабер Групп»:
«Выигрывают те, кто управляет
системой»

60 BUSINESS ПРОМО

Рейтинг Typ Startsmile TOP:
от конференции
к профессиональному сообществу

64 ОБРАЗОВАНИЕ

Константин Резуненко,
основатель Академии
ассистентов стоматолога ADA:
«Моя миссия — обучить всех,
кто в профессии»

66 ТЕХНОЛОГИИ

Александр Воронихин,
LoyalMed — о том, как чат-боты
помогают укрепить лояльность
пациентов

68 LIFESTYLE

Дентократия: шахматный турнир
для стоматологического сообщества

70 КНИЖНАЯ ПОЛКА

Герои Startsmile Business делятся
с вами книжными рекомендациями

72 ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ

САМЫЕ АКТУАЛЬНЫЕ СОБЫТИЯ

стоматологического бизнеса

8

АВГУСТ

28 августа

БИЗНЕС-ЗАВТРАК
от Startsmile TOP
[Ростов-на-Дону]



2026

ОКТЯБРЬ

9–10 октября

TOP TOUR
Стоматологическая
конференция
Рейтинг Тур
от Startsmile TOP
[Санкт-Петербург]



НОЯБРЬ

27–28 ноября

ГАЛЕРЕЯ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
РЕШЕНИЙ
Бизнес-интенсив
для топ-менеджеров
стоматологического
бизнеса от Фабер
Академии
[Екатеринбург]



СЕНТЯБРЬ

3 сентября

БИЗНЕС-ЗАВТРАК —
НОВЫЙ ФОРМАТ
Рейтинг Тур
от Startsmile TOP
[Самара]

**21–24 сентября**

ДЕНТАЛ-ЭКСПО
МОСКВА
МВЦ «Крокус Экспо»
[Москва]

**Дата уточняется**

ШАХМАТНЫЙ ТУРНИР
ДЕНТОКРАТИЯ
Ежегодный турнир
с клубным рейтингом
среди представителей
стоматологической
отрасли
[Москва]

**17–18 октября**

УРАЛЬСКИЙ МЕЖ-
ДИСЦИПЛИНАРНЫЙ
КОНГРЕСС ОТ ФАБЕР
АКАДЕМИИ
[Екатеринбург]

**Дата уточняется**

ОЧНЫЙ КУРС
ПО НАЛОГОВОЙ
БЕЗОПАСНОСТИ
Елена Зяблова
[Москва]

**27–28 ноября**

TOP TOUR
Стоматологическая
конференция Рейтинг
Тур от Startsmile TOP
[Казань]



ДЕКАБРЬ

4–5 декабря

КЭМ. МАСТЕРСКАЯ
РЕШЕНИЙ
[Санкт-Петербург]



2027

ФЕВРАЛЬ

5 февраля
БИЗНЕС-ЗАВТРАК
Рейтинг Тур
от Startsmile TOP
[Челябинск]



6–7 февраля
КЭМ. УРАЛ
Совместный проект
КЭМ с Фабер
Академией



МАРТ

19–20 марта
TOP TOUR
Стоматологическая
конференция Рейтинг
Тур от Startsmile TOP
[Красноярск]



27–28 марта
ЛИДЕР В БЕЛОМ
ХАЛАТЕ
Управленческий
курс про устойчивое
лидерство
от Фабер Академии
[Екатеринбург
и онлайн]



АПРЕЛЬ

17–18 апреля
TOP TOUR
Стоматологическая
конференция
Рейтинг Тур
от Startsmile TOP
[Махачкала]



24–25 апреля
КЭМ-27. Москва



26–29 апреля
ДЕНТАЛ САЛОН
МОСКВА
МВЦ «Крокус Экспо»
[Москва]



Дата уточняется
ШАХМАТНЫЙ ТУРНИР
«ДЕНТОКРАТИЯ»
Ежегодный турнир
с клубным
рейтингом среди
представителей
стоматологической
отрасли
[Москва]



МАЙ

Дата уточняется
КЭМ. Средняя Азия



ИЮНЬ

4–5 июня
ГАЛЕРЕЯ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
РЕШЕНИЙ
Бизнес-интенсив
для топ-менеджеров
стоматологического
бизнеса от Фабер
Академии
[Екатеринбург]



4–6 июня
TOP TOUR
Стоматологическая
конференция
Рейтинг Тур
от Startsmile TOP
[Москва]



СЕНТЯБРЬ

10–11 сентября
TOP TOUR
Стоматологическая
конференция
Рейтинг Тур
от Startsmile TOP
[Хабаровск]



ОКТАБРЬ

8–9 октября
TOP TOUR
Стоматологическая
конференция
Рейтинг Тур
от Startsmile TOP
[Санкт-Петербург]



29–30 октября
TOP TOUR
Стоматологическая
конференция
Рейтинг Тур
от Startsmile TOP
[Ростов-на-Дону]



НОЯБРЬ

26–27 ноября
TOP TOUR
Стоматологическая
конференция
Рейтинг Тур
от Startsmile TOP
[Казань]



**ЛУЧШИЕ РЕШЕНИЯ
РОЖДАЮТСЯ
В ПРОФЕССИОНАЛЬ-
НОМ СООБЩЕСТВЕ.**

**ВЫБИРАЙТЕ ВСТРЕЧИ,
КОТОРЫЕ ПОМОГАЮТ
РАСТИ.**



ИНТЕРВЬЮ
С **РОМАНОМ ИГОНИНЫМ**,
ОСНОВАТЕЛЕМ СЕТИ
СТОМАТОЛОГИЙ
«МЕНДЕЛЕЕВ»

Бизнес, КОТОРЫЙ СТРОИТСЯ НА ПОКОЛЕНИЯ

11

— Что такое «Менделеев» и чем сеть отличается от других клиник?

— Мы строим «умную стоматологию». Для меня это значит: премиальное качество — без премиальной цены.

Мы работаем в среднем ценовом сегменте, но по уровню технологий, сервиса и подхода стараемся соответствовать премиальному стандарту. При этом важно не только то, как выглядит результат сегодня, но и как он ведет себя со временем. В стоматологии реальная оценка качества — это дистанция в годы: 5, 10, 15 лет, когда конструкции остаются стабильными, не меняют цвет, не требуют переделок и ощущаются, как собственные зубы.

МЫ НАЧАЛИ ЭТОТ ПУТЬ В 2008 ГОДУ. СЕГОДНЯ ЭТО 6 КЛИНИК В МОСКВЕ, БОЛЕЕ 60 СТОМАТОЛОГОВ И БОЛЕЕ 279 000 ПАЦИЕНТОВ ЗА 18 ЛЕТ.

Параллельно с этим мы строим экосистему для врачей — пространство, где они растут, развиваются и чувствуют поддержку. Это напрямую отражается на пациенте: когда врач чувствует себя частью системы и понимает свое будущее внутри компании, он иначе относится к каждому клиническому случаю.

Для пациента это выражается в деталях: после операции — полный набор лекарств, чтобы не нужно было идти в аптеку; такси до дома; персональный куратор на связи на всех этапах; пожизненные бесплатные профилактические осмотры и открытый контакт директора сети на ресепшн каждой клиники. Большая часть новых пациентов приходит по рекомендации. И для нас это главный показатель: люди возвращаются и приводят близких не из-за акций, а потому что доверяют.

— Почему вы сделали ставку на выращивание специалистов внутри компании?

— Сегодня многие клиники говорят о кадровом кризисе. На мой взгляд, проблема во многом связана с тем, что рынок привык искать готовых специалистов, а не формировать их.

Мы выбрали другой путь. Наша задача — выращивать врачей внутри системы.

Когда специалист приходит в «Менделеев», он понимает, что перед ним не просто рабочее место, а долгосрочная профессиональная траектория. Мы предлагаем понятный трек развития как для врачей, так и для других специалистов.

К

роме того, мы активно инвестируем в обучение. Компания оплачивает до 50 % стоимости образовательных программ. Мы приглашаем лекторов, проводим внутренние обучающие мероприятия, делимся опытом внутри команды.

В результате формируется профессиональная среда, где люди постоянно развиваются. И это становится одним из факторов, почему специалисты остаются внутри системы.

12

— **Вы платите стипендию лучшим студентам. В чем выгода для вас?**

— Нам очень важно работать с будущим поколением врачей, делать вклад в развитие отрасли и поддерживать лучших учеников, которые станут потом опорой медицины.

Мы сотрудничаем с кафедрой РУДН — наша клиника является ее клинической базой. Студенты получают возможность знакомиться с реальной практикой и видеть, как устроена работа современной клиники.

Ежемесячно десять лучших студентов стоматологического факультета получают «менделеевскую» стипендию — 10 000 рублей. Для нас это часть долгосрочной стратегии — мы хотим, чтобы лучшие выпускники знали о нас еще до того, как начнут искать работу.

Мне кажется, что отрасль станет устойчивой только в том случае, если бизнес будет участвовать в формировании нового поколения врачей. Студенты видят нашу систему изнутри, понимают ценности компании, и в дальнейшем многие из них продолжают путь уже как сотрудники клиники.

— **Как выглядит карьерный путь врача внутри «Менделеева»?**

— Один интересный факт: у нас нет текучки врачей. Приходя к нам, врач проходит обучение, адаптацию — и дальше начинается путь развития.

Когда врач мыслит на годы вперед, а не ищет, куда бы уйти, ему важно делать хорошо, потому что его будущее связано с нашей репутацией. Со временем некоторые врачи приходят к тому, что хотят открыть собственную клинику. И я отношусь к этому абсолютно нормально — более того, я считаю это правильным развитием специалиста. Если человек вырос и готов двигаться дальше — значит, мы всё сделали правильно. У нас нет позиции «удержать любой ценой», у нас есть культура роста.



При этом важно, что «Менделеев» остается под моим управлением. Новые клиники, которые открываются в партнерстве с врачами, работают как отдельные проекты и не используют бренд сети.

— Почему для вас важна идея «счастливого сотрудника»?

— Мы придерживаемся принципа: счастливый сотрудник — счастливый пациент. Но для меня это не просто красивая формула. Это один из результатов правильно выстроенной экосистемы.

Когда внутри команды есть уважение, поддержка, понятные правила и возможности роста, сотрудники лучше относятся друг к другу. И пациент это всегда чувствует. Он видит, как с ним разговаривают, как взаимодействуют между собой врачи, администраторы, координаторы. Он ощущает атмосферу доверия и уважения.

Поэтому счастье сотрудников для нас — это не отдельная задача и не мотивация ради мотивации. Это часть системы, которая напрямую влияет на результат. Когда команда работает в правильной среде, пациент чувствует уверенность, доверяет клинике, возвращается снова и рекомендует нас близким.

И именно так формируется долгосрочное отношение — когда пациент остается с нами не из-за скидки или рекламы, а потому что ему комфортно.

— Корпоративная культура — это редкость для стоматологии. Как она помогает развитию вашей сети?

— Корпоративная культура для нас — не формальность и не приятный бонус. Это часть системы, которая напрямую влияет на атмосферу внутри команды и на то, как люди чувствуют себя в компании.

Мы много вкладываем в совместные мероприятия, потому что сильная команда строится не только на рабочих процессах, но и на человеческих отношениях. У нас бывают корпоративные поездки в другие страны — например, в Бельгию, Ирландию, Италию.

Спорт тоже занимает важное место в нашей культуре. У нас есть собственная футбольная команда, которая уча-

ствует в чемпионате стоматологов. Многие сотрудники ведут активный образ жизни, а наш главный врач, например, увлекается восхождениями на горы.

МНЕ ВАЖНО, ЧТОБЫ ВНУТРИ КОМПАНИИ БЫЛО НЕ ТОЛЬКО ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ, НО И ЭНЕРГИЯ, ДРАЙВ И ЖИВОЕ ОБЩЕНИЕ. КОГДА ЛЮДИ ЧУВСТВУЮТ СЕБЯ ЧАСТЬЮ СИЛЬНОЙ КОМАНДЫ, ОНИ ИНАЧЕ ОТНОСЯТСЯ И К РАБОТЕ, И К ПАЦИЕНТАМ.

Пациенты в отзывах часто пишут об особо теплой атмосфере — а атмосферу нельзя сыграть, она либо есть, либо нет.

— Каким вы видите будущее стоматологического бизнеса?

— Мы строим компанию на 100 лет вперед. Когда ты мыслишь такими сроками, многое меняется. Ты не экономишь на обучении, потому что эти врачи будут работать десятилетиями. Ты не гонишься за прибылью сегодня, потому что репутация важнее. Ты строишь систему, которая работает без тебя.

В одном из наших филиалов полностью сменилась команда — без «звездных» врачей, просто люди, работающие по нашей системе. Выручка выросла вдвое. Это для меня лучшее доказательство того, что система работает.

Клиники, которые строятся вокруг одной идеи и одного врача, могут успешно работать, если это сильный специалист и есть своя аудитория. Но с точки зрения устойчивости на долгой дистанции большую роль начинают играть управленческие модели, культура внутри команды и способность профессионально развивать специалистов. Поэтому я считаю, что в будущем всё большее значение будут иметь системные подходы и экосистемы.

ЕСЛИ ГОВОРИТЬ О «МЕНДЕЛЕЕВЕ» — ДЛЯ МЕНЯ ВАЖНО, ЧТОБЫ ЭТО БЫЛ ПРОЕКТ, КОТОРЫЙ БУДЕТ ЖИТЬ ДОЛГО. И ВСЁ, ЧТО МЫ ДЕЛАЕМ СЕГОДНЯ — ОТ ОБУЧЕНИЯ ВРАЧЕЙ КАЖДЫЕ ПОЛГОДА ДО СТИПЕНДИИ ДЛЯ СТУДЕНТОВ РУДН — ЭТО ИНВЕСТИЦИЯ В ЕГО БУДУЩЕЕ.

STARTSMILE TOP — 2026: ЛУЧШИЕ ИЗ ЛУЧШИХ

14

6 ИЮНЯ 2026 ГОДА ЖУРНАЛ STARTSMILE ПРИ ИНФОРМАЦИОННОЙ ПОДДЕРЖКЕ FORBES ПРОВЕЛ ЕЖЕГОДНУЮ ЦЕРЕМОНИЮ НАГРАЖДЕНИЯ ПОБЕДИТЕЛЕЙ РЕЙТИНГА ЧАСТНЫХ СТОМАТОЛОГИЙ РОССИИ STARTSMILE TOP — 2026 И ПРЕМИИ STARTSMILE — 2026.

В этот вечер более 300 представителей стоматологической отрасли собрались вместе, чтобы отметить лучших. Награды получили не только клиники, вошедшие в число лидеров рейтинга, но и врачи, эксперты, образовательные проекты, производители и компании, которые сегодня формируют будущее российской стоматологии.

Рейтинг Startsmile TOP уже много лет остается одним из самых авторитетных исследований отрасли. В этом году экспертами и модераторами проекта было проанализировано около 13 000 стоматологических клиник по всей стране. По итогам исследования лишь 100 взрослых и 90 детских клиник вошли в число лучших.

За каждой позицией рейтинга стоят годы работы, тысячи пациентов и постоянное стремление к развитию. Попадание в рейтинг — уже признание высокого уровня клиники. А лидеры категорий задают ориентиры для всей отрасли.



**14-Й РЕЙТИНГ
STARTSMILE TOP**



**13 000 КЛИНИК
ПРОАНАЛИЗИРОВАНО**



**190 КЛИНИК ВОШЛИ
В ЧИСЛО ЛУЧШИХ**



**300+ ГОСТЕЙ
ЦЕРЕМОНИИ**



ЛУЧШИЕ ДЕТСКИЕ СТОМАТОЛОГИИ РОССИИ — 2026

Традиционно церемонию награждения открыл детский рейтинг. В него входит три категории: «Клиники, действующие менее 3 лет», «Клиники, действующие более 3 лет» и «Сетевые клиники».



Клиники, действующие менее трех лет

Среди детских стоматологий, действующих менее трех лет, лидером стала клиника «Дентал-Арт Дети» (Симферополь). Второе место заняла «Чудентика» (Новокузнецк), третье — «Миллидети» (Казань).

Клиники, действующие более трех лет

В категории «Клиники, действующие более 3 лет» 1-е место заняла **InWhite Medical Kids** (Москва). 2-е место — у «**Magickids**» (Новосибирск), 3-е — у детской стоматологии «**Белый кит**» (Челябинск).

15



Сетевые детские стоматологии

Среди сетевых детских клиник лидером стала «Дентал Фэнтези» (Москва), которая сохраняет лидерские позиции уже много лет. На 2-м месте — «Вероника» (Санкт-Петербург). 3-е место заняла «Вэладент Джуниор» (Челябинск).





ЛУЧШИЕ ВЗРОСЛЫЕ СТОМАТОЛОГИИ РОССИИ — 2026



Клиники, действующие менее трех лет

Во взрослом рейтинге в категории «Клиники, действующие менее 3 лет» лидером стал «**Доктор Гудман**» (Москва). 2-е место заняла «**Mir Dental Clinic by Dr. V. Pantsulaya**» (Москва), 3-е — «**Lite Clinic**» (Ростов-на-Дону).

16



Клиники, действующие более трех лет

Категорию «Клиники, действующие более 3 лет» представляли стоматологии, прочно занявшие свои позиции на рынке. Тройку победителей возглавил «**Немецкий Имплантологический Центр**» (Москва). 2-е место заняла «**Семейная стоматология Михаила Агами**» (Москва). На 3-м месте — «**SmileClinic**» (Санкт-Петербург).



Стоматологические центры

Тройку победителей категории «Стоматологические центры» открыл **InWhite Medical** (Москва). 2-е место занял «**Бостонский Институт Эстетической Медицины**» (Москва). 3-е — медицинский центр «**Лада Эстет**» (Ижевск).



Семейные стоматологии

Категорию «Семейные стоматологии» возглавила клиника **NEW ICEBERG** (Москва). 2-е место принадлежит авторской клинике **Cosmodent** (Томск). 3-е место заняла **Atis Kids and Family** (Екатеринбург).





Сетевые стоматологии

В категории «Сетевые клиники» первое место заняла **Belgravia Dental Studio** (Москва). На второй строчке расположилась стоматология «**Менделеев**» (Москва). Третье место заняла группа клиник «**Стоматологическая практика**» (Челябинск).



ПРЕМИЯ STARTSMILE-2026 — ЛЮДИ И КОМПАНИИ, КОТОРЫЕ МЕНЯЮТ СТОМАТОЛОГИЮ

17

Помимо рейтинга клиник, журнал Startsmile ежегодно отмечает специалистов и проекты, которые вносят значительный вклад в развитие стоматологии в России.

Особенностью церемонии этого года стала новая традиция: победителей объявляли лауреаты прошлого года. По аналогии с премией «Оскар» именно они открывали конверты и называли имена новых обладателей наград.



Лучшие врачи России — 2026

- Лучший травматолог России — **Ольга Тишкина**
- Лучший гигиенист России — **Наталья Ефимова**
- Лучший анестезиолог России — **Владислав Якименко**
- Лучший пародонтолог России — **Александра Сизонец**
- Лучший детский стоматолог России — **Мария Рязанова**
- Лучший детский стоматолог по выбору профессионального сообщества — **Елена Небольсина**
- Лучший скуловой хирург России — **Евгений Паска**
- Лучший ортодонт России — **Ксения Нафигина**
- Лучший хирург России — **Арслан Амиров**
- Лучший хирург по выбору профессионального сообщества — **Тарас Юров**
- Лучший ортопед России — **Артем Корякин**
- Лучший стоматолог-терапевт России — **Тамара Кудзиева**
- Лучший эндодонтист России — **Тахир Тебердиев**
- Лучший челюстно-лицевой хирург России — **Нарек Ишханян**
- Лучший гнатолог России — **Надия Рамазанова**
- Лучший гнатолог по выбору профессионального сообщества — **Багир Мехтиев**





ВЫБОР ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СООБЩЕСТВА

18

- Лучший производитель элайнеров — **EUROKAPPA**
- За вклад в обучение в стоматологической хирургии — **Гурген Хачатрян, Cosmodent**
- Инновация года в стоматологии — **MontCarotte**
- Самый крупный поставщик оборудования — **GREEN DENT**
- За создание стоматологической платформы для собственников — **Global Dent Club**
- За реализацию социального проекта — **«Чудо возможно»**
- Лидер пациентского доверия — **Немецкий Имплантологический Центр**
- Лучшая IT-экосистема для стоматологий — **DentalPRO**



- Лучший образовательный проект — **HMCI Dentmaster**
- За вклад в импортозамещение — **G-White**
- За вклад в развитие детской стоматологии — технология «Наркоз в 4 руки», **InWhite Medical**
- Лучший инструмент лояльности для пациентов — **Zabota 2.0**
- За развитие концепции «Стоматология долголетия» — **Илья Фридман**
- Лучший производитель одежды для стоматологов — **Pitch**
- За прорыв в международном признании российской стоматологии — **Максим Копылов**



Объединяя лучших

ПРЕМИЯ И РЕЙТИНГ STARTSMILE TOP УЖЕ ДАВНО СТАЛИ НЕ ПРОСТО ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ КОНКУРСОМ, А ВАЖНОЙ ПЛОЩАДКОЙ ДЛЯ ПРИЗНАНИЯ ДОСТИЖЕНИЙ РОССИЙСКОЙ СТОМАТОЛОГИИ.

Здесь встречаются врачи, руководители клиник, предприниматели, производители, образовательные проекты и технологические компании — люди и команды, которые ежедневно двигают отрасль вперед.

Поздравляем всех победителей и благодарим каждого участника Рейтинга за вклад в развитие современной стоматологии. Именно благодаря таким специалистам российская стоматология продолжает укреплять свои позиции среди мировых лидеров отрасли.

STARTSMILE AGENCY

ВХОДИТ В КОМПАНИЮ STARTSMILE GROUP

ПРИВОДИМ
НОВЫХ ПАЦИЕНТОВ
И УВЕЛИЧИВАЕМ
ПРИБЫЛЬ КЛИНИКИ —
С ПРОГНОЗИРУЕМЫМ
РЕЗУЛЬТАТОМ
И ПРОЗРАЧНОЙ
АНАЛИТИКОЙ



STARTSMILEAGENCY.RU



TELEGRAM AGENCY



Занимаемся
продвижением
стоматологий
с 2010 года

DR. FRIDMAN
— стоматологический центр —



НЕМЕЦКИЙ
ИМПЛАНТОЛОГИЧЕСКИЙ
ЦЕНТР

Doctor
Levin



Трилогия

SANABILIS



МАХТРЕАТ
ПАРОДОНТОЛОГИЧЕСКИЙ ЦЕНТР
МАКСИМА КОПЫЛОВА

скульптура *Чарли* студия
стоматологии



ACADEMIC DENTISTRY



СМ-Стоматология

NEW
ICEBERG



Nobel
Biocare™

AMBC

Управлять медициной будущего

20

Современная медицинская организация требует не только клинической экспертизы, но и сильного стратегического управления. Руководитель сегодня отвечает за развитие бизнеса, внедрение технологий, эффективность команды и качество медицинской помощи.

Программа DBA «Управление медицинской организацией» создана для собственников, генеральных директоров, главных врачей и управленцев, которые хотят вывести свою клинику на новый уровень и получить международную управленческую квалификацию.

Что дает программа

- МЕЖДУНАРОДНУЮ СТЕПЕНЬ DBA (DOCTOR OF BUSINESS ADMINISTRATION);
- СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ;
- ПРАКТИЧЕСКИЕ КЕЙСЫ И ВОЗМОЖНОСТЬ СРАЗУ ВНЕДРЯТЬ РЕШЕНИЯ В СВОЕЙ КЛИНИКЕ;
- ПЕРСОНАЛЬНОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ ВО ВРЕМЯ ОБУЧЕНИЯ;
- ИТОГОВЫЙ ПРОЕКТ, ОСНОВАННЫЙ НА РАЗВИТИИ СОБСТВЕННОГО БИЗНЕСА.

Формат обучения

Продолжительность: 12 месяцев

Формат: дистанционно

Для кого

Собственники и руководители медицинских организаций, главные врачи, топ-менеджеры, предприниматели в сфере здравоохранения и все, кто рассматривает управление медициной как следующий этап профессионального развития.

STARTSMILE BUSINESS

DBA

Управление медицинской
организацией



DBA — ЭТО НЕ ПРОСТО ОБУЧЕНИЕ.

ЭТО НОВЫЙ УРОВЕНЬ
УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНЦИИ,
ПРИЗНАННЫЙ МЕЖДУНАРОДНЫМ
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ
СООБЩЕСТВОМ.



SINGAPORE
ACADEMY
OF CORPORATE
MANAGEMENT

По всем вопросам участия
в программе обращайтесь
в редакцию Startsmile Business
adv@startsmile.ru

ФОТО: WWW.MAGNIFIC.COM

РЕКЛАМА

[Москва]

АВТОРСКИЙ КУРС КЛОУДА ЮЛИИ И ГАРАМОВОЙ АННЫ

ДЛЯ КОГО КУРС:

- для собственников и управляющих стоматологических клиник
- для маркетологов, SMM-менеджеров и PR-специалистов в области медицины

БЛАГОДАРЯ КУРСУ ВЫ:

- будете осмысленно управлять маркетингом
- разберетесь в метриках и отчетах
- увидите реальные кейсы, ошибки и лучшие практики
- научитесь видеть клинику глазами пациента
- сможете контролировать и оптимизировать бюджет



Ознакомиться
с программой
и записаться
на курс



ЗОНА ОЖИДАНИЯ

НЕДООЦЕНЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТ ЭФФЕКТИВНОЙ СТОМАТОЛОГИЧЕСКОЙ КЛИНИКИ

Пока пациент ждёт приёма, клиника уже формирует его доверие, восприятие сервиса и отношение к лечению. Но чаще всего этот момент либо не используется совсем, либо работает против самой клиники.

Зона ожидания — это первая точка контакта с клиникой

Зона ожидания в стоматологии давно перестала быть просто местом, где пациент проводит несколько минут до приёма. Это первая точка контакта с атмосферой клиники, её сервисом и подходом к коммуникации. Именно здесь пациент успевает испытать тревогу, задать себе неудобные вопросы о стоимости лечения, вспомнить негативный прошлый опыт или, наоборот, почувствовать, что находится в профессиональной и современной среде.

Случайный контент может работать в минус

При этом экран в зоне ожидания во многих клиниках до сих пор воспринимается как второстепенная деталь: «пусть что-нибудь идёт для фона». На практике такой подход часто создаёт больше проблем, чем пользы. Случайный телевизионный эфир, развлекательные ролики не по теме, громкие новости или неподходящая реклама могут усиливать тревожность, отвлекать от атмосферы доверия и обесценивать саму идею медицинского сервиса.

Время ожидания можно превратить в окно внимания

Есть и другая сторона вопроса — управленческая. Пока пациент ждёт, у клиники есть редкое окно внимания, когда человек уже пришёл, уже готов воспринимать информацию и ещё не зашёл в кабинет. Эти минуты можно использовать гораздо осмысленнее: мягко объяснять ценность профилактики, гигиены, имплантации, ортодонтии, рассказывать о подходе клиники, снижать страх перед лечением, знакомить с врачами и поддерживать ощущение порядка и профессионализма.

Риски штрафов

Отдельно стоит сказать о юридической стороне. Многие клиники по привычке используют в зоне ожидания обычные телеканалы, YouTube или стриминговые сервисы, не задумываясь, что публичное воспроизведение такого контента в коммерческом пространстве без специальной лицензии является нарушением закона. А штрафы за такие нарушения начинаются от десятков тысяч рублей и доходят до миллионов. Даже если вы купили подписку на какой-либо стриминговый сервис — она дает вам право смотреть этот контент лишь у себя дома, но не транслировать в коммерческом помещении. Для руководителя это уже не вопрос вкуса, а вопрос контроля рисков.

Экран в клинике — это полноценный канал коммуникации

Именно поэтому экран в современной клинике стоит рассматривать не как «фон», а как полноценный канал коммуникации: он влияет на впечатление, помогает выстраивать доверие, поддерживает сервис и может работать на продвижение услуг клиники без давления и навязчивости.

DENTFLIX — это видеосервис для стоматологий по подписке, который превращает экран в зоне ожидания в управляемый инструмент: клиника получает специально созданные видео для пациентов, помогающие снижать тревожность, объяснять ценность услуг и поддерживать высокий уровень сервиса.



РЕКЛАМА

WWW.DENTFLIX.IO



Школа Доктора Фридмана

ЭТО ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПЛОЩАДКА, ВОКРУГ КОТОРОЙ СФОРМИРОВАНО СИЛЬНОЕ СООБЩЕСТВО ПРОФИЛЬНЫХ ЭКСПЕРТОВ: ВРАЧЕЙ, ГЛАВНЫХ ВРАЧЕЙ, РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СОБСТВЕННИКОВ КЛИНИК.

БИЗНЕС-ОБУЧЕНИЕ

В нашей школе лекторы обучат эффективно вести бизнес, разбираться в бухгалтерии и законах, чтобы избежать массы ошибок ведения медицинского бизнеса.

МЕДИЦИНСКОЕ ОБУЧЕНИЕ

Медицина не стоит на месте, поэтому любому доктору, независимо от его стажа в профессии и мануальных навыков, так или иначе приходится знакомиться с чем-то новым и совершенствоваться.

БИЗНЕС-КОНФЕРЕНЦИИ

Каждый год основатель КЭМ доктор Илья Фридман собирает вместе профессионалов в области управления медицинским бизнесом, чтобы обменяться практическим опытом и свежими решениями, обсудить тренды индустрии и получить вдохновение для новых достижений.

11 лет
развития

30 000
выпускников

Более 25
конференций

- ➔ **СОВРЕМЕННОЕ ЛИДЕРСТВО:** как вдохновлять команду и быть эффективным лидером.
- ➔ **ФИНАНСЫ И ОПТИМИЗАЦИЯ РАСХОДОВ:** где спрятаны резервы роста?
- ➔ **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ:** привлечение, удержание, мотивация.
- ➔ **ИТ-РЕШЕНИЯ ДЛЯ МЕДИЦИНСКИХ КЛИНИК:** автоматизация процессов и увеличение прибыли.
- ➔ **МАРКЕТИНГ И ПРОДВИЖЕНИЕ:** как говорить с пациентами, чтобы вас услышали.
- ➔ **ЮРИДИЧЕСКАЯ ГРАМОТНОСТЬ:** защита бизнеса и работы с пациентами.
- ➔ **НОВЫЙ ВЗГЛЯД НА ТРЕНДЫ В МЕДИЦИНСКОМ БИЗНЕСЕ 2026 ГОДА.**
- ➔ **НАШИ СПИКЕРЫ ДЕЛЯТСЯ ПРОВЕРЕННЫМИ ИНСТРУМЕНТАМИ И КЕЙСАМИ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ НАВЫКОВ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ.**



”

Миссия школы — дать специалистам возможность учиться у лучших практикующих и преподающих докторов, успешных управленцев и ведущих экспертов рынка.

Telegram Клуба
Эффективных Менеджеров



Telegram Школы
Доктора Фридмана



Сайт Клуба Эффективных
Менеджеров



Сайт Школы
Доктора Фридмана



ГИ ПЕР ПЕР СО НА ЛИ ЗА ЦИЯ

Главный тренд
маркетинга
в 2026 году



ФОТО: ЛИЧНЫЙ АРХИВ ЮЛИИ КЛОУДА

Почему пациент перестал реагировать на рекламу — и что теперь действительно работает

Юлия Клоуда,

основатель Startsmile Group

25

ЕЩЕ НЕСКОЛЬКО ЛЕТ НАЗАД КЛИНИКА МОГЛА ДЕРЖАТЬСЯ НА РЕКЛАМЕ: АКЦИИ, РАССЫЛКИ, УЗНАВАЕМОСТЬ. СЕГОДНЯ ЭТО РАБОТАЕТ ВСЁ ХУЖЕ. ПАЦИЕНТ ПЕРЕСТАЛ РЕАГИРОВАТЬ НА МАССОВЫЕ СООБЩЕНИЯ И ВСЁ ЧАЩЕ ВОСПРИНИМАЕТ ИХ КАК ШУМ. НА РЫНКЕ, ГДЕ УСЛУГИ СТАНОВЯТСЯ ПОХОЖИМИ ПО ЦЕНЕ И ТЕХНОЛОГИЯМ, ВЫИГРЫВАЕТ ТОТ, КТО ПРЕДЛАГАЕТ НЕ УСЛУГУ, А ПЕРСОНАЛЬНЫЙ СЦЕНАРИЙ. ИМЕННО ПОЭТОМУ ГИПЕРПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ СТАЛА НЕОБХОДИМОСТЬЮ — НО ЗА ЭТИМ СЛОВОМ СТОИТ НЕЧТО БОЛЬШЕЕ, ЧЕМ ТЕХНОЛОГИЯ. ЭТО ФИЛОСОФИЯ ОТНОШЕНИЯ К ЧЕЛОВЕКУ.



Почему гиперперсонализация стала необходимостью

Люди привыкли к сервису, который понимает их без лишних вопросов. Алгоритмы маркетплейсов и стриминговых сервисов сформировали ожидание: компания должна учитывать контекст человека, а не просто знать его имя.

В стоматологию пациент почти всегда приходит с тревогой. Если клиника общается с ним по сухому шаблону, доверие рушится еще до первого визита.

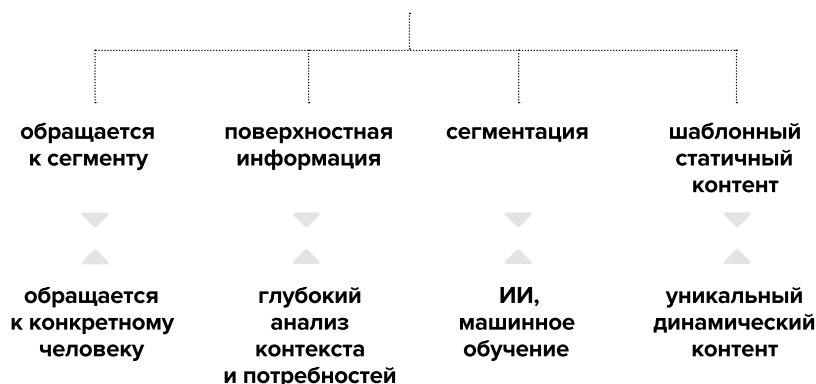
ИССЛЕДОВАНИЯ ПОДТВЕРЖДАЮТ:

72% ПОТРЕБИТЕЛЕЙ
ВЗАИМОДЕЙСТВУЮТ
ТОЛЬКО С ПЕРСОНАЛИЗИРОВАН-
НЫМ КОНТЕНТОМ, А ПОКАЗАТЕЛЬ
УДЕРЖАНИЯ ЛОЯЛЬНЫХ
ПАЦИЕНТОВ В **5** РАЗ
ВЫШЕ.

Персонализация и гиперперсонализация: в чем разница

Персонализация — это имя в письме, сегментация по возрасту, реклама по географии. Гиперперсонализация работает глубже: ИИ и данные в реальном времени, с учетом поведения, истории лечения и эмоционального контекста.

ПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ



ГИПЕРПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ

Самое ценное — эмоциональные и психографические данные: страхи пациента, его мотивация, отношение к деньгам и срочности. Клиника, которая учитывает это в коммуникации, уже выигрывает у той, которая просто шлет напоминание о визите.

От продаж к заботе

Самая сильная сторона гиперперсонализации в том, что она меняет саму модель коммуникации. Клиника перестает «продавать услугу» и начинает сопровождать человека.

Представим ситуацию: пациентка изучала на сайте отбеливание, но не записалась. В классическом маркетинге ей покажут баннер «Отбеливание –30 %». Формально это предложение, но эмоционально — давление.

В гиперперсонализированном сце-

нарии коммуникация звучит иначе: «Анна, заметили, что вас интересовало отбеливание. Хотите, расскажем, какие методы безопасны и как выбрать подходящий вариант?»

Если она отвечает — система предлагает удобное время, врач заранее понимает запрос. Встреча начинается не с нуля, а с доверия. Так происходит переход от клиентоцентричности к человекоцентричности: не скрипты и сегменты, а уважение к эмоциям конкретного человека.



Личный опыт

Я советовала другу три клиники — удобное расположение, сильные команды, современное оборудование. Я спросила, на какой он остановился.

В двух клиниках ему составили подробные планы: ортодонтия, виниры, несколько процедур. Всё профессионально, всё обоснованно. Но везде звучало одно: «Вам нужно вот это, вам нужно вот то».

В третьей врач сказал иначе: «Слушай, у тебя в целом всё нормально. Пломбы — да, нужно поменять. Но никакой ортодонтии, никаких виниров тебе не надо. Когда захочешь через 10 лет — придешь. А пока просто полечим то, что действительно нужно».

Он выбрал эту клинику, а через год привел жену. А потом — маму на комплексное лечение. И конечно, порекомендовал клинику знакомым.

КЛИНИКА, КОТОРАЯ СКАЗАЛА «ТЕБЕ НЕ НУЖНО ЛЕЧИТЬСЯ», ЗАРАБОТАЛА БОЛЬШЕ ТЕХ, КТО СОСТАВИЛ РАЗВЕРНУТЫЕ ПЛАНЫ. ПОТОМУ ЧТО ПОЛУЧИЛА НЕ ПАЦИЕНТА — А ЧЕЛОВЕКА, КОТОРЫЙ СТАЛ ЕЕ АМБАССАДОРОМ.

Человек, а не клинический случай

КЛИНИКА ПРОДВИГАЕТ УСЛУГУ БЕЗ УЧЕТА ПОТРЕБНОСТЕЙ ПАЦИЕНТОВ

КАК РАБОТАЕТ

СУТЬ ПЕРЕХОДА

ПЕРЕСТАЛИ «ПРОДАВАТЬ УСЛУГУ» И НАЧАЛИ «РЕШАТЬ ПРОБЛЕМУ»

КАК РАБОТАЕТ

СЕГМЕНТАЦИЯ ПО ИСТОРИИ ЛЕЧЕНИЯ: КЛИНИКА УЧИТЫВАЕТ АНАМНЕЗ И ПРЕДЛАГАЕТ РЕЛЕВАНТНЫЕ УСЛУГИ

СУТЬ ПЕРЕХОДА

ОТ СЕГМЕНТАЦИИ К ИНДИВИДУАЛЬНОМУ КОНТЕКСТУ И ЭМОЦИЯМ

ПРОДУКТО-ЦЕНТРИЧНОСТЬ

ПРИМЕР

«Акция: отбеливание зубов за 15 000 руб. — всем, кто записался в этом месяце»

КАК РАБОТАЕТ

ПРЕДЛОЖЕНИЕ УЧИТЫВАЕТ ЭТАП ЛЕЧЕНИЯ (БРЕКЕТЫ), МЕДИЦИНСКУЮ НЕОБХОДИМОСТЬ И УДОБСТВО ЗАПИСИ

КЛИЕНТО-ЦЕНТРИЧНОСТЬ

ПРИМЕР

«Скидка 20 % на отбеливание для пациентов, которые делали профгигиену у нас в прошлом году»

ЧЕЛОВЕКО-ЦЕНТРИЧНОСТЬ

ПРИМЕР

«Иван, после установки брекетов важно следить за гигиеной — запишитесь на профчистку со скидкой 30 %, мы подберем удобное время»

СУТЬ ПЕРЕХОДА

НЕ ПРОСТО ПРОДАЕМ УСЛУГУ, А ПОМНИМ О ПАЦИЕНТЕ, УЧИТЫВАЕМ ЕГО ИСТОРИЮ И СОСТОЯНИЕ, ЗАБОТИМСЯ О РЕЗУЛЬТАТЕ, ДЕЛАЕМ ПРОЦЕСС УДОБНЫМ

ТЕХНОЛОГИИ — ИНСТРУМЕНТ, НО НЕ ЦЕЛЬ



Гиперперсонализация невозможна без данных и цифровых решений, которые помогают клинике лучше понимать пациента и выстраивать коммуникацию с учетом его истории, потребностей и контекста.

Но ключевую роль здесь играют не технологии. Их задача — снять рутину и освободить время для живого общения. Искусственный интеллект, CRM

и автоматизация помогают масштабировать заботу, но не заменяют ее. В медицине человек приходит не за алгоритмом. Он приходит за помощью, пониманием и уверенностью, что его услышат. Поэтому настоящая ценность гиперперсонализации заключается не в технологиях как таковых, а в возможности сделать медицинскую помощь более внимательной, человеческой и своевременной.

В конечном счете пациенты запоминают не чат-ботов и автоматические сообщения. Они запоминают отношение. А значит, выигрывают клиники, которые действительно заботятся о пациентах.

КАК МЫ САНИРУЕМ НАШИХ ПАЦИЕНТОВ



И ПОЧЕМУ ЭТО ВАЖНЕЕ РЕКЛАМЫ

**АЛЕКСАНДР
СЕМЁНОВ**

УПРАВЛЯЮЩИЙ
ПАРТНЕР КОМПАНИИ
«БИЗНЕС МЕДИЦИНА»,
ПОСТОЯННЫЙ БИЗНЕС-
КОНСУЛЬТАНТ ВЕДУЩИХ
СТОМАТОЛОГИЧЕСКИХ
КЛИНИК В 16 РЕГИОНАХ
РОССИИ



Для успешной работы клиники важны три вещи. Они связаны между собой — и слабое звено в любом из них разрушает всю цепочку.

1

ПРИВЛЕЧЬ ПЕРВИЧНЫХ ПАЦИЕНТОВ

Реклама,
репутация,
продвижение

2

ВЫЛЕЧИТЬ ПОЛНОСТЬЮ

Не только
качественно —
но и в полном
объеме

3

ПОЛУЧИТЬ РЕКОМЕНДАЦИИ

Довольный пациент
приводит новых

Почему это важнее рекламы

Стоимость привлечения нового пациента постоянно растет, а отдача снижается. При этом повышение глубины санации всего на 5 % в некоторых случаях увеличивает прибыль клиники до 90 % — за счет повторных визитов и рекомендаций. Реклама приводит людей. Полная санация превращает их в постоянных пациентов.

КЛЮЧЕВОЙ РЕСУРС СЕГОДНЯ — НЕ НОВЫЙ ТРАФИК, А ГЛУБИНА РАБОТЫ С ТЕМИ, КТО УЖЕ ПРИШЕЛ.

В «Заботе 2.0» реализованы алгоритмы качественной сегментации базы пациентов, и для каждой клиники можно настроить оптимальную схему возврата пациентов на повторное лечение. Работа над увеличением показателя глубины санации — процесс постоянный. Он требует много времени и труда, но результат всегда многократно окупает все вложенные усилия.

Санировать — значит решить все проблемы полости рта, а не только ту, с которой пришел пациент. Мы регулярно проводим такой анализ в своих клиниках и у партнеров: сопоставляем диагностические данные с объемом проведенного лечения.

ПЛОХАЯ НОВОСТЬ

Доля полностью санированных пациентов почти всегда меньше 20 % — даже в хороших клиниках. А часто меньше 10 %.

Не верите? Посчитайте объективно: санированными считаются только те, кому решили все проблемы, включая ортодонтические.

ХОРОШАЯ НОВОСТЬ

У каждой клиники есть огромный внутренний потенциал. Умные алгоритмы возврата пациентов, качественная сегментация базы и выстроенное междисциплинарное взаимодействие — всё это уже работает в «Заботе 2.0».



**STARTSMILE
BUSINESS**

**STARTSMILE
BUSINESS**



Startsmile Business

@StartsmileBusiness • 717 подписчиков • 324 видео

Наша миссия - сделать Startsmile Business точкой обмена опытом и источни
startsmileagency.ru и ещё 4 ссылки

Подписаться

Главная Видео Shorts Подкасты Плейлисты Записи

Новые Популярные Старые



Альбина Донцова - секреты Inwhite Medical, отказ
пациентам, выгорание, жестокость с детьми
4,5 тыс. просмотров • 2 года назад

1:04:35



Дмитрий Серов - будущее стоматологии, рост в
кризис и новый проект
2,1 тыс. просмотров • 2 года назад

57:35



Александр Жаров - секреты TopSmile, культура
компании и путешествия
1,9 тыс. просмотров • 2 года назад

1:14:51

**ПЛАТФОРМА
ЗНАНИЙ
И ОБМЕН
ОПЫТОМ**

Новый подход к адаптации пациентов:

ПРИЛОЖЕНИЕ BehaVR

30



АЛЬБИНА ДОНЦОВА,

ВРАЧ СТОМАТОЛОГ-ТЕРАПЕВТ, КАНДИДАТ МЕДИЦИНСКИХ НАУК, ОСНОВАТЕЛЬ И ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР СТОМАТОЛОГИЙ INWHITE MEDICAL И INWHITE MEDICAL KIDS, РАССКАЗЫВАЕТ, КАК ПРИЛОЖЕНИЕ BehaVR МЕНЯЕТ МАРШРУТ ЛЕЧЕНИЯ ДЕТЕЙ С РАССТРОЙСТВАМИ АУТИСТИЧЕСКОГО СПЕКТРА — И ПОЧЕМУ ЦИФРОВАЯ ПОДГОТОВКА СЕГОДНЯ СТАНОВИТСЯ ЧАСТЬЮ КЛИНИЧЕСКОГО ПРОТОКОЛА.

ЛЕЧЕНИЕ ДЕТЕЙ С ОСОБЕННОСТЯМИ

Детская стоматология — не самое простое направление. Но в случае детей с особенностями развития сложность становится принципиально иной: важна не только техника лечения, но и способность врача выстроить предсказуемый, безопасный и понятный для ребенка маршрут.

Для ребенка с РАС неожиданность может стать триггером: новый звук, свет, запах, незнакомый инструмент, чужое помещение. Именно поэтому мы в Inwhite Medical Kids с самого начала строили детское направление вокруг идеи адаптации. Наша задача — чтобы стоматология не становилась травмирующим опытом, а превращалась в понятный сценарий, который ребенок может прожить спокойно. Но довольно быстро стало ясно: адаптация должна начинаться не в кресле и даже не с порога клиники. Она должна начинаться заранее, еще до визита к стоматологу.

ПРИЛОЖЕНИЕ, КОТОРОЕ ВЫРОСЛО ИЗ ПРАКТИКИ И СТАЛО КЛИНИЧЕСКИМ ИНСТРУМЕНТОМ

Так появился проект, который сегодня развивается как BehaVR. Это не просто цифровой сервис и не развлечение перед визитом. Это инструмент, который помогает ребенку заранее прожить ключевые этапы приема в безопасной домашней среде.

ГЛАВНАЯ ИДЕЯ BehaVR ПРОСТА: ЕСЛИ РЕБЕНОК ЗАРАНЕЕ ПОНИМАЕТ, ЧТО ЕГО ЖДЕТ, ТРЕВОЖНОСТЬ СНИЖАЕТСЯ.

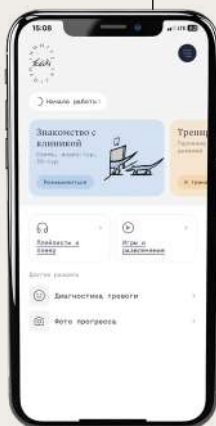
Приложение формирует у ребенка ощущение предсказуемости: он заранее знакомится с клиникой, врачами, инструментами, звуками и последовательностью действий. А доктор, в свою очередь, получает больше информации о ребенке еще до первого приема.

ЧТО ИЗМЕНИЛОСЬ: ОТ 3D-ТУРА К ПЕРСОНАЛИЗИРОВАННОЙ СИСТЕМЕ ПОДГОТОВКИ

Если раньше цифровая адаптация в стоматологии ассоциировалась в основном с видео или виртуальным туром, то сегодня BehaVR — это более зрелая система. Ребенок проходит не просто «экскурсию», а целый маршрут подготовки.

Сейчас в приложении реализованы:

- 3D-тур по клинике
- сенсорная карта (звуки, свет, визуальные триггеры)
- аудио- и видеоэлементы
- сценарий «шаг за шагом»
- визуальное расписание
- домашние тренировки перед приемом
- таймер и дыхательные упражнения
- система поощрений
- Q&A-связь с клиникой
- инструменты оценки тревоги и доверия уже в процессе лечения.



Available on the App Store



ДОКАЗАННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Любые цифровые решения имеют смысл только тогда, когда они дают измеримый эффект. BehaVR стал для нас важным шагом, потому что мы увидели реальные изменения в поведении детей и в клиническом процессе.

Предварительная цифровая адаптация:

- СНИЖАЕТ ТРЕВОЖНОСТЬ РЕБЕНКА
- ПОВЫШАЕТ СОТРУДНИЧЕСТВО С ВРАЧОМ
- В РЯДЕ СЛУЧАЕВ ПОЗВОЛЯЕТ ПРОВЕСТИ ЛЕЧЕНИЕ В СОЗНАНИИ, БЕЗ НЕОБХОДИМОСТИ СРАЗУ ПРИБЕГАТЬ К ОБЩЕМУ ОБЕЗБОЛИВАНИЮ
- СОКРАЩАЕТ СРОКИ ЛЕЧЕНИЯ.

Для нас принципиально важно, что BehaVR имеет не только практический эффект, но и доказательную основу. В рамках исследовательской части моей кандидатской диссертации было показано: у детей, использовавших приложение, санация полости рта в сознании была возможна в 62,6 % случаев, тогда как в группе сравнения — в 28,5 %.

Отдельно отмечу результаты у детей с РАС. При легкой и умеренно выраженной форме РАС санация в сознании достигала 95,8 %, при тяжелой форме РАС показатель составлял 51,3 %. Также отмечалось сокращение сроков лечения: при легкой и умеренной форме РАС лечение занимало в среднем до 8 недель, тогда как в группе сравнения — до 23 недель.

BehaVR работает сразу на трех уровнях.

- 1 Ребенок получает понятный и безопасный маршрут.
- 2 Семья снижает тревожность и неопределенность.
- 3 Врач заранее понимает особенности пациента: страхи, реакции, предпочтения, уровень готовности.

СЛЕДУЮЩИЙ ШАГ: МАСШТАБИРОВАНИЕ И АДАПТАЦИЯ ПОД ДРУГИЕ КЛИНИКИ

Сегодня BehaVR вырос из идеи «внутреннего помощника» в проект, который может быть полезен рынку. Следующий этап развития связан с возможностью адаптации под разные клиники. В перспективе расширить приложение под другие медицинские направления, где ребенку также важно заранее понимать маршрут визита: педиатрия, лор-прием, обследования, диагностические процедуры — везде, где есть страх и есть потребность в подготовке.

ТЕХНОЛОГИЯ МОЖЕТ СТАТЬ НОВЫМ СТАНДАРТОМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ НЕ ТОЛЬКО С ДЕТЬМИ С ОСОБЕННОСТЯМИ РАЗВИТИЯ, НО И ИДЕАЛЬНЫМ ИНСТРУМЕНТОМ ДЛЯ АДАПТАЦИИ НЕЙРОТИПИЧНЫХ ДЕТЕЙ ПЕРЕД ПЕРВЫМ ВИЗИТОМ К СТОМАТОЛОГУ.

Борьба за внимание алгоритмов:

GEO или **SEO**

32

ПОКА ОДНИ БРЕНДЫ
ПРОДОЛЖАЮТ БОРОТЬСЯ
ЗА ПОЗИЦИИ В ПОИСКОВОЙ
ВЫДАЧЕ, ДРУГИЕ УЖЕ
КОНКУРИРУЮТ ЗА ВНИМАНИЕ
ИСКУССТВЕННОГО
ИНТЕЛЛЕКТА.

МЫ ВСТУПАЕМ В НОВУЮ ФАЗУ
ЦИФРОВОГО ПРОДВИЖЕНИЯ:
МЕНЯЕТСЯ НЕ ТОЛЬКО
АЛГОРИТМ, МЕНЯЕТСЯ
САМ СПОСОБ ПОИСКА
ИНФОРМАЦИИ.



Как изменился поиск информации

Если раньше пользователь самостоятельно изучал поисковую выдачу, открывал 10–15 вкладок и сравнивал клиники, то сегодня он все чаще доверяет эту работу генеративным инструментам, встроенным в поисковую систему. Нейросеть самостоятельно просматривает десятки страниц и отзывов.

Вместо списка ссылок пользователь получает готовый структурированный ответ — с рекомендациями, аргументами и источниками.

Это меняет саму логику конкуренции. Теперь бренду важно не просто быть одной из страниц в поисковой выдаче. Важно стать частью ответа, который формирует искусственный интеллект.

Меняются и сами запросы. Теперь в них максимально много конкретики. Сравните: «лучшая стоматология Москвы» и «проверенная клиника в пределах Садового кольца с экспертными врачами и современным оборудованием». Чем сложнее запрос, тем выше роль генеративной обработки.

GEO: новая логика присутствия

На смену привычному подходу приходит термин GEO — Generative Engine Optimization — оптимизация под генеративные системы.

Если задача SEO — вывести сайт в топ поисковой выдачи, то задача GEO — сделать бренд источником ответа для искусственного интеллекта.

SEO

GEO

ВЫСОКИЕ
ПОЗИЦИИ
В СПИСКЕ
ССЫЛОК

ПОПАСТЬ
В СГЕНЕРИРОВАННЫЙ
ОТВЕТ КАК
ИСТОЧНИК ИЛИ
РЕКОМЕНДАЦИЯ

ЦЕЛЬ

КЛЮЧЕВЫЕ
СЛОВА

ФОКУС

КОНТЕКСТ
ЗАПРОСА,
НАМЕРЕНИЯ
ПОЛЬЗОВАТЕЛЯ

КРАТКИЙ,
3–4 СЛОВА

ЗАПРОС

ДЛИННЫЙ,
КОНКРЕТНЫЙ

ПОЗИЦИЯ
В ВЫДАЧЕ

МЕТРИКА
УСПЕХА

УПОМИНАНИЯ
БРЕНДА
В ОТВЕТЕ ИИ

42-56 %

населения России контактируют с ИИ-сервисами

52 %

россиян ориентируются на ответы искусственного интеллекта при поиске через «Яндекс» и Google

43 %

запросов в коммерческом сегменте в Google и «Яндексе» завершались использованием ИИ-ответов

43 %

признают, что доверяют полученной информации и советам от ИИ, в информационном сегменте эта доля достигала 68% в «Яндексе» и 33,5 % в Google.

SEO — в прошлом?

НЕСМОТЯ НА РАЗВИТИЕ ГЕНЕРАТИВНЫХ СИСТЕМ, SEO ОСТАЕТСЯ ФУНДАМЕНТОМ ПРОДВИЖЕНИЯ.

ГЕО — ЭТО ЕГО ЕСТЕСТВЕННАЯ ЭВОЛЮЦИЯ.

Структура сайта, корректная техническая оптимизация, работа с ключевыми словами и качественный контент по-прежнему определяют видимость бренда.

При этом, по оценкам аналитиков, к 2027 году органический трафик может снизиться на 40–75 %. Часть запросов будет закрываться прямо в генеративной выдаче — без перехода на сайт. Это значит, что пользователь может получить рекомендации и даже принять решение, так и не открыв страницу клиники.

Речь идет не об исчезновении SEO, а о перераспределении внимания. Продвижение становится более динамичным: бренду важно быть заметным не только в поисковой выдаче, но и в ответах алгоритмов, которые формируют решение за пользователя.

AI

Как стать источником для ответов ИИ?

01. ОПТИМИЗИРУЙТЕ СТРУКТУРУ КОНТЕНТА

Генеративные системы лучше воспринимают тексты, оформленные логично и последовательно. Используйте иерархию заголовков, короткие смысловые блоки, списки и подзаголовки. Дополнительное преимущество дают FAQ-разделы, чек-листы, сравнительные таблицы и пошаговые гайды — именно такие форматы ИИ чаще цитирует.

02. ДЕМОНСТРИРУЙТЕ ЭКСПЕРТНОСТЬ

ИИ оценивает контент по принципу Е-Е-А-Т — опыт, экспертность, авторитетность, надежность. Поэтому важно, чтобы материалы публиковались от имени реальных специалистов. Указывайте должность, специализацию, стаж, регалии. Хорошо работают кейсы: клинические примеры, разборы ситуаций и объяснение логики лечения.

03. СЛЕДИТЕ ЗА ФАКТАМИ

Если вы используете цифры, обязательно указывайте источник: исследования, официальную статистику, клинические рекомендации или внутренние данные клиники. Размытые формулировки и голословные заявления снижают доверие как у читателей, так и у алгоритмов — особенно в медицинской тематике.

04. РАСШИРЯЙТЕ ЦИФРОВОЕ ПРИСУТСТВИЕ

Для генеративных систем важны не только материалы на сайте, но и внешний «информационный след» бренда. Публикации на площадках вроде VC.ru, Дзен, Habr, в профильных медиа, а также экспертные материалы и комментарии в СМИ укрепляют вашу цифровую репутацию. Дополнительно усиливают видимость отзовики и карты: Яндекс Карты, Google Maps, 2ГИС, ProDoctorov, DocDoc, НаПоправку.

05. МОНИТОРЬТЕ И КОРРЕКТИРУЙТЕ СТРАТЕГИЮ

ГЕО требует регулярного контроля. Важно отслеживать, как клиника появляется в генеративной выдаче и какие формулировки использует ИИ. Для мониторинга упоминаний подойдут Brand Analytics, для анализа переходов — Яндекс Метрика и Google Analytics (с фиксацией реферального трафика из ИИ-сервисов).

НАЛОГОВАЯ БОЛЬШЕ НЕ ИНСПЕКТОР:

*КАК КЛИНИКАМ
ПЕРЕЖИТЬ НОВУЮ
РЕАЛЬНОСТЬ*

36

О ТОМ, КАК
ИЗМЕНИЛАСЬ ЛОГИКА
НАЛОГОВОГО
КОНТРОЛЯ И ПОЧЕМУ
СТОМАТОЛОГИЧЕСКИМ
КЛИНИКАМ
СТАНОВИТСЯ
СЛОЖНЕЕ РАБОТАТЬ
ПО СТАРЫМ ПРАВИЛАМ,
РАССКАЗЫВАЕТ
ЕЛЕНА ЗЯБЛОВА —
АККРЕДИТОВАННЫЙ
НАЛОГОВЫЙ
КОНСУЛЬТАНТ
И СОВЕТНИК
ПО ЭКОНОМИЧЕСКОЙ
БЕЗОПАСНОСТИ
ОДНОЙ
ИЗ КРУПНЕЙШИХ
СТОМАТОЛОГИ-
ЧЕСКИХ ГРУПП
В РОССИИ



STARTSMILE BUSINESS



ФОТО: ЛИЧНЫЙ АРХИВ ЕЛЕНА ЗЯБЛОВОЙ

— Если описать 2026 год одной фразой:
что произошло с налоговой системой?

— 2026 год — переломный. Прошла, пожалуй,
самая большая реформа за всю историю
существования Налогового кодекса. И глав-
ное — изменилась сама философия контроля.

**ЕСЛИ РАНЬШЕ НАЛОГОВАЯ ПРОВЕРЯЛА ВЫБО-
РОЧНО И ВО МНОГОМ ФОРМАЛЬНО, ТО СЕЙЧАС
КОНТРОЛЬ СТАЛ АВТОМАТИЗИРОВАННЫМ
И ПРАКТИЧЕСКИ НЕПРЕРЫВНЫМ. ФНС ПЕРЕШЛА
К МОДЕЛИ ТОТАЛЬНОГО АНАЛИЗА ДАННЫХ.
И ЭТО НЕ ПРЕУВЕЛИЧЕНИЕ: СЕГОДНЯ САМАЯ
ПРОДВИНУТАЯ IT-КОМПАНИЯ В РОССИИ — ЭТО ФНС.**

Ключевые изменения:

01. Экстерриториальность проверок.

Проверку вашей клиники может провести не только инспекция по месту учета, но и любая другая уполномоченная ИФНС из любого региона.

02. Контроль на местах.

Налоговики получили возможность проводить осмотр помещений и выемку документов уже на этапе дополнительных мероприятий — после завершения проверки, но до вынесения окончательного решения.

03. Цифровой формат и использование ИИ.

ФНС полностью перешла на электронное взаимодействие: вызовы и требования направляются через Госуслуги или личный кабинет. Все данные анализируются автоматически нейросетями.

04. Борьба с незаконной оптимизацией.

Введены автоматические системы выявления дробления бизнеса и скрытой занятости — серых зарплат и подмены трудовых отношений.

— Какие схемы и модели работы сегодня попадают под максимальное внимание налоговой?

— Сегодня ФНС использует риск-ориентированный подход. Как только накопится достаточная сумма рисков, система срабатывает: налогоплательщик получает требование о пояснениях. Если пояснения не устроят инспектора, появляется акт проверки с суммой налогов к доплате.

Многие компании продолжают работать по-старому. Но контроль становится умнее. Чтобы бизнесу банально выжить, придется перестраивать финансовую модель.

— Пришло требование из налоговой — что делать?

— Самое важное — не паниковать и не делать резких движений. Сначала нужно понять, что именно просят, по какой статье и в какой срок требуется

ответ. Затем — проверить подлинность документа, КЭП и входящий номер.

Опасная ошибка — отправить документы сразу или написать эмоциональное признание. Единственное, что нужно сделать немедленно — подтвердить получение требования.

Если запрос связан с контрагентом, нужно провести внутренний аудит: проверить реальность сделки, наличие актов, переписки, отражение в учете. И если сумма претензий существенная — подключать налогового консультанта или юриста сразу, а не через неделю.

90% НАЛОГОВЫХ ПРОБЛЕМ НАЧИНАЮТСЯ НЕ ИЗ-ЗА НАРУШЕНИЯ, А ИЗ-ЗА НЕПРАВИЛЬНОЙ РЕАКЦИИ.

— Как часто клинике нужен аудит и что собственник должен контролировать регулярно?

— Здесь важно разделять две вещи: обязательный аудит и инициативную проверку по запросу собственника.

Обязательный аудит проводится ежегодно и касается годовой бухгалтерской отчетности. Его лучше начинать заранее, параллельно с закрытием года, а не после сдачи отчетности — так меньше ошибок и меньше риска, что проблемы всплывут в самый неудобный момент.

Компания обязана проходить обязательный аудит, если выполняется хотя бы одно условие:

- ГОДОВАЯ ВЫРУЧКА ПРЕВЫШАЕТ 800 МЛН РУБЛЕЙ
- СУММА АКТИВОВ НА КОНЕЦ ГОДА ПРЕВЫШАЕТ 400 МЛН РУБЛЕЙ
- БИЗНЕС ИМЕЕТ ОПРЕДЕЛЕННУЮ ОРГАНИЗАЦИОННУЮ ФОРМУ (НАПРИМЕР, АО) ИЛИ ВЕДЕТ СПЕЦИФИЧЕСКУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ.

Но даже если клиника не попадает под эти критерии, инициативный аудит сегодня становится вопросом здравого смысла. Особенно в ключевых ситуациях: перед сделкой, перед привлечением инвестиций, при смене главного бухгалтера или финансового директора.

ДЛЯ ПРОФИЛАКТИКИ ДОСТАТОЧНО ПРОВОДИТЬ ПРОВЕРКУ РАЗ В 2–3 ГОДА, НО Я ВСЕГДА РЕКОМЕНДУЮ РАЗ В ПОЛГОДА ДЕЛАТЬ ЭКСПРЕСС-АУДИТ БУХГАЛТЕРСКОЙ БАЗЫ.

— Какие отчеты и какие документы нужны собственнику?

— Есть три отчета, которые дают собственнику полную картину состояния компании.

1. **Отчет о движении денежных средств (ДДС).** Отвечает на главный вопрос: откуда пришли деньги, куда ушли и что осталось на счетах и в кассе.
2. **Отчет о прибылях и убытках (ОПиУ)** — показывает реальную прибыльность бизнеса: сколько клиника заработала и сколько потратила.
3. **Управленческий баланс** — помогает понять, где находятся деньги, сколько компания должна и сколько должны ей.

ДОКУМЕНТЫ И ДАННЫЕ, КОТОРЫЕ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ПОД РУКОЙ

- **Для аудиторской проверки:** учредительные документы, учетная политика, годовая отчетность, регистры бухгалтерского и налогового учета (например, ОСВ), ключевые договоры, акты сверок и расшифровки.
- **Для ежемесячного контроля:** ОСВ за месяц, банковские выписки по всем счетам, отчет по дебиторской и кредиторской задолженности и справку о состоянии расчетов с бюджетом.
- **Для управленческих решений:** платежный календарь на 2–4 недели вперед, план-фактный анализ доходов и расходов и анализ маржинальности по направлениям.

Налоговая система стала технологичной и предсказательной. Это уже не точечные проверки, а постоянный анализ бизнеса в режиме реального времени.

Самые частые ошибки руководителей

СЕРАЯ КАССА И СОКРЫТИЕ ДОХОДОВ

Оплата на карты физлица, через СБП или наличными без чека. ФНС выявляет такие схемы через сопоставление среднего чека, закупок материалов и выписок банка.

Последствия:

Доначисления, пени и шт.раф до 40 % от неуплаченной суммы. Плюс шт.раф за неприменение ККТ, который в ближайшее время может вырасти до 750 000 рублей. При крупных размерах — уголовная ответственность.

ЗАРПЛАТЫ В КОНВЕРТАХ

Официальная зарплата сотрудников на уровне МРОТ, остальное — наличными.

Последствия:

Доначисление страховых взносов (30 %) и НДФЛ (13/15 %), пени и шт.рафы до 40 %, а также риски для должностных лиц.

АРЕНДА КРЕСЛА И ПРИЕМ ДЕНЕГ ВРАЧОМ НА ЛИЧНУЮ КАРТУ

Врач не оформлен в шт.ат, деньги поступают на личную карту или вносятся через банкомат суммами, которые не соответствуют официальному доходу.

Последствия:

См. предыдущий пункт + дополнительные риски при конфликтных ситуациях с пациентами.

ОШИБКИ В ПРИМЕНЕНИИ ЛЬГОТ ПО НАЛОГУ НА ПРИБЫЛЬ

Нулевая ставка по налогу на прибыль (ст. 284.1 НК РФ) может давать серьезную экономию, но условия применения жесткие. Типовая ошибка — пропуск срока подачи уведомления или пакета подтверждающих документов.

Последствия:

Отказ в праве на льготу на 5 лет, доначисление налога по стандартной ставке, пени и шт.раф 20 %. В отдельных случаях решение можно оспорить, если остальные условия выполнены.

ПОДМЕНА ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ САМОЗАНЯТЫМИ

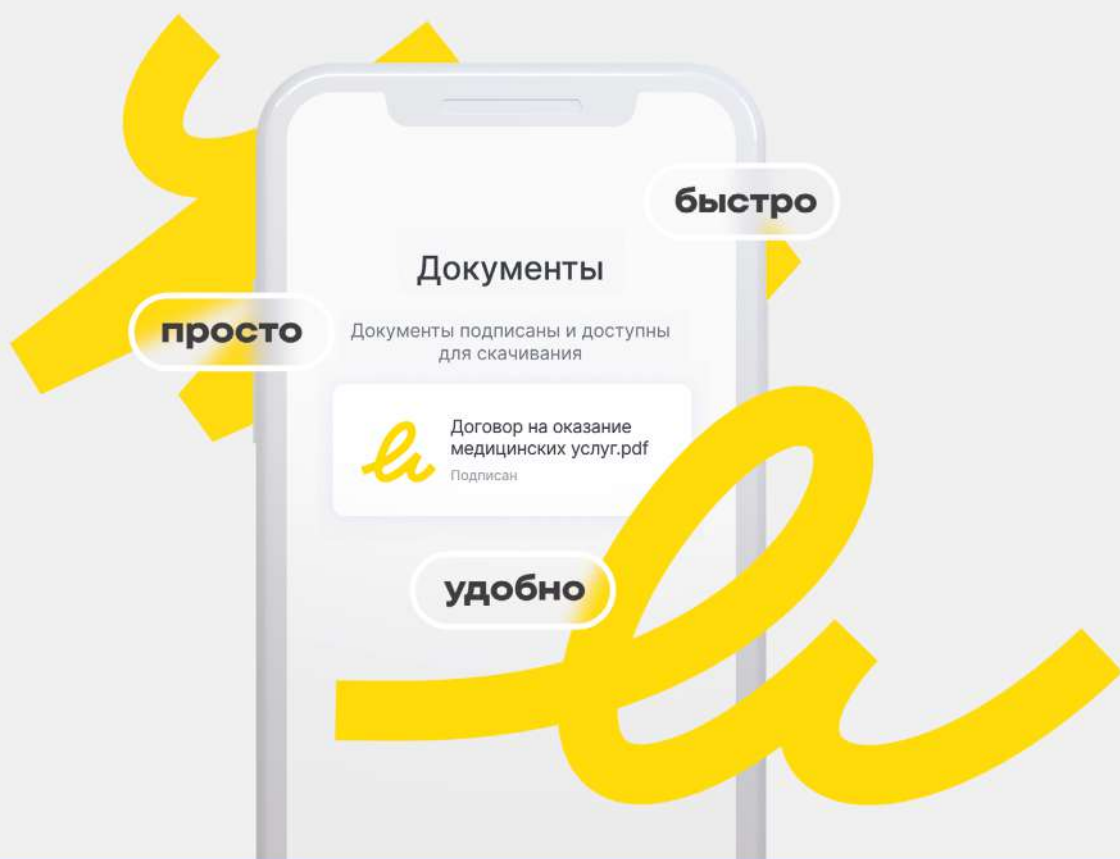
ФНС прямо считает перевод шт.атных сотрудников в самозанятые незаконной схемой оптимизации. В 2026 году внимание к таким моделям выросло кратно.

Последствия:

Доначисление НДФЛ и страховых взносов за весь период сотрудничества, пени, шт.рафы до 40 %, а также санкции со стороны трудовой инспекции.

f.doc

ОФОРМЛЯЙТЕ ДОКУМЕНТЫ С ПАЦИЕНТАМИ ОНЛАЙН



Безбумажный офис F.Doc — это сервис, который позволяет компаниям оформлять и подписывать документы в электронном виде с клиентами — физическими лицами. В частности, сервис дает клиникам возможность оформлять электронные документы с пациентами.

fdoc.ru

sales@fdoc.ru

+7 (495) 221 77 71



На правах рекламы. Правообладатель – ЗАО «ЦЦС», местонахождение: 630055, г. Новосибирск, ул. Мусы Джалиля, д. 11, кабинет 309, ОГРН 1025403189602 услуга предоставляется в соответствии с Правилами использования программы для ЭВМ «Безбумажный офис F.Doc», текст представлен на сайте fdoc.ru.

6+

РЕКЛАМА

Процент умер.

ПРИШЛА ЭПОХА ФИКСИРОВАННОЙ ОПЛАТЫ

ИЛЬЯ ФРИДМАН, ОСНОВАТЕЛЬ КЛУБА ЭФФЕКТИВНЫХ
МЕНЕДЖЕРОВ (КЭМ) И DR. FRIDMAN SCHOOL, —
О ТОМ, ПОЧЕМУ ПРОЦЕНТНАЯ МОДЕЛЬ ОПЛАТЫ

ТРУДА ВРАЧЕЙ УСТАРЕЛА
И КАК ИЗМЕНИЛАСЬ
ЭКОНОМИКА В 2026 ГОДУ.

40



ФОТО: ЛИЧНЫЙ АРХИВ ИЛЬИ ФРИДМАНА

— Почему процентная модель больше не соответствует рынку?

— Процентная модель формировалась в период роста, когда поток пациентов был предсказуем, а маржинальность — высокой. Врач получал процент, клиника зарабатывала на объеме, и эта система казалась устойчивой.

Сегодня она перестала соответствовать экономике отрасли.

Процент — это модель разделения дохода. Но он не учитывает расходы. Врач становится сопартнером по выручке, но не по инвестициям, маркетингу, аренде, налоговой нагрузке и регуляторным рискам. В новых экономических реалиях это создает существенный дисбаланс.

Кроме того, процент стимулирует работать «от оборота», а не от качества, командного результата и стратегических задач клиники. Это логика короткой дистанции. Рынок же требует длинной.

— Что изменилось в экономике клиник?

— Прежде чем обсуждать модель оплаты труда, нужно признать главное: мы живем в другой экономической реальности. И возврата к прежним условиям не будет. Переход к фиксированной оплате — не эксперимент, а реакция на объективные изменения.

1 РОСТ ФИСКАЛЬНОЙ НАГРУЗКИ

Фискальная нагрузка выросла — при том, что выручка клиник не растет пропорционально. Мы зарабатываем примерно те же деньги, но платим государству и обслуживающей инфраструктуре существенно больше. Процентная модель в этих условиях становится экономически некорректной: врач участвует в распределении дохода, но не несет долю фискальных обязательств. Если он претендует на долю в выручке — логично, что он должен разделять и издержки.

**ВРАЧ, РАБОТАЮЩИЙ
НА ПРОЦЕНТЕ, —
ПАРТНЕР ПО ДОХОДАМ,
НО НЕ ПО РАСХОДАМ.**

2 ИНФЛЯЦИЯ ЗАТРАТ БЫСТРЕЕ ИНФЛЯЦИИ ДОХОДОВ НАСЕЛЕНИЯ

Себестоимость стоматологического бизнеса растет быстрее, чем покупательная способность пациентов. Материалы, оборудование, аренда, сервисные контракты, IT, обучение — всё дорожает. Пациент не может компенсировать этот рост в полном объеме.

3 УСИЛЕНИЕ РЕГУЛЯТОРНОГО ДАВЛЕНИЯ

Регуляторная среда изменилась. Контрольные органы, юридические риски, требования к документообороту, проверочные процедуры — всё это ложится на клинику как на юридическое лицо.

4 РОСТ ТРЕБОВАНИЙ К КАЧЕСТВУ, А НЕ ТОЛЬКО К ОБЪЕМУ

Процент мотивирует на объем. Сделал 20 коронок — получил за 20 коронок. Модель не учитывает системно ни качество, ни рекламации, ни долгосрочные последствия лечения. Контроль качества в большинстве клиник до сих пор не встроен в структуру оплаты труда.

5 ПАДЕНИЕ ПРЕДСКАЗУЕМОСТИ СПРОСА

Сезонность как управляемый фактор практически исчезла. Невозможно гарантированно спрогнозировать первичный поток пациентов даже на месяц вперед.

6 КАДРОВЫЙ ДЕФИЦИТ И СТРАХ ПОТЕРИ ВРАЧЕЙ

Да, кадровый дефицит существует. Но страх, что «все уйдут» — эмоциональный, а не управленческий аргумент. Уйдут те, кто строил личную модель заработка внутри чужой системы. Профессионалы, ориентированные на долгую работу и стабильность, остаются. Когда рынок массово перейдет на фикс, закончится бегство по клиникам в поиске большего процента.

— Фиксированная оплата снизит доход врачей. Это так?

— Это ключевое заблуждение. Фикс — не инструмент экономии на врачах. Это инструмент стабилизации бизнеса. При правильной архитектуре фиксированная оплата дополняется прозрачной системой бонусов, привязанной к качественным показателям: выполнению протоколов, отсутствию рекламаций, командной работе, участию в развитии клиники.

Процент делает доход врача зависимым от внешних факторов: сезонности, маркетинга, управленческих ошибок. Фикс переводит доход в управляемую плоскость. Врач перестает быть «охотником за выручкой» и становится частью системной модели. Это не снижение статуса — это переход к профессиональной зрелости.

— Какие страхи есть у собственников в связи с новой формой оплаты труда?

— Главный страх — врачи уйдут. Уходят, как правило, те, кто не готов работать в системной модели. Те, для кого процент был инструментом личного предпринимательства внутри клиники. Но клиника — не площадка для индивидуального бизнеса. Это единый организм.

Второй страх — упадет выработка. На практике при правильном внедрении происходит обратное: повышается дисциплина процессов, улучшается планирование, снижается конфликтность.

— Как правильно внедрять эту модель?

— Это не революция и не одномоментное решение. Переход включает несколько шагов:

- Диагностика. 80% успеха. Минимум месяц внутреннего аудита.
- Моделирование фонда оплаты труда при новой структуре.
- Пилотирование на ограниченной группе врачей.
- Персональные переговоры и прозрачное объяснение логики изменений.
- Институционализация — закрепление новой модели в регламентах и договорах.

Самая большая ошибка — объявить о переходе без экономического расчета и без диалога. Фикс — это управленческая стратегия, а не бухгалтерская мера.

— Что будет с теми, кто не перейдет?

— Рынок постепенно будет выравниваться. Процент станет экономически невыгодным для собственников. Те, кто останется в старой системе, столкнутся с нестабильностью доходности, ростом конфликтов и сложностями масштабирования.

П

РОЦЕНТНАЯ МОДЕЛЬ — ЭТО ПОДРОСТКОВЫЙ ЭТАП БИЗНЕСА. ФИКСИРОВАННАЯ — ЭТАП ЗРЕЛОСТИ. ЧАСТНАЯ МЕДИЦИНА ПРОХОДИТ ФАЗУ ВЗРОСЛЕНИЯ. И СИСТЕМА ОПЛАТЫ ТРУДА — ОДИН ИЗ ЕЕ КЛЮЧЕВЫХ МАРКЕРОВ.

ИИ

в маркетинге:
НОВАЯ НОРМА

ПО ОЦЕНКАМ
ЭКСПЕРТОВ,
МЫ СТОИМ
НА ПОРОГЕ
КРУПНЕЙШЕЙ

ИНФОРМАЦИОННОЙ
ТРАНСФОРМАЦИИ
ЗА ПОСЛЕДНИЕ 15 ЛЕТ.

В 2010 ГОДУ БИЗНЕС
С ОСТОРОЖНОСТЬЮ
ОТНОСИЛСЯ К DIGITAL.
САЙТЫ И СОЦИАЛЬНЫЕ
СЕТИ ВОСПРИНИМАЛИСЬ
КАК ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ
ИНСТРУМЕНТ, А НЕ КАК
ПОЛНОЦЕННЫЙ КАНАЛ
ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПАЦИЕНТОВ.
СЕГОДНЯ ИНТЕРНЕТ —
ОСНОВА МАРКЕТИНГОВОЙ
СТРАТЕГИИ.

СЕЙЧАС ОТРАСЛЬ
ПЕРЕЖИВАЕТ СХОЖИЙ
ЭТАП — ТОЛЬКО
УЖЕ В ОТНОШЕНИИ
ИСКУССТВЕННОГО
ИНТЕЛЛЕКТА. МЫ ВНОВЬ
НАХОДИМСЯ В ТОЧКЕ
ПЕРЕЛОМА.

Значимость для бизнеса

Ключевая ценность искусственного интеллекта — не в замене специалиста, а в ускорении процессов. Нейросети берут на себя повторяющиеся и шаблонные задачи, сокращая время их выполнения в разы.

Подготовка текстов, первичная аналитика, тестирование гипотез, обработка массивов

ИИ — не просто тренд

Искусственный интеллект перестал быть генератором смешных картинок и площадкой для экспериментов. Это реальный рабочий инструмент, который нужно воспринимать всерьез.

По оценкам аналитиков, уже более 90 % крупнейших мировых компаний интегрировали ИИ-агентов в маркетинговые процессы. В корпоративном секторе алгоритмы активно используются для аналитики, автоматизации коммуникации, персонализации и создания контента. Малый и средний бизнес развивается в том же направлении: более половины компаний регулярно применяют генеративные модели в работе, а темпы внедрения продолжают расти.

При этом разница между компаниями становится все более заметной. Одни используют ИИ точно — для генерации текстов или автоматизации отдельных задач. Другие выстраивают вокруг него полноценные процессы: обучают команды, интегрируют ИИ в аналитику, коммуникацию и клиентский сервис. Именно глубина интеграции сегодня начинает определять разрыв между лидерами рынка и остальными игроками.

РАСПРОСТРАНЕН МИФ О ТОМ, ЧТО ИИ — ИНСТРУМЕНТ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО ДЛЯ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ. ПРАКТИКА ПОКАЗЫВАЕТ ОБРАТНОЕ: ИНТЕРЕС К ТЕХНОЛОГИЯМ АКТИВНО РАСТЕТ СРЕДИ АУДИТОРИИ 55+.



данных — все это может выполняться автоматически. В результате команда высвобождает ресурс для стратегических задач: позиционирования, развития бренда и выстраивания клиентского опыта.

Эффект от внедрения ИИ проявляется не только во внешних коммуникациях, но и внутри бизнеса — в том, как клиника работает с пациентом на каждом этапе.



ВНЕШНИЙ МАРКЕТИНГ

44

Социальные сети

Генерация контент-планов, текстов, визуалов и баннеров существенно сокращает время подготовки публикаций. Особенно это актуально для малого бизнеса, где нет большой команды маркетинга. ИИ снимает нагрузку и позволяет сосредоточиться на живом взаимодействии с аудиторией.

Структура сайта

Алгоритмы могут предложить базовую архитектуру сайта, собрать массив информации и сформировать черновую логику разделов. Однако глубину конкурентного анализа, стратегическое позиционирование и уникальный креатив по-прежнему формирует человек.

Email-маркетинг

Сервисы на базе ИИ анализируют базы данных, сегментируют аудиторию, помогают генерировать темы писем, тексты и визуальные элементы. Это усиливает персонализацию и ускоряет тестирование гипотез.

Работа администраторов

До недавнего времени контроль качества коммуникации внутри клиники был сложным и затратным процессом. Руководителю, директору по сервису или старшему администратору приходилось лично прослушивать звонки. Чаще всего — с задержкой в несколько дней или даже недель. В такой модели управлять качеством сервиса в моменте было невозможно: ошибки находили уже постфактум, а пациенты не возвращались.

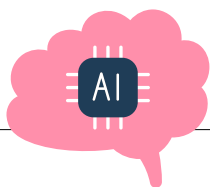
Сейчас эту задачу берут на себя ИИ-инструменты. Они анализируют весь поток обращений, фиксируют отклонения от сценариев, ошибки в диалогах и упущенные возможности — и сразу сигнализируют об этом.

Если в разговоре возникает проблема, система отмечает ее как зону риска. Это позволяет не просто разбирать звонки, а оперативно вмешиваться и корректировать работу команды.



Пример из практики

В КЛИНИКЕ ВНЕДРИЛИ ИИ-СИСТЕМУ ПРИ БОЛЬШОМ ОБЪЕМЕ ПЕРВИЧНЫХ ОБРАЩЕНИЙ. БЛАГОДАРЯ АНАЛИЗУ УДАЛОСЬ БЫСТРО ВЫЯВИТЬ СИТУАЦИЮ, ГДЕ ПАЦИЕНТУ НЕ СМОГЛИ ПРЕДЛОЖИТЬ УДОБНОЕ ВРЕМЯ. РУКОВОДИТЕЛЬ ВОВРЕМЯ ВМЕШАЛСЯ — И В ИТОГЕ КЛИНИКА ВЕРНУЛА ПАЦИЕНТА С ПЛАНОМ ЛЕЧЕНИЯ БОЛЕЕ ЧЕМ НА 3 МЛН РУБЛЕЙ.



Сферы применения ИИ



Работа врача

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ВРАЧА С ПАЦИЕНТОМ ПРИНЯТО СЧИТАТЬ ЗОНОЙ «ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ФАКТОРА». И ЭТО ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ТАК — НО ДАЖЕ ЗДЕСЬ ПОЯВЛЯЕТСЯ ВЛИЯНИЕ ИИ.



КОНСУЛЬТАЦИЯ

Это стрессовая ситуация для пациента. Часть информации неизбежно теряется: что-то не запоминается, что-то искажается — особенно если речь идет о длительном или дорогостоящем лечении.

ТРАНСКРИПЦИЯ

С помощью микрофона фиксируется полная аудиозапись диалога врача и пациента. ИИ анализирует данные и раскладывает консультацию «по полочкам». Формируется готовый отчет по основным параметрам: жалобы, объективные данные, рекомендации врача, предложенный план лечения и т.д.

ВРАЧ

Получает оценку своей работы — например, по Калгари-Кембриджской модели. Это международный подход к анализу медицинской коммуникации. Система оценивает, как врач устанавливает контакт, выясняет запрос, объясняет и обосновывает план лечения.

КЛИНИКА

Анализ консультаций помогает увидеть, где теряется пациент, какие формулировки не работают, на каких этапах возникают сложности. Зная слабые места, можно найти способы улучшения работы врачей.

ПАЦИЕНТ

Уходит не с пустыми руками и непонятными снимками, а с объяснением в виде конспекта. Дома пациент перечитывает информацию, обсуждает ее с близкими и принимает более взвешенное решение.

ИТОГ: рост конверсии и повышение доверия к клинике

45

ПОЧЕМУ СТРАТЕГИЯ ОСТАЕТСЯ ЗА ЧЕЛОВЕКОМ

- 1 ИИ — это помощник и инструмент, а не самостоятельный стратег. Он ускоряет процессы, автоматизирует рутину и анализирует данные, но формирование задач, выбор направлений и выстраивание стратегии всегда остаются за человеком.
- 2 Нейросети не чувствуют культурных и эмоциональных нюансов, не формируют долгосрочное позиционирование и не несут ответственности за бизнес-решения. Маркетинг — это не только тексты и аналитика, но и ценности бренда, репутация, тон коммуникации и доверие аудитории.
- 3 Использование ИИ стало необходимостью: те, кто игнорирует возможности технологий, рискуют остаться позади конкурентов. Будущее маркетинга — в синергии технологий и человеческой экспертизы.
- 4 Маркетолог не исчезнет. Исчезнет только тот, кто не работает с ИИ.

III ПРОТИВ НАЛОГОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ



О ТОМ, ПОЧЕМУ В 2026 ГОДУ СТОМАТОЛОГИИ ТЕРЯЮТ ПРИБЫЛЬ ДАЖЕ ПРИ ПОЛНОЙ ЗАГРУЗКЕ И КАК МЕНЯЕТСЯ УПРАВЛЕНИЕ КЛИНИКОЙ ЗА СЧЕТ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА, РАССКАЗЫВАЕТ **АЛЕКСАНДР ШИМАНСКИЙ**, СОЗДАТЕЛЬ MISC DENTALPRO.

«У нас полная запись, выручка не уменьшилась. Где же кризис?»

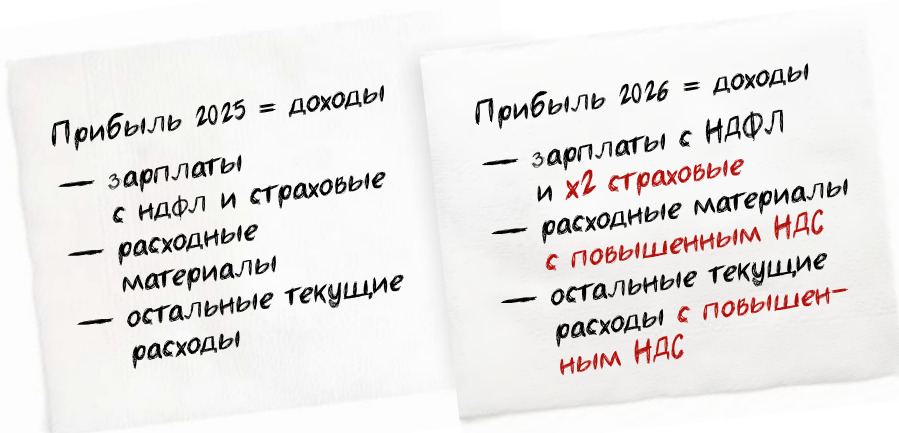
Полная запись — плохой индикатор прибыли. Косвенно он всё еще говорит, что дела идут неплохо, сотрудники заняты.

46

Давайте честно: большинство владельцев никогда не считали конверсию из записи в визит, не проверяли, какой процент первичных приемов заканчивается комплексным планом. Клиника управляет бизнесом вслепую — и узнает о потерях постфактум, когда они уже накопились.

В 2026 году расходы клиники выросли: налоговая нагрузка на ФОТ вернулась с льготных 15 % к стандартным 30 %, НДС поднялся, поставщики переложили рост с запасом — подорожало всё, что клиника закупает. Тот же НДС ударил и по пациентам — платежеспособность снизилась, решения о дорогостоящем лечении принимаются осторожнее.

СТАРОЕ УРАВНЕНИЕ — НОВЫЕ ПЕРЕМЕННЫЕ

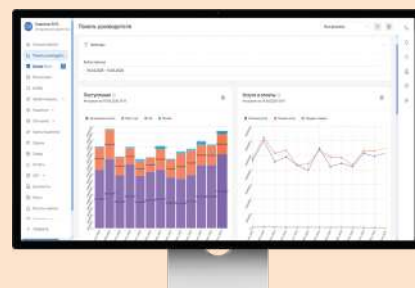


Вывод: выручка как в прошлом году — это потеря прибыли.

Чтобы остаться на уровне 2025 года, нужно зарабатывать больше при тех же пациентах. Единственный выход — повышать эффективность на каждом этапе воронки пациента, а не просто увеличивать поток.

Где именно теряется эффективность?

- 1 ЗВОНОК НЕ ДОВЕДЕН ДО ЦЕЛИ**
Администратор хорошо говорит, но не дожимает до записи.
- 2 ВРАЧ РЕШИЛ ОДНУ ЗАДАЧУ**
Нет комплексного плана — пациент уходит с «заплаткой».
- 3 ПАЦИЕНТ ИСЧЕЗ ПО ПУТИ**
Клиника не контролирует выполнение этапов лечения.



Как взять ситуацию под контроль и не сойти с ума

Считать вручную = опаздывать. Пока руководитель разбирает записи звонков, смотрит CRM и сводит таблицы, потери уже случились. Брать на работу и платить тому, кто это делает = повышенные налоги на его зарплату.

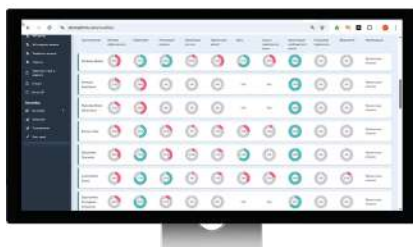
DentalPRO решает это иначе. ИИ встроен в каждый этап пути пациента — от первого звонка до финала лечения. Он не ждет, пока руководитель найдет время на аналитику. Он сигнализирует в момент, когда ситуацию еще можно исправить.

Этап 1

ВХОДЯЩИЙ КОНТАКТ

Звонок или обращение до записи

Анализ звонков. Dental слушает каждый разговор администратора и показывает, где диалог не закончился записью, где не отработано возражение, где потеряна стои-



мость. Если разговор идет в негативную сторону, срабатывает «ловец конфликтов»: старший администратор сразу получает запись и расшифровку.

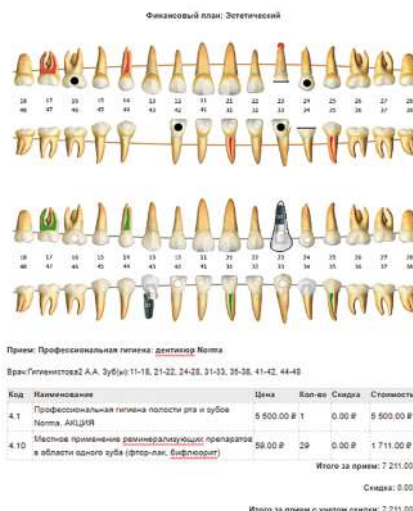
Обращения вне рабочего времени. DentalBot 2.0 ведет диалог в Telegram, «Макс» и на сайте по скриптам клиники, отвечает на возражения и доводит обращение до записи. Параллельно возвращает пациентов, которые давно не были на приеме.

Этап 2

ПЕРВИЧНЫЙ ПРИЕМ

- **ГЛУБОКАЯ ИНТЕГРАЦИЯ С DIAGNOCAT.** Врач быстрее видит полную клиническую картину и аргументированно объясняет пациенту, почему речь идет о комплексе, а не об одном зубе.
- **ВИЗУАЛИЗАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТА.** Модуль «Мона Лиза» создает прогноз в формате фото и видео — как будет выглядеть улыбка после лечения. Для имплантации и ортодонтии — ключевой инструмент доверия.

- **ПОНЯТНЫЙ ПЛАН ЛЕЧЕНИЯ ПРЯМО НА ПРИЕМЕ.** Можно сделать 3 плана — а объяснение займет 5 минут. Пациент уходит не со «строительной сметой», а с поэтапным проектом улыбки — его проще обсудить с семьей и легче согласовать.



Этап 3

РЕАЛИЗАЦИЯ ПЛАНА

Пациент как единое целое. Большинство МИС фиксируют отдельные визиты и сметы — но не связывают их между собой. В итоге непонятно, выполнен ли план лечения как единый маршрут. DentalPRO четко отображает, что сделано, а что в процессе.

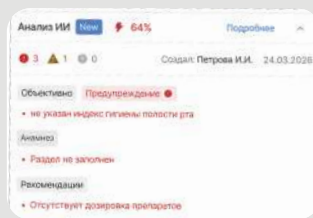
Автоматические триггеры на потерю пациента. Если пациент не записался на следующий этап после завершения предыдущего — система сигнализирует.

Отчет по реализации планов для руководителя. Руководитель видит не просто выручку по визитам, а процент планов, доведенных до конца.

Экономия времени главного врача на ненужной работе

Ни один врач в мире не любит заполнять карты и ни один главный врач не любит их проверять.

ИИ ассистент главного врача DentalPRO обучен на клинических протоколах по стандартам СТаР и на эталонных примерах карт Аносова. Он сам проверяет карту врача еще на этапе заполнения и маркирует результат. Зеленые карты можно сразу подтверждать. Желтые и красные — поведенческий триггер. Нужно поговорить с врачом, чтобы он замечал и учитывал подсказки системы.



ЛУЧШЕГО МОМЕНТА ДЛЯ ВНЕДРЕНИЯ НЕ БУДЕТ — ОН УЖЕ БЫЛ

Еще недавно управленческие ошибки перекрывались маржой. Потерянный звонок, прием без плана, пациент, ушедший после первого этапа, — всё это было терпимо, пока рынок рос. Теперь каждая такая потеря бьет напрямую по прибыли.

Клиники, которые ждут удобного момента, уже теряют рентабельность, — просто не видят этого, потому что не измеряют. Не знаешь, где теряешь, — значит, продолжаешь терять.

Стоматологиям пора заняться активной ИИзацией, и DentalPRO готов помочь с этим.



Стоматологический рынок взрослеет:

ПОЧЕМУ
ВЫИГРЫВАЮТ
ТЕ, КТО
УПРАВЛЯЕТ
СИСТЕМОЙ

48



«ФАБЕР ГРУПП» — группа компаний, в которую входят сети стоматологических клиник, сервис речевой аналитики Atis Voice, образовательная среда «Фабер Академия», юридическое агентство Atis Consulting, зуботехнические лаборатории Golden Ratio и «Дентальные мастерские», платформа Atis Trade.

АЛЕКСЕЙ ДОСТОВАЛОВ —
СООСНОВАТЕЛЬ
И ГЕНЕРАЛЬНЫЙ
ДИРЕКТОР ГРУППЫ
КОМПАНИЙ
«ФАБЕР ГРУПП»

ЕКАТЕРИНА ДОСТОВАЛОВА —
PR-ДИРЕКТОР ГРУППЫ
КОМПАНИЙ «ФАБЕР
ГРУПП», СООСНОВА-
ТЕЛЬ И ДИРЕКТОР
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ
СРЕДЫ «ФАБЕР
АКАДЕМИЯ»,
ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ
И КОМАНДНЫЙ КОУЧ
С ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ
ОБРАЗОВАНИЕМ,
БИЗНЕС-ТРЕНЕР,
ОСНОВАТЕЛЬ
БЛАГОТВОРИТЕЛЬ-
НОГО ПРОЕКТА
«АТИС ДОБРО»



— Рынок стоматологии растет — число лекторов, курсов, продуктов. Почему тогда управленческих проблем меньше не становится?

Алексей

Рост есть, но он неравномерный. Лидеры делятся опытом, появляются сильные образовательные продукты — это хорошо. Но одновременно рынок заполняется красивой упаковкой без содержания. Клиники принимают решения на основе непрозрачных данных и чужих кейсов, которые к ним неприменимы. В итоге скорость роста всей отрасли снижается. «Не всё то золото, что блестит» — это про образовательный рынок сегодня в полной мере.

Екатерина

Мы с Алексеем столкнулись с этим сами — и по привычке решили не жаловаться, а сделать. Так наш учебный центр, который изначально был про медицину, превратился в «Фабер Академию» с сильной управленческой ветвью. Мы добавили то, чего не хватало: не просто инструменты, а работу с мышлением лидера и его команды. Потому что без этого любой, даже отличный курс, через два месяца растворяется.

**ХОРОШЕГО ПРИКЛАДНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ НА РЫНКЕ
МНОГО. НО ОНО ЧАЩЕ
МОТИВИРУЕТ, ЧЕМ МЕНЯЕТ.
УСТОЙЧИВЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ
НАЧИНАЮТСЯ
НЕ С ИНСТРУМЕНТОВ,
А С МЫШЛЕНИЯ —
СОБСТВЕННИКА И КОМАНДЫ.**

— Что конкретно не так с классическим форматом — съездил, отучился, приехал внедрять?

Екатерина

Сам по себе такой формат работает. Но у него нет длительности. Собственник приезжает с новыми идеями, полный энергии — а команда живет в старой реальности. Она не понимает, зачем меняться, не чувствует сопричастности к решениям. И через пару месяцев всё возвращается на круги своя. Это не плохое обучение и не плохая команда. Это системный разрыв между «знать» и «делать».

Это как приклеить пластырь на зияющую рану. Снаружи чисто — а внутри ничего не изменилось.

Поэтому мы добавили к обучению стратегическую работу с командами: коучинг для собственников и топов, командные сессии, где решения принимаются вместе, здесь и сейчас. Разница принципиальная — работаем не со следствием, а с корнем.

- 1 **Обучение — инструменты, знания, практические кейсы**
- 2 **Коучинг собственника — работа с мышлением, внутренними конфликтами и стратегическим видением**
- 3 **Командные сессии — совместная выработка решений, чтобы команда не саботировала, а внедряла**
- 4 **Поддержка между сессиями — устойчивость не возникает за два дня, нужна длительная работа**

— Управление становится всё более аналитическим. Это действительно новый тренд или просто модное слово?

Алексей

Это жесткая необходимость. Раньше высокая маржинальность прощала неэффективность: не докрутил процесс — ничего страшного, маржа покрыла. Сейчас закупочные цены выросли, операционные расходы выросли, пациент стал осторожнее.

Права на ошибку почти не осталось. Клиники, которые управляют по ощущениям, начинают проигрывать тем, кто управляет по данным. Это не тренд — это новая реальность.

Мы сами прошли этот путь в своих клиниках: системно отслеживаем изменения, видим риски заранее, делаем прогнозы. На этой базе создаем продукты — Atis Voice, Atis Trade, дашборды для управленцев. Мы не ждем, когда проблема станет очевидной. Нам нравится идти на опережение.

Ключевой сдвиг

**ПЕРЕХОД
ОТ ИНТУИТИВНОГО
РУКОВОДСТВА
К УПРАВЛЕНИЮ
НА ОСНОВЕ
ДАННЫХ — УЖЕ
НЕ КОНКУРЕНТНОЕ
ПРЕИМУЩЕСТВО.
ЭТО УСЛОВИЕ
ВЫЖИВАНИЯ
В НОВОЙ ЭКОНОМИКЕ
СТОМАТОЛОГИИ.**

— С какими запросами чаще всего приходят собственники — и почему за очевидной целью всегда стоит что-то другое?

Екатерина

Запросы звучат по-разному: «хочу расти», «хочу выйти

из операционки», «хочу команду, которой можно доверять». Но за каждой целью стоит что-то более глубокое. Если бы ответ лежал на поверхности, человек давно бы его нашел. Когда знаешь, но не можешь — за этим почти всегда есть внутренний конфликт или нереализованная потребность. Вот с этим и работает коучинг.

Есть важное исследование: когда людям давали готовые решения, мозг практически не реагировал. Когда человек приходил к инсайту сам — фиксировались мощные нейронные всплески. Это не красивая метафора. Это объяснение, почему совет сверху редко меняет поведение, а собственное осознание — почти всегда. Именно поэтому в коучинге мы не даем рецептов. Мы создаем условия, в которых человек находит решение сам — и тогда у него есть мотивация его реализовать.

**«НЕ МНЕ СКАЗАЛИ,
ЧТО ТАК НАДО.
Я САМ ПОНИМАЮ,
ЧТО ЭТО ВАЖНО —
И ЗНАЮ, ЧТО БУДУ
ДЕЛАТЬ»**

Алексей

— Кадры, маркетинг, цифровизация — где сейчас самые дорогие ошибки для стоматологического бизнеса?

Те, кто не занимается этим системно, постоянно теряют людей и ресурсы на поиск новых.

Маркетинг принципиально изменился: пациент вычислил все рекламные уловки, возвращается «сарафанка» и человекоцентричный подход. Каждый пациент хочет чувствовать себя нужным, а не платежеспособным. Небольшим клиникам конкурировать с крупными сетями становится всё тяжелее — и победа здесь именно в качестве отношений, а не в бюджете на рекламу.

И, пожалуй, самая дорогая ошибка сегодня — делать вид, что современных технологий не существует. ИИ, автоматизация процессов, управление по данным — это уже не про продвинутые клиники. Кто не заскакивает в этот вагон сейчас, через год будет догонять с большими потерями.

Три зоны риска

- **КАДРЫ
БЕЗ СИСТЕМЫ
УДЕРЖАНИЯ
И РАЗВИТИЯ**
- **МАРКЕТИНГ
БЕЗ ЧЕЛОВЕКА**
- **УПРАВЛЕНИЕ
БЕЗ ДАННЫХ И
АВТОМАТИЗАЦИИ**

— Если коротко: что отличает клиники, которые в 2026 году станут только сильнее?

Алексей

Автоматизированные процессы, человекоцентричный подход и стратегия, опирающаяся на качество. Не интуиция и не удача — а система. Сейчас сложно, и будет еще сложнее, мы с вами это понимаем. Побеждают и выживают те клиники, где процессы автоматизированы.

И команда — всегда команда. Можно иметь отличную стратегию и правильные данные — но если команда не понимает, зачем это всё, то ничего не сдвинется. Устойчивый рост — это когда управленец обладает ресурсом лидера, а команда разделяет его видение. Не потому что «так сказали», а потому что сами в это верят.

ЧЕЛОВЕК ЧЕЛОВЕКУ:

ГУМАННЫЙ МАРКЕТИНГ В СТОМАТОЛОГИИ

52

ПАЦИЕНТ УСТАЛ
ОТ РЕКЛАМЫ. ПОБЕЖДАЕТ
НЕ ТОТ, КТО ГРОМЧЕ —
А ТОТ, КОМУ ДОВЕРЯЮТ.

СОВРЕМЕННЫЙ ПАЦИЕНТ —
ИНФОРМИРОВАННЫЙ,
НАСМОТРЕННЫЙ
И УСТАЛЫЙ
ОТ ИНФОРМАЦИОННОГО
ШУМА. ОН УМЕЕТ
ОТЛИЧАТЬ РЕКЛАМНЫЙ
ЛОЗУНГ ОТ ЧЕСТНОГО
РАЗГОВОРА. И ВСЁ ЧАЩЕ
ВЫБИРАЕТ КЛИНИКУ
НЕ ПО ПРАЙСУ И НЕ ПО
АКЦИИ, А ПО ОЩУЩЕНИЮ:
ЗДЕСЬ СО МНОЙ ГОВОРЯТ,
КАК С ЧЕЛОВЕКОМ.

ИМЕННО НА ЭТОМ
СТРОИТСЯ ГУМАННЫЙ
МАРКЕТИНГ — ИЛИ P2P
(PEOPLE-TO-PEOPLE).
НЕ ПРОДАВАТЬ УСЛУГУ,
А ВЫСТРАИВАТЬ
ОТНОШЕНИЯ. НЕ
УБЕЖДАТЬ, А ВЫЗЫВАТЬ
ДОВЕРИЕ. НЕ ЗАКРЫВАТЬ
СДЕЛКУ, А СОПРОВОЖДАТЬ
ЧЕЛОВЕКА.

Почему это происходит именно сейчас

Одновременно совпало несколько факторов. Пациенты стали осознаннее: они выбирают бренды с близкими ценностями, читают отзывы и верят историям других людей больше, чем рекламным текстам. Соцсети сделали репутацию прозрачной — один искренний пост пациента работает лучше дорогого баннера.

Одновременно рынок выровнялся: технологии и цены в клиниках становятся всё более похожими. Конкурировать на уровне услуги сложнее: никого не удивить микроскопом, 3D-сканером и наркозом. Сегодня выигрывает тот, кто дает лучший опыт — от первого звонка до сообщения после процедуры.



ФОТО: WWW.MAGNIFIC.COM

Лояльный пациент приносит клинике в 5–10 раз больше дохода за время отношений, чем тот, кого привлекли скидкой



Четыре принципа гуманного маркетинга

- 01 ОТКАЗ ОТ МАНИПУЛЯЦИЙ.** Никакого искусственного дефицита, запугивания последствиями и давления на страх. Вместо этого — решение реальной проблемы пациента с честным обоснованием.
- 02 ЭМПАТИЯ И АУТЕНТИЧНОСТЬ.** Эмоциональная связь строится через искренность. 86 % потребителей ценят прозрачность бренда — и для медицины это особенно актуально.
- 03 РАЗУМНОЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ.** Переход от «продать как можно больше» к философии «необходимого минимума». Если пациенту сейчас не нужно менять пломбу — скажите ему об этом. Он вернется позже.
- 04 СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ.** Клиника, которая участвует в жизни сообщества и заботится о большем, чем выручка, привлекает пациентов со схожими ценностями — самую лояльную аудиторию.

53

Как это выглядит на практике

Гуманный маркетинг — не абстракция. Это конкретные решения в каждой точке контакта с пациентом.

«Наша клиника предлагает высококачественные услуги по конкурентным ценам».

Корпоративный язык



ПРИВЕТСТВИЕ



Человеческий язык

«Привет! Мы — команда стоматологов, которые хотят, чтобы ваши зубы были здоровыми без лишних нервов. Расскажите, что вас беспокоит?»

«Не забывайте про профилактику! Записывайтесь на прием».

Массовая рассылка



НАПОМИНАНИЕ О ПРИЕМЕ



Рассылка с учетом истории

«Михаил, в марте вы делали чистку у доктора Абрамова. Обычно рекомендуем повторить через 6 месяцев — хотите записаться на удобное время?»

Список процедур и итоговая сумма. На вопрос «зачем это всё?» — «ну, так надо».

Непрозрачно



ОБЪЯСНЕНИЕ ПЛАНА ЛЕЧЕНИЯ



Прозрачно

Врач объясняет каждый этап: что делаем, почему именно сейчас, что будет, если отложить.

«Здравствуйте, как вы себя чувствуете после процедуры? Если есть вопросы, звоните».

Скрипт



ПОДДЕРЖКА ПОСЛЕ ПРИЕМА



Живое сообщение

«Анна, как вы? Вчера удалили зуб — это всегда немного стресс. Если что-то беспокоит или просто хочется уточнить — пишите, мы здесь».

Общие посты от абстрактного «мы»: «оказываем все виды услуг».

Обезличенный аккаунт



ВЕДЕНИЕ СОЦСЕТЕЙ



Профиль от лица врача

Доктор рассказывает в коротком видео, почему виниры не каждому подходят.

ЧТО ПОЛУЧАЕТ КЛИНИКА

+ 40–60 %

рост повторных визитов у клиник с человекоцентричным подходом

ВЫШЕ ЧЕК

пациенты, которым доверяют, соглашаются на комплексные планы лечения

НИЖЕ СТОИМОСТЬ ПРИВЛЕЧЕНИЯ

личные рекомендации частично заменяют рекламу

ВЫШЕ ЛОЯЛЬНОСТЬ

пациенты выбирают отношение, а не прайс

54



ГЛАВНОЕ ПРАВИЛО:
*БЫТЬ,
А НЕ КАЗАТЬСЯ.*

STARTSMILE BUSINESS

Самые частые ошибки

ГУМАННЫЙ МАРКЕТИНГ ЛЕГКО ИМИТИРОВАТЬ, НО ЭТИ ПОПЫТКИ РАБОТАЮТ ПРОТИВ КЛИНИКИ: ПАЦИЕНТЫ БЫСТРО ЧУВСТВУЮТ РАЗНИЦУ МЕЖДУ ИСКРЕННЕЙ ЗАБОТОЙ И ХОРОШО НАПИСАННЫМ СКРИПТОМ.

Показная эмпатия

Администратор говорит по инструкции теплые слова — но интонация формальная, ответы шаблонные, паузы не слышат. Пациент чувствует фальшь мгновенно. Скрипт можно выучить, но реальную эмпатию ничем не заменить.

Сбор данных «для галочки»

Пациенты готовы делиться информацией о себе, если понимают, зачем это нужно. Но когда человек указывает удобный способ связи, оставляет электронную почту для документов или регулярно заполняет анкеты обратной связи, а клиника продолжает действовать по шаблону, доверие снижается.

Бот для всех сценариев

Чат-бот для записи, автоответ на вопрос о цене — отлично. Но когда пациент пишет, что у него выпала свежеставленная коронка, получить автоматический ответ — провал со стороны клиники. При эмоциональном контексте вашему пациенту нужен живой человек, а не машина.

Один тон для всех поколений

Пациент 55+ ожидает уважительного обращения, подробного объяснения и звонка. Пациент 25 лет хочет быстрый ответ в мессенджере, а не говорить по телефону.

Непоследовательность внутри клиники

Врач терпеливо объясняет, слушает, не торопит. Администратор на ресепшене — сухо, быстро, без интереса. Сайт — корпоративный и холодный. Пациент видит разных людей в одной клинике и теряет ощущение цельности. Гуманный маркетинг работает только как система: ценности должны проявляться в каждой точке контакта.

STARTSMILE
MEDIA

ЭКСПЕРТНЫЙ ОНЛАЙН- ЖУРНАЛ О СТОМАТОЛОГИИ ДЛЯ ПАЦИЕНТОВ

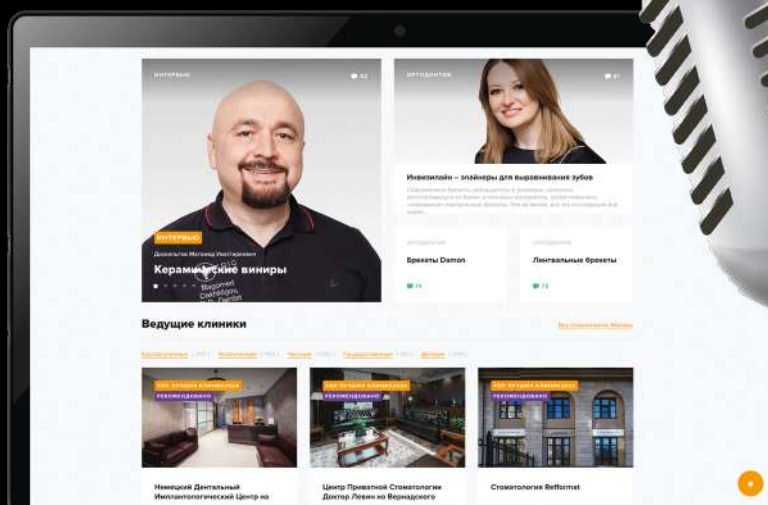
Ежегодно посещает
более 5 000 000 человек

Доносим ценность услуг
через экспертный контент

Собственная программа
на радио уже 6 лет



STARTSMILE
MEDIA



startsmileru



startsmile



startsmilerutv



startsmile.ru

Диагностика как бизнес-модель:

КАК УСТРОЕН ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ЦЕНТР *НОВОГО ТИПА*

56

— Сегодня у вас две клиники в Санкт-Петербурге. Как развивался проект и почему появилась вторая клиника?

— Первая клиника была открыта еще в 2005–2006 годах. Изначально это была классическая стоматология: ортодонтия, ортопедия, имплантация, хирургия, терапия. Сегодня она работает как Центр функциональной ортодонтии и протезирования.

Но постепенно мы начали всё глубже уходить в функциональное направление: нарушения ВНЧС, мышечные дисфункции, вопросы сна, эстетики лица, осанки. И в какой-то момент стало понятно, что эта система уже выходит за рамки классической стоматологии.

Так, в 2023 году появилась вторая клиника — Центр функциональной и противовозрастной медицины. Это уже иной формат, где основной продукт — не стоматологическое лечение в привычном понимании, а комплексная диагностика и функциональная коррекция состояния пациента.

— Что вы имеете в виду, когда говорите о диагностике как об отдельном продукте?

— В классической стоматологии диагностика обычно является этапом перед лечением. Сделали КЛКТ, составили план — дальше начинается лечение.



О ТОМ, КАК СТОМАТОЛОГИЧЕСКАЯ КЛИНИКА ВЫСТРАИВАЕТ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ВОКРУГ КОМПЛЕКСНОЙ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ ДИАГНОСТИКИ, РАССКАЗЫВАЕТ **СТАНИСЛАВ БЛУМ** — ВРАЧ-ОРТОДОНТ, ОРТОПЕД, СОМНОЛОГ, ПРОФЕССОР UJI (ИСПАНИЯ), ОБЛАДАТЕЛЬ СТЕПЕНЕЙ FICD И MICCIMO.

У нас логика другая. Пациент приходит не за одной процедурой, а за пониманием своего функционального состояния в целом. Мы рассматриваем зубочелюстную систему, мышцы, суставы, дыхание, сон и осанку как единую систему.

По сути, это переход от лечения отдельных симптомов к поиску причины.

— С какими запросами пациенты обращаются чаще всего?

— Основных направлений несколько.

ПЕРВОЕ — эстетика лица и возрастные изменения: асимметрия, снижение тонуса мягких тканей, изменение пропорций, которые пациенты воспринимают как «усталый» или преждевременно возрастной тип лица.

ВТОРОЕ — дисфункции височно-нижнечелюстного сустава: щелчки, боли, ограничение открывания рта, бруксизм, стираемость зубов.

ТРЕТЬЕ направление — нарушения сна, включая храп и эпизоды апноэ. Сегодня мы всё чаще видим связь качества сна с мышечно-суставной системой и прикусом.

И ЧЕТВЕРТОЕ — нарушения осанки и проблемы шейного отдела. Это не отдельная история, а часть общей функциональной картины.

— Как выглядит путь пациента внутри такого центра?

— Всё начинается с расширенной консультации: сбора анамнеза, клинического осмотра и первичной оценки функциональных взаимосвязей.

Далее проводится комплексная диагностика. Она включает сканирование зубов, КЛКТ и сканирование лица, что дает нам точные сегментированные 3D-модели твердых и мягких тканей лица. Современный структурный анализ — основа противовозрастной стоматологии.

Функциональная диагностика включает анализ движения нижней челюсти, электромиографию жевательных мышц, а при необходимости — исследование сна и мониторинг дыхания.

Отдельный блок — оценка осанки и опорно-двигательного аппарата. Это позволяет увидеть, как тело компенсирует функциональные нарушения или, наоборот, усиливает их.

Все данные объединяются в единую цифровую модель пациента. Такой подход дает возможность оценивать не отдельный симптом, а систему взаимосвязей: как работает челюсть, как функционируют мышцы, как это отражается на дыхании, сне и положении тела.

РЕЗУЛЬТАТ ДИАГНОСТИКИ — ЭТО НЕ ПРОСТО ПЕРЕЧЕНЬ ПРОЦЕДУР, А ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ДИАГНОЗ И КАРТА СОСТОЯНИЯ. ПАЦИЕНТ ПОЛУЧАЕТ НЕ ТОЛЬКО МЕДИЦИНСКОЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ, НО И ПОНИМАНИЕ — ЧТО С ЧЕМ СВЯЗАНО И ПОЧЕМУ ФОРМИРУЕТСЯ ИМЕННО ТАКОЙ СЦЕНАРИЙ ЛЕЧЕНИЯ.

— Почему эту модель можно назвать отдельной экономикой клиники?

— Во второй клинике основная выручка формируется за счет диагностики и функционального лечения.

При этом сама диагностика — это не вспомогательный этап, а высокоценный продукт с собственной экономикой. Она требует времени, оборудования и участия нескольких специалистов, что формирует другую модель ценообразования и повышает ценность каждого пациента.

Показательно, что при минимальном расширении клинической базы выручка проекта за

несколько лет выросла более чем на 400 %. Это означает, что рост обеспечивается не объемом процедур, а глубиной диагностики и сложностью маршрута пациента.

— Что оказалось самым сложным при построении такой системы?

Главная сложность — создание самой модели с нуля. В этой области нет универсальных готовых протоколов, поэтому систему приходится выстраивать через международное обучение, практику и адаптацию разных школ.

Вторая сложность — кадры. Специалистов невозможно просто нанять: их нужно выращивать внутри команды, формируя единое клиническое мышление.

И третья — оборудование и его интеграция в единый процесс. Важно не само наличие технологий, а то, как они связаны между



ФОТО: ЛИЧНЫЙ АРХИВ СТАНИСЛАВА БЛУМА



собой в диагностическом протоколе и превращаются в понятный продукт для пациента.

— Почему вы считаете эту модель устойчивой?

Потому что она не зависит от количества пациентов в классическом понимании. Рост определяется не числом процедур, а качеством диагностики и глубиной проработки каждого случая.

В результате модель становится менее чувствительной к перегрузке рынка и снижению спроса на стандартные стоматологические услуги.

По сути, это расширение стоматологии в сторону функциональной и системной медицины, где работа идет не с отдельным зубом, а с пациентом как с целостной системой.

КОММУНИКАЦИОННЫЙ КОЛЛАПС:

КАК ВЕРНУТЬ КОНТАКТ С ПАЦИЕНТОМ В «НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ»

58

О ТОМ, КАК ИЗМЕНИЛИСЬ КОММУНИКАЦИИ С ПАЦИЕНТАМИ, ПОЧЕМУ ПРИВЫЧНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПЕРЕСТАЛИ РАБОТАТЬ И КАК ПОВЫСИТЬ ВЫПОЛНЯЕМОСТЬ ПЛАНОВ ЛЕЧЕНИЯ И ВЫРУЧКУ КЛИНИКИ, РАССКАЗЫВАЕТ **ДМИТРИЙ ЛАПТЕВ**, СООСНОВАТЕЛЬ И УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР КОМПАНИИ «ЗАБОТА 2.0».

— Последний год стал непростым для бизнеса. Как это повлияло на ваш сервис?

— Последний год поставил клиники перед проблемой, к которой никто не был готов. Заблокирован WhatsApp*. Упала скорость работы Telegram. Мобильный интернет местами замедлен, а иногда — полностью отключен в целях безопасности. У «Макс» возникли свои технические сложности, с которыми команда сервиса сейчас разбирается. Коммуникация с пациентами сломалась — случился настоящий коллапс.

— **38 %**
доходимость пациентов
в декабре



Умная система для работы с базой пациентов. Крупнейший опыт работы с базами стоматологических клиник в России — более 3000 клиник используют сервис для роста выручки и автоматизации коммуникации.

Раньше не приходилось гадать, получил ли пациент сообщение — отправка означала доставку. Сегодня такой уверенности нет.

- Вы отключили WhatsApp, но до 30 % пациентов пользуются только им.
- Вы стали отправлять SMS, но многие — особенно молодежь — их не читают.
- Вы решили звонить вручную, но пациенты не берут трубку с незнакомого номера.

* Продукт Meta, признанной экстремистской организацией в России

— Как вы решаете эту проблему?

— Решение — перестать зависеть от одного канала. И здесь наиболее эффективным инструментом становится каскадная коммуникация.

Каскадная коммуникация работает просто: если сообщение не доставлено в одном мессенджере, система автоматически пробует следующий. И так по цепочке. Это важно, потому что аудитория разных каналов может не пересекаться: пациент, который сидит в «Макс», может вообще не пользоваться Telegram — и наоборот.

Процент доставляемости:

- ▶ **WhatsApp**
30–50 %
- ▶ **Макс**
до 60 %
- ▶ **Telegram**
до 60 %
- ▶ **ВКонтакте**
до 50 %
- ▶ **SMS**
до 90 %
только тем, кто не получил сообщение ни в одном мессенджере
- ▶ **Роботизированный прозвон**
до 98 %
ИИ самостоятельно обзванивает пациентов, которым не удалось доставить сообщение другими способами.

Важный принцип: если сообщение доставлено на предыдущем шаге — следующий не запускается. Это повышает доставляемость до 99 % и экономит бюджет клиники: бесплатные каналы задействуются первыми, и только если они не сработали, подключаются платные.

— Многие считают SMS дорогим каналом и стараются от него отказаться. Это справедливо?

— Канал не бывает дорогим или дешевым — бывает выгодным или невыгодным. Если вы потратили 30 000 рублей в месяц, а получили 5 000 000 выручки за счет пациентов, которых вернули именно через SMS, — конечно, это выгодно. Совсем не использовать этот канал просто неразумно — это один из немногих видов связи, который продолжает работать стабильно.

— Доставить сообщение — задача сложная, но решаемая. А что дальше?

— Вы правы. Доставка — 30 % успеха. Стоит вопрос: а кому мы отправляем сообщение? Первый шаг — понять структуру собственной базы и увидеть, где находятся точки роста. Для этого в основе платформы используется RFM-анализ. Он позволяет оценить реальную ценность каждого пациента по трем параметрам:

R — RECENCY

Когда пациент был в клинике в последний раз.

F — FREQUENCY

Как часто он посещает клинику.

M — MONETARY

Какую выручку пациент принес за весь период взаимодействия.



БЕСПЛАТНО
ОЦЕНИТЬ
ПОТЕНЦИАЛ
БАЗЫ

По сочетанию этих трех параметров вся база автоматически делится на 7 основных сегментов — и для каждого своя стратегия.

- 1 **ЧЕМПИОНЫ.** Удерживать, благодарить, просить рекомендации — без скидок.
- 2 **ЛОЯЛЬНЫЕ.** Выращивать до чемпионов — персональные офферы с высоким чеком.
- 3 **РАСТУЩИЕ.** Повышать средний чек — предлагать следующий шаг лечения.
- 4 **НОВЫЕ.** Вовлекать, формировать привычку регулярных визитов.
- 5 **РИСК ОТТОКА** — главный резерв.
- 6 **БЫВШИЕ ЛУЧШИЕ ПАЦИЕНТЫ.** Срочно возвращать — здесь скрыты самые большие деньги.
- 7 **СПЯЩИЕ.** Реактивировать «якорными» акциями.

Самая интересная категория — пациенты из группы риска оттока. Это не холодная аудитория. Они уже знают клинику, доверяли врачам и однажды сделали выбор в ее пользу. Но большинство клиник просто не видит их отдельно: такие пациенты растворяются внутри общей базы.

— Что происходит после того, как клиника получила такой анализ?

— С каждым сегментом дальше выстраивается индивидуальная работа — в зависимости от того, какие цели и задачи стоят перед конкретной клиникой. Есть несколько ключевых направлений: имплантация, ортодонтия, гигиена, терапия. Каждое из них раскладывается на цепочку касаний, где система автоматически ведет пациента: развенчивает мифы, снимает возражения и постепенно подводит к решению — причем для каждого сегмента и каждого конкретного пациента сценарий свой.

ЗА ЭТИМ СТОИТ НЕ ТОЛЬКО ТЕХНОЛОГИЯ. У КАЖДОЙ КЛИНИКИ ЕСТЬ ЗАКРЕПЛЕННЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ МАРКЕТОЛОГ — ОН УЧАСТВУЕТ В ФОРМИРОВАНИИ СЦЕНАРИЕВ И ЦЕПОЧЕК. ИИ ДОПОЛНИТЕЛЬНО ПОМОГАЕТ ИХ АДАПТИРОВАТЬ ПОД РЕАКЦИЮ ПАЦИЕНТОВ В РЕАЛЬНОМ ВРЕМЕНИ.

Возьмем имплантацию: вместо одного сообщения с записью — серия касаний для пациентов после удаления зуба, которая снимает возражения и подводит к решению. По тому же принципу работают сценарии для ортодонтии и для регулярной гигиены — здесь задача не просто напомнить о визите, а объяснить, почему профилактика важна именно сейчас. И таких направлений десятки: незавершенные планы лечения, повторные приемы, реактивация после долгого отсутствия и другие клинические задачи.

Раньше главным активом стоматологии был поток новых пациентов. Сегодня — собственная база. Пациенты есть, и деньги у них тоже есть. Вопрос только в том, как клиника работает с ней.



РЕЙТИНГ ТУР STARTSMILE TOP:

от конференции к профессиональному сообществу

Рейтинг Тур
Startsmile TOP
за 2 года

5000+
УЧАСТНИКОВ
КОНФЕРЕНЦИЙ

200+
ЛУЧШИХ РЕГИОНАЛЬНЫХ
КЛИНИК ОТМЕЧЕНЫ
НАГРАДАМИ

100+
ЭКСПЕРТОВ И ПРАКТИКОВ
ВЫСТУПИЛИ НА СЦЕНЕ

10+
ГОРОДОВ
РОССИИ

STARTSMILE BUSINESS

Когда-то идея Рейтинг Тура казалась смелым экспериментом. Сможет ли новый формат, объединяющий бизнес-конференцию, региональный рейтинг и открытые экскурсии в клиники, действительно стать востребованным у профессионального сообщества?

Спустя два с половиной года ответ очевиден. Рейтинг Тур Startsmile TOP стал одной из крупнейших образовательных площадок стоматологической отрасли, объединяющей врачей, собственников клиник, руководителей и экспертов из разных городов России.

Главная задача проекта — не просто передать знания, а создать пространство для открытого диалога, обмена реальным опытом и развития всей стоматологической индустрии.

За два года команда Startsmile посетила более 10 городов России. В каждом регионе проводилось собственное исследование рынка, по результатам которого определялись 20 лучших стоматологических клиник города. Для пациентов это становится ориентиром в выборе качественной медицинской помощи, а для профессионального сообщества — возможностью увидеть самые лучшие практики своего региона.



**Мы увидели, что рынку
было необходимо
именно такое общение**

Когда мы запускали Рейтинг Тур, у нас были сомнения, насколько такой формат окажется востребованным. Сегодня, спустя два с половиной года, мы понимаем, что именно этого и не хватало рынку.

За последние годы стоматологическое образование стало невероятно насыщенным: появилось огромное количество курсов и мероприятий. Но возник другой вопрос — кому доверять?

Изначально нашей главной идеей было приглашать на сцену только реальных практиков — собственников и руководителей успешных клиник, которые каждый день работают в своем бизнесе и готовы честно делиться опытом.

Особенной частью Рейтинг Тура стали экскурсии в клиники. Во второй день владельцы открывают двери своих центров, показывают медицинские и бизнес-процессы, рассказывают не только о достижениях, но и о сложностях. Именно эта открытость и делает формат настолько ценным для участников.

**Юлия
Клоуда,**
руководитель
Startsmile Group



Ольга Тишкина
Совладелец и генеральный директор центра естественной стоматологии «New Iceberg»



Роман Чурин
Предприниматель, владелец сети стоматологий «MIA CLINIC»



Елена Зяблова
Аккредитованный налоговый консультант



Борис Шепелев
Основатель сети стоматологических клиник «Дентал-Сервис»

Знания без теории ради галочки

В первый день на сцене Рейтинг Тура выступают лидеры стоматологической отрасли — люди, которые сами создали успешные клиники, образовательные проекты и компании.

СРЕДИ СПИКЕРОВ РАЗНЫХ ГОРОДОВ РЕЙТИНГ ТУРА:



Александр Жаров
Основатель клиники «TopSmile»



Илья Фридман
Основатель «Клуба Эффективных Менеджеров в стоматологии и эстетической медицине» и «DR. FRIDMAN SCHOOL»



Дмитрий Серов
Профессор SACM, КЭН, DBA, президент и председатель Совета директоров «Global Dent Group»



Альбина Донцова
Основатель и генеральный директор клиники «Inwhite Medical»



Илья Складаров
Кандидат медицинских наук и основатель клиники эстетической стоматологии «SmileClinic»



Владимир Александровский
Основатель стоматологических клиник «Дентал Белгравия»



Темы выступлений охватывают все ключевые направления управления современной клиникой: стратегию развития, финансы, маркетинг, путь пациента, HR, работу команды, внедрение технологий, медицинские процессы и построение сильного бренда.

Помимо докладов, участники получают возможность задать вопросы спикерам и обсудить реальные бизнес-задачи с теми, кто уже прошел этот путь.



Москва 2026: НОВЫЙ МАСШТАБ ПРОЕКТА

В 2026 году кульминацией сезона стала масштабная трехдневная конференция Рейтинг Тура в Москве.

Мероприятие прошло 5, 6 и 7 июня на площадке Orion Hall. Конференция собрала более 500 участников из более чем 40 городов России. Программа проходила одновременно на двух сценах — бизнес и медицина, где выступили ведущие эксперты отрасли.

Летняя веранда идеально вписалась в ритм конференции. Фотозоны, насыщенные кофе-брейки и уютное пространство дали участникам воз-

можность не только комфортно отдохнуть, но и продуктивно поработать в неформальной обстановке. Живой DJ-сет задавал прекрасное настроение.

Особый интерес вызвал третий день мероприятия — экскурсии в клиники. Из-за большого количества клиник-участников было принято решение сделать четыре маршрута, чтобы каждый участник мог выбрать то, что наиболее интересно. Каждая клиника — это уникальные процес-

сы, фишки и решения. Участники увидели всё изнутри: от зон ожидания до оперблоков, от детских кабинетов до цифровых лабораторий.

В рамках мероприятия состоялась торжественная церемония награждения Премии Startsmile TOP 2026. В итоговый ТОП вошли лучшие клиники страны — 100 взрослых и 90 детских стоматологий, прошедшие строгий отбор независимых экспертов. Отдельно наградили лучших врачей страны — терапевтов, хирургов, ортодонтонтов, пародонтологов и специалистов других направлений.

Генеральными партнерами Рейтинга и Премии выступили МИС DentalPRO и компания MegaGen.



Заглянуть за кулисы лучших клиник

Главная особенность Рейтинг Тура — экскурсии в клиники победителей регионального рейтинга.

Это возможность увидеть стоматологический бизнес изнутри: как организована работа врачей и администраторов, как выстроен путь пациента, какие технологии используются, как работают маркетинг, сервис и внутренняя культура команды.

Формат построен на максимальной открытости: владельцы клиник показывают свои процессы без красивых презентаций и готовы отвечать на любые вопросы коллег.

Именно эти экскурсии стали одной из самых ценных частей программы и тем, что особенно отмечают участники Рейтинг Тура.



Марет Хашиева

Сооснователь и генеральный директор клиник «Немецкий Имплантологический Центр»

«Startsmile TOP — это место, где собираются лучшие клиники и производители отрасли. Мы обмениваемся опытом, слушаем замечательных спикеров, а впереди — гала-ужин и награждение победителей рейтинга. Как одна из ведущих клиник Москвы мы очень надеемся на признание и с нетерпением ждем завтрашнего вечера».



Александр Шиманский

Создатель МИС DentalPRO

«Для нас это далеко не первая крупная конференция Startsmile. Приехали пообщаться с нашими действующими партнерами и найти новых. Сам подход проекта — выявлять лучшие клиники не только Москвы, но и всей страны — однозначно правильное направление. Уровень организации очень высокий, а перечень спикеров и тем превзошли ожидания. Тема ИИ, которая для нас актуальна на данный момент, красной нитью прослеживалась практически в каждом докладе. Я еще больше утвердился в мысли, что за искусственным интеллектом — не будущее, а настоящее стоматологии».



Событие, которое объединяет отрасль

Сегодня Рейтинг Тур продолжает расширяться, объединяя профессиональное сообщество по всей стране. Проект показывает: сильная стоматология существует не только в столицах — во многих регионах работают команды, которые формируют новые стандарты медицины, сервиса и управления.

Узнать расписание



АССИСТЕНТ КАК АКТИВ СТОМАТОЛОГИЧЕСКОЙ КЛИНИКИ

64

— Как вы пришли к созданию проекта для ассистентов «ADA»?

— Идея появилась в 2017 году, когда я учился на третьем курсе и был председателем факультета в Сеченовском университете. Каждый день ко мне приходили десятки студентов с одними и теми же вопросами. Тогда я понял: проблема не в отсутствии информации, а в отсутствии ее структуры. Знаниям нужна система.

С 4-го курса я начал создавать книгу «Современная стоматология». Сделал ее платной, чтобы проверить ценность материала, и получил огромный отклик. Это стало первым подтверждением, что потребность в качественных знаниях в России колоссальна. Распространяя книгу, я нашел партнеров. Вместе мы увидели комплексную проблему: клиники остро нуждаются в квалифицированных ассистентах, но те попадают в замкнутый круг: без опыта не берут на работу, а без работы опыта не получить.

Я сам проходил этот путь и помню состояние «осознанной некомпетентности». Это вдохновило меня изменить ситуацию.

— С какими трудностями столкнулись на старте?

— Получение образовательной лицензии. На это ушло почти два года. Были и операционные сложности: выбор платформы, маркетинговые ошибки.

Но главная трудность — экзистенциальная. Это преодоление стереотипа, что ассистент — это «принеси-подай». На деле это полноценный специалист, который ускоряет прием, повышает удержание пациентов и влияет на десятки процессов. Пока эта роль недооценена, будут снижены и требования, и оплата. Мы меняем это восприятие.



ИНТЕРВЬЮ
С КОНСТАНТИНОМ
РЕЗУНЕНКО,
ОСНОВАТЕЛЕМ
АКАДЕМИИ
АССИСТЕНТОВ
СТОМАТОЛОГОВ
ADA.

— Если собственник клиники сегодня думает: «Мы и так сами обучаем», — какой аргумент вы бы привели, чтобы он пересмотрел эту позицию?

— Я часто езжу по России с аудитами и вижу везде одно и то же: все обучаются сами, но со стороны видны одни и те же недочеты. Я приезжаю, чтобы показать команде их работу и перестроить привычки. Работая годами, ты перестаешь замечать неудобное. Клиники переполнены неудобным оборудованием, и все к этому привыкли. Но врач — не расходный материал. Чем дольше он будет здоров и энергичен, тем дольше сможет спасать людей. Моя задача — помочь выстроить организацию, где комфортно всем.

— А в чем значение ассистентов для клиники?

— Прием пациента — это бизнес-процесс. А грамотный ассистент — это человек, который влияет на регламенты, на взаимодействие между сотрудниками, на управленческие подходы. Он ускоряет прием, упрощает его и делает комфортным для всех участников процесса.

Приведу пример. Я анализирую тайминги и вижу: на каждом приеме теряется от 10 до 15 минут из-за мелочей. Если экономить хотя бы 10 минут в день на одном кресле, за год это дает 40 дополнительных рабочих часов. В моей клинике на 13 кресел оптимизация сократила время приема на 5–20 минут, что изменило ритм работы и финансовые показатели.

ной водой. А третье поколение просто не брало банан, уже не понимая причины. Просто «так принято».

Врачи привыкают, что ассистенты не умеют работать в команде, и перестают на них полагаться. Приходит новый активный ассистент, натывается на стену недоверия и либо «сдувается», либо уходит. А руководство думает: «Зачем их учить? Найду в чате дешевле».

Это и есть тот самый замкнутый круг, который мы с командой пытаемся разорвать каждый день. Потому что за ним — потерянные кадры, выгоревшие врачи и клиники, которые не растут. А могли бы.

— Как построено обучение в Академии?

— Это 13 модулей и 180 коротких видеуроков онлайн с поддержкой кураторов. После 4-го модуля начинается практика в фантомном классе, где отрабатываются все навыки. Затем — устный экзамен и стажировка в клинике до месяца. Мы закрываем полный цикл: от теории до трудоустройства. Наш выпускник быстро адаптируется к протоколам любой клиники!

Сейчас проекту четыре года. У нас более 1000 выпускников, аудитория около 60 000 человек, несколько изданных книг и рабочих тетрадей, обучение для ассистентов и старших медсестер, мы работаем над курсом по микроскопу с И.Н.Выючковым, и выступаем не только в России, но и на международных площадках.

— Кто ваш основной клиент?

— 60 % — студенты, входящие в профессию. 30 % — действующие ассистенты. 10 % — клиники. Но с запуском курса для старших медсестер интерес руководителей вырос — они видят в этом инструмент управления рисками.



УЗНАТЬ БОЛЬШЕ
ОБ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ
ПРОГРАММАХ

МОЯ МИССИЯ — ОБУЧИТЬ ВСЕХ, КТО В ПРОФЕССИИ.

Когда поднимаешь нижнюю планку профессионального уровня, вырастает качество всей стоматологии в России.



От этого выигрывают все: пациент, сотрудники и врач, который перестает выгорать.

— Большинство клиник обучают ассистентов самостоятельно. Этого недостаточно?

— Есть сильные клиники с выстроенной системой. Но чаще обучение происходит по принципу «как привыкли».

Помните знаменитый эксперимент с обезьянами и бананом? Первое поколение знало, почему нельзя брать банан — за это их обливали холод-

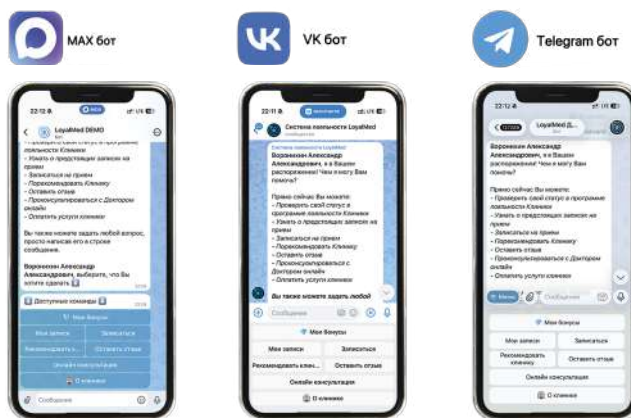
— Вы молодой специалист, но уже успели создать образовательный проект и стать международным спикером. Что помогло вам сформировать профессиональный авторитет?

— Спасибо. Я считаю, что сейчас нахожусь только в начале профессионального пути.

Главный фактор — самодисциплина и постоянное развитие. Я стараюсь каждый день делать максимум возможного. Знаете, когда перед глазами большая цель, препятствия преодолеваются легче!

ЧАТ-БОТЫ В МЕССЕНДЖЕРАХ:

66



АЛЕКСАНДР ВОРОНИХИН, СООСНОВАТЕЛЬ LOYALMED, РАССКАЗЫВАЕТ, ПОЧЕМУ СКИДКИ СТАЛИ СЛАБЫМ ИНСТРУМЕНТОМ ЛОЯЛЬНОСТИ В СТОМАТОЛОГИИ И КАК РОДИЛАСЬ ИДЕЯ НОВОГО ПРОДУКТА.

КОММУНИКАЦИЯ И ЛОЯЛЬНОСТЬ ПАЦИЕНТОВ В УСЛОВИЯХ БЛОКИРОВОК

— Вы сознательно ушли из найма. Расскажите, как вы пришли к запуску собственного проекта?

— Я не разработчик — я управленец. До запуска проекта я около десяти лет работал исполнительным директором в стоматологической клинике.

Идея стартапа появилась не из желания сделать IT-продукт, а из очень практической задачи, которая возникла в клинике. Мы работали давно, у нас была большая база пациентов, и со временем накопилось огромное количество скидок: 3 %, 5 %, семейные скидки.

Пациент обсуждает план лечения на крупную сумму и спрашивает: «А скидку сделаете?». В моменте это работает. Но дальше скидка остается навсегда, и пересмотреть ее почти невозможно.

МЫ ПОСЧИТАЛИ, ЧТО К 2020 ГОДУ ИЗ-ЗА СКИДОК КЛИНИКА НЕДОПОЛУЧИЛА ПОРЯДКА 20 МЛН РУБЛЕЙ В ГОД. ПОСЛЕ ВНЕДРЕНИЯ БОНУСНОЙ СИСТЕМЫ ПОТЕРИ СОКРАТИЛИСЬ ДО 6 МЛН.

— Как вы реализовали бонусную программу?

— Самым логичным вариантом была бонусная программа — кэшбэк, который пациент копит и затем использует в клинике. Но мы хотели, чтобы она была интегрирована с МИС: чтобы система автоматически видела платежи пациента, начисляла баллы и позволяла списывать их по правилам клиники, чтобы бонусные баллы автоматически начислялись за отзыв, за рекомендацию и другие действия.

На рынке решения были, но часто они не вовлекали пациента. Если человек не знает о бонусах и не понимает, как ими пользоваться, они просто не работают.

Этот принцип я понял на примере банковских программ лояльности: начинаешь думать, как копить бонусы, какие покупки выгоднее совершить сейчас — все это влияет на поведение.

— Как вы нашли техническое решение и как появился первый прототип сервиса?



— Я обратился к своему другу и будущему бизнес-партнеру Андрею — он разработчик. Мы обсуждали задачу, я делился логикой процессов клиники и объяснял, как это должно работать на практике.

Через несколько месяцев Андрей показал мне MVP* продукта. И когда я увидел, как это работает, я понял: это уже не «внутренний инструмент», это продукт, который можно масштабировать на другие клиники. В тот момент я принял решение уйти из найма и развивать LoyalMed как отдельный бизнес.

***MVP —**
MINIMUM VIABLE
PRODUCT —
тестовая версия
продукта с минимальным набором функций.



Попробуйте
здесь

— Вы сделали ставку на чат-бот. Как так получилось, что бонусная программа стала системой коммуникации?

— Мы быстро поняли: бонусы не работают без вовлечения. Важно не только начислять баллы, но и показывать пациенту, что они у него есть, напоминать о них и объяснять механику списания.

Дальше логика расширилась сама собой: если мы можем информировать пациента о бонусах, значит, можем выстроить через этот же канал полноценную коммуникацию клиники с пациентом.

СЕГОДНЯ **LOYALMED** — ЭТО СИСТЕМА, КОТОРАЯ ОБЪЕДИНЯЕТ НЕСКОЛЬКО КЛЮЧЕВЫХ ФУНКЦИЙ:

Бонусная программа с интеграцией с МИС. Система автоматически видит платежи пациента и начисляет или списывает баллы по правилам клиники.

Автоматические уведомления. Напоминания о визите, просьба подтвердить запись, сообщения о начисленных бонусах.

Сервисные сценарии. Например, бот может предложить пациенту чай или кофе, пока он ожидает прием — такие детали формируют эмоциональный сервис и запоминаются.

Реферальные механики. Пациент рекомендует клинику, новый пациент приходит — и бонусы начисляются автоматически.

Сбор обратной связи и отзывов. После приема пациент оценивает визит, а система предлагает оставить отзыв на Яндекс.Картах или ПроДокторов и начисляет бонусы за участие.

Личный кабинет пациента в мессенджере. Пациент видит бонусный баланс, предстоящие записи, может перенести или отменить визит и связаться с клиникой.

— Почему вы выбрали мессенджеры как основной формат, а не мобильное приложение? Ведь сегодня этот канал тоже нестабилен.

— Когда мы выбирали формат, ключевым было удобство для пациента. Мобильное приложение требует установки и «включенного интереса». В стоматологии это проблема: пациент приходит раз в полгода или реже. При том, что разработка и поддержка собственного мобильного приложения — это огромные затраты для клиники.

Мессенджер в этом смысле намного проще: человек уже там живет, ему

не нужно ничего скачивать, и клиника может выстроить коммуникацию в привычной среде. Оказалось, что канал коммуникации через мессенджеры может меняться. До недавнего времени клиники активно использовали автоматизированные рассылки через WhatsApp — это был простой и недорогой способ напоминать о визитах, подтверждать записи и поддерживать контакт с пациентами. Но постепенно канал стал нестабильным: усилились ограничения и блокировки, и привычная модель коммуникации начала ломаться.

SMS остаются универсальным способом связи, но они дорогие и менее удобные: ниже вовлеченность и нет полноценной интерактивности. А прямые рассылки в Telegram и «Макс» несут риск блокировки аккаунта клиники, поскольку такие форматы коммуникации ограничены правилами платформ.

Поэтому логика сместилась: задача теперь не в том, чтобы отправлять пациенту напоминания в личку, а в том, чтобы переводить его в управляемую среду, где он сам подключается к клинике — например, через чат-бот в удобном мессенджере. И бонусная система внутри бота становится дополнительным стимулом установить его и оставаться на связи.

СЕГОДНЯ МЫ РАЗВИВАЕМ
ОМНИКАНАЛЬНЫЙ ПОДХОД:
LOYALMED ПАРАЛЛЕЛЬНО
РАБОТАЕТ ЧЕРЕЗ БОТЫ
В TELEGRAM, «МАКС»
И В КОНТАКТЕ.

Стоматологический рынок становится все более конкурентным, и привычные инструменты вроде скидок перестают работать. Также очень остро стоит вопрос: как дальше системно, эффективно и недорого коммуницировать с пациентами, учитывая текущие блокировки и ограничения.

**ШАХМАТНЫЙ
ТУРНИР
«ДЕНТОКРАТИЯ»** —
ПРО ТО, ЧТО
СИЛА ОТРАСЛИ
В ЛЮДЯХ,
А НЕ ТОЛЬКО
В ТЕХНОЛОГИЯХ



68

ХОД КОНЕМ:

**как стоматологическое
сообщество собралось
за шахматной доской**



23 апреля Mega'Gen и Startsmile провели очередной шахматный турнир «Дентократия». Место — ресторан The Mob на Ленинградском проспекте с атмосферой Нью-Йорка 1970-х: темное дерево, теплый свет, живая музыка. Повод — не конференция и не форум, а вечер, где за шахматной доской все равны.

Связь шахмат и стоматологии неслучайна. Стратегическое мышление, умение просчитывать ходы наперед, работа в условиях неопределенности — качества, одинаково необходимые и за доской, и в управлении клиникой. Именно поэтому турнир собрал тех, кто ежедневно принимает решения: руководителей клиник, главных врачей, лидеров мнений и представителей отраслевых компаний.

За шахматной доской нет должностей и статусов. Разговор, начавшийся с партии, легко переходил в обмен опытом — и именно так рождается живое сообщество.



РЕЗУЛЬТАТЫ ТУРНИРА

Турнир прошел в двух секциях: среди профессиональных игроков и среди любителей — чтобы за доску мог сесть каждый, вне зависимости от шахматного опыта. Формат — блиц: быстрые партии, высокое напряжение, никакого времени на раздумья.

Секция А ПРОФЕССИОНАЛЫ

1-е место
Матвей Полетаев
6 очков

2-е место
Геворг Аракелян
4 очка

3-е место
Павел Мороз
4 очка

Секция В ЛЮБИТЕЛИ

1-е место
Артур Саркисов
5 очков

2-е место
Григорий Батиг
5 очков

3-е место
Арби Батукаев
4,5 очка



Не только шахматы

Большинство гостей вечера за доску не сидели — и это тоже было частью замысла. Пока в двух секциях шли напряженные партии, остальные наслаждались живой музыкой, авторскими коктейлями и праздничным фуршетом в атмосфере приватного клуба — теплой, неспешной, располагающей к долгому душевному разговору.

Игры казино — рулетка и блэк-джек — добавили вечеру игривости. Интеллектуальные развлечения органично перетекали одно в другое, создавая ощущение настоящего клубного вечера без рамок по таймингу и дежурных реплик — только живое общение единомышленников.

Закрытый клуб открыт для вас

«Дентократия» — не разовое мероприятие. Турниры проходят дважды в год, весной и осенью. Между встречами участники продолжают играть онлайн на платформе myChess, где создано отдельное пространство сообщества.

Это среда, где нет разделения на должности и статусы — только люди, которые развивают отрасль и умеют отдыхать с умом. Чтобы стать частью этого круга, достаточно подать заявку. Следите за расписанием на сайте проекта.

Следующий турнир — в сентябре 2026 г.
Следите за анонсом.



 MEGA!GEN

 STARTSMILE GROUP

В МИРЕ БЕСКОНЕЧНЫХ
УВЕДОМЛЕНИЙ,
НОВОСТЕЙ
И КОРОТКИХ ВИДЕО
КНИГА ОСТАЕТСЯ
ОДНИМ ИЗ НЕМНОГИХ
СПОСОБОВ
ПО-НАСТОЯЩЕМУ
ПЕРЕКЛЮЧИТЬСЯ,
ЗАМЕДЛИТЬСЯ
И УДЕЛИТЬ ВРЕМЯ
СЕБЕ. ОСОБЕННО
В МОМЕНТЫ,
КОГДА ХОЧЕТСЯ
ОТДОХНУТЬ ОТ
ИНФОРМАЦИОННОГО
ШУМА И ПРОВЕСТИ
ВРЕМЯ С ПОЛЬЗОЙ.

70

**Вместо
листания
ленты:**

**ДОСУТ
С ПОЛЬЗОЙ**

Юлия
Клоуда

Startsmile Group

По образованию я журналист, поэтому классическая литература всегда занимала особое место в моей жизни. Среди любимых авторов — Лев Толстой, Оноре де Бальзак, Антон Чехов и Михаил Булгаков.

Последние 10–15 лет в моем списке чтения преимущественно бизнес-литература. Особенно хочу выделить «Экономику впечатлений» Джозефа Пайна и Джеймса Гилмора. Она о том, что сегодня бизнесу уже недостаточно просто предложить качественный продукт — важно создавать для клиента уникальный опыт и эмоции. Мне кажется, эта идея очень созвучна темам выпуска и тому, как меняются отношения между клиникой и пациентом.

Мы попросили экспертов Startsmile Business поделиться их произведениями, которые вдохновляют, помогают находить новые идеи и по-новому смотреть на привычные вещи.

Константин
РезуенкоАкадемия ассистентов
стоматологов ADA

Три книги, которые важны для меня по-разному. «Источник» Айн Рэнд — об отношении мира к уникальности и вере в себя при любых обстоятельствах. «Скорбь Сатаны» Марии Корелли — инте-

ресен протагонист: кого он трогает, почему и что при этом чувствует. «Месяц на пределе» Джесси Ицлера — о том, как концентрация на одной цели способна изменить всё.



Альбина Донцова

InWhite Medical

Особое место в моей библиотеке занимает Антон Чехов — ценю его за тонкое понимание человека и внимание

к деталям. Из того, что рекомендую всегда: «Женщины Лазаря» Марины Степновой, мемуары Матильды Кшесинской, «Посторонний» Альбера Камю и «Ожерелье» Ги де Мопассана.



Дмитрий Лаптев

Забота 2.0

Мои рекомендации посвящены архетипам отцовства и женственности. Особенно выделяю Луиджи Зою «Отец» — глубоко-

кое исследование роли отцовской фигуры в развитии личности, общества и культуры, а также Клариссу Пинколу Эстес «Бегущая с волками» — культовую работу о женской природе, внутренней силе и цельности.



Елена Зяблова

Налоговый консультант

Советую обратить внимание на «Принцип черного ящика» Мэтью Сайеда, «0,05. Доказательная медицина» Петра Талантова и «Записки примата» Роберта Сапольски.

Александр
Шиманский

DentalPRO

Рекомендую прочитать «Не навреди» Генри Марша — честная и важная книга о медицине изнутри.

Алексей
Достовалов

Фабер Групп

В моем списке — «Искренняя лояльность» Фреда Райхельда и «Стратегия голубого океана» Чана Кима и Рене Моборна.

Екатерина
Достовалова

Фабер Групп

Мои рекомендации: «7 навыков высокоэффективных людей» Стивена Кови и «Ответ» Аллана и Барбары Пиз.

**ПРЕЗИДЕНТ STARTSMILE GROUP
ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР ЮЛИЯ КЛОУДА**

Шеф-редактор:

Дарья Ченцова

Дизайнеры:

Наталья Каптуренко,
Андрей Жуков, Екатерина Шпринц

Корректор:

Алла Ларионова

Директор по развитию:

Анна Гарамова

Отдел по работе с партнерами:

Дарья Сытова, Матвей Полетаев,
Вячеслав Балаба

Фотографы:

Алла Стулишенко, Лариса Сахарова

16+

Ежегодный журнал Startsmile — спецвыпуск для бизнеса.

Осень 2026 — зима 2027, № 4.

Главный редактор Ю. В. Клоуда.

Издается с сентября 2023 года.

Учредитель, издатель и редакция: ООО «Смайл».

Свидетельство о регистрации средств массовой информации в Федераль-
ной службе по надзору в сфере массовых коммуникаций, связи и охраны
культурного наследия
ПИ № ФС77-45486 от 16.06.2011 г.

Отпечатано в типографии «Первый полиграфический комбинат».
Московская область, Красногорск, Ильинское шоссе — 4 км с.55,
п/о Красногорск-5.

Распространяется с июня 2026 года.

Формат 21,3 x 27,7.

Тираж 8000 экз. Распространяется бесплатно.

Все права защищены. Статьи, рубрики и другие редакционные страницы
журнала «Startsmile» являются справочно-информационными и аналитиче-
скими материалами, а также охраняемыми результатами интеллектуальной
деятельности. Полное или частичное воспроизведение статей, материалов
и других результатов интеллектуальной деятельности, опубликованных
в журнале «Startsmile», запрещено. «Startsmile» не несет ответственности
за присланные материалы. Мнение редакции может
не совпадать с мнением авторов.

Товарный знак Startsmile используется на основании лицензий
№ 465458, № 463061.

АДРЕС РЕДАКЦИИ:

119021, Москва, Зубовский бульвар, д. 20–23, стр. 1, эт. 1, пом. 1А

Телефон +7 (495) 150-02-33

E-mail: adv@startsmile.ru

Сайт: startsmile.group

© ООО «Смайл», 2026 г.

STARTSMILE
MEDIA

ТИРАЖ
20 000
экземпляров

ПЕРВЫЙ И ЕДИНСТВЕННЫЙ В РОССИИ

глянец о стоматологии для тех,
кто заботится о здоровье
и красоте улыбки



ОБРАЗОВАННАЯ
И ОБЕСПЕЧЕННАЯ
АУДИТОРИЯ

НАТИВНАЯ РЕКЛАМА

БОЛЕЕ 4000 ТОЧЕК
РАСПРОСТРАНЕНИЯ

выпускаем
с **2013**
года



**STARTSMILE
TOP**

ПРИ ИНФОРМАЦИОННОЙ
ПОДДЕРЖКЕ

Forbes
Russia

Ежегодный рейтинг частных стоматологий России



более 250
критериев оценки

свыше 10 000
клиник

наша география –
вся Россия

РЕКЛАМА