

Экономика и управление предприятиями

УДК 658

Осокіна Алла Вікторівна

*кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

Осокина Алла Викторовна

*кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента
Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана*

Osokina Alla

*PhD, Associate Professor of the Management Department
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

Мисишин Тетяна Василівна

*магістр програми «Бізнес-адміністрування у галузі охорони здоров'я»
Інституту бізнес-освіти
Київського національного економічного університету
імені Вадима Гетьмана*

Мисишин Татьяна Васильевна

*магистр программы «Бизнес-администрирование в области здравоохранения»
Института бизнес-образования
Киевского национального экономического университета
имени Вадима Гетьмана*

Mysyshyn Tetiana

*Master of Business Administration in Healthcare of the
Institute of Business Education of the
Kyiv National Economic University named after Vadim Hetman*

**ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПРИВАТНОГО МЕДИЧНОГО
ЗАКЛАДУ**

**ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЧАСТНОГО
МЕДИЦИНСКОГО УЧРЕЖДЕННЯ
PRIVATE MEDICAL INSTITUTION BUSINESS MODEL
TRANSFORMATION**

***Анотація.** Метою даної статті є опис ключових аспектів трансформації застарілих бізнес-моделей приватних медичних закладів в Україні.*

У статті обґрунтовано, що удосконалення існуючих бізнес-моделей приватних медичних закладів ґрунтується на оцінці рівня якості послуг, що надаються, та формуванні унікальної ціннісної пропозиції з використанням сучасного маркетингового інструментарію розвитку бізнес-моделей.

На основі економічно обґрунтованої стратегії розвитку бізнес-моделі ПП «Клініка антистаріння «МЕДІКОМ»» емпірично підтверджені теоретичні висновки та доведена їх прикладна значущість.

***Ключові слова:** бізнес-модель, медичний заклад, трансформація, стратегія розвитку, маркетингові інструменти.*

***Аннотация.** Целью данной статьи является описание ключевых аспектов трансформации устаревших бизнес-моделей частных медицинских учреждений в Украине.*

В статье обосновано, что совершенствование существующих бизнес-моделей частных медицинских учреждений основывается на оценке уровня качества предоставляемых услуг и формировании уникальной ценностного предложения с использованием современного маркетингового инструментария развития бизнес-моделей.

На основе экономически обоснованной стратегии развития бизнес-модели ООО «Клиника антистарения «Медиком»» эмпирически

підтверджені теоретическі висновки і доведена їх прикладна значимість.

Ключеві слова: *бізнес-модель, медичне закладення, трансформація, стратегія розвитку, маркетингові інструменти.*

Summary. *The purpose of this article is to describe the key aspects of the transformation of outdated business models of private healthcare institutions in Ukraine.*

The article supports the point that existing business models of private medical institutions could be improved based on assessing the quality of services provided and creating a unique value proposition using modern marketing tools for the development of business models.

On the basis of the economically substantiated business model development strategy of «MEDICOM Anti-Aging Clinic», theoretical conclusions have been empirically confirmed and their applied significance has been proved.

Key words: *business model, medical institution, transformation, development strategy, marketing tools.*

Постановка проблеми. Науково-технічний прогрес у соціально важливих сферах суспільства та загальний соціально-економічний рівень країни активно впливає на стан системи охорони здоров'я, ринок та якість медичних послуг. Зі збільшенням кількості медичних закладів в Україні медична галузь характеризується посиленням конкурентного тиску. Враховуючи ринкові умови господарювання усі медичні заклади постійно перебувають у пошуку власної ніші та унікальності, порівнюючи свої цілі із наявними можливостями для досягнення цих завдань, тобто прагнуть знайти власну конкурентоспроможну бізнес-модель.

У сучасних умовах більшість бізнес-моделей втратили чи значно послабили свою ефективність, а отже й конкурентоспроможність. Подальше

застосування застарілих й повільність при визначенні та переході до нових бізнес-моделей для багатьох медичних закладів може спричинити значні фінансові збитки чи, навіть, втрату можливості функціонування на ринку. Питання трансформації застарілих бізнес-моделей стає все більш актуальним.

Аналіз досліджень і публікацій, в яких започатковане розв'язання проблеми. Починаючи з 90-х років минулого століття в економічній теорії розпочато розробку питань формування бізнес-моделей компаній. Проблематика створення бізнес-моделей користується значною науково-дослідницькою увагою серед зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема питанням розробки бізнес-моделей займалися А. Остервальдер, І. Піньє, А. Сливоцький, Д. Моррісон, Д. Мітчел, М. Морісс, Г. Чесбро, В. Котельніков, Т. Кугушева, Н. Ревуцька та інші.

Проте, враховуючи специфіку медичної галузі, відкритим залишається питання адаптації аналітичного й прикладного інструментарію для сегмента медичних закладів, які трансформують застарілі типи бізнес-моделей.

Сучасним аспектом трансформації приватних закладів охорони здоров'я постає оцінка рівня якості послуг, що надаються, та формування унікальної ціннісної пропозиції з використанням маркетингових інструментів розвитку бізнес-моделей.

Результати дослідження. В останні десятиліття питання щодо трансформації наявних бізнес-моделей стає все більш актуальним й серед українських підприємств у галузі медицини, адже медичний ринок також перебуває в умовах інтенсивної конкуренції і нестабільної економічної ситуації. В результаті, серед закладів охорони здоров'я активізується практика використанні різних типів бізнес-моделей.

З точки зору конкурентної боротьби, сучасні підприємства забезпечують зростання прибутків, насамперед, завдяки ефективним бізнес-

моделям та розумінню пріоритетів споживачів. Адже, навіть, за наявності налагодженого виробництва якісного продукту із застосуванням новітніх технологій, для досягнення успіху підприємству необхідно також розробляти та вчасно удосконалювати власну бізнес-модель, неможливу до копіювання чи складно-відтворювану для конкурентів [1; 2].

Удосконалені форми бізнес-моделей спрямовані на пошук і утримання ринкових ніш, для яких вони здатні створити найбільш конкурентоспроможну ціннісну пропозицію. Більше того, використання бізнес-моделей направлено на забезпечення гнучкості стратегії компанії за рахунок її фокусування на ключових бізнес-процесах і активного використання аутсорсингу [3].

Оскільки поняття «бізнес-модель» до 1990-х з’являлось у публікаціях авторів дуже обмежено, а в обіг ввійшло лише недавно, тому досі не подано єдиного визначення бізнес-моделі. У загальному значенні бізнес-модель логічно описує яким чином організація створює, набуває і поставляє клієнтам вартість — економічну, соціальну та інші її форми [4].

Основне завдання бізнес-моделі компанії — перетворити внутрішні «входи» бізнесу (ресурси, технології, здібності, компетенції) у зовнішні «виходи» (економічну цінність для покупців і фінансовий результат для компанії) (рис. 1) [5].

Таким чином, бізнес-модель є комплексною категорією, що описує спосіб побудови та функціонування бізнесу в контексті його позиції в ланцюжку створення вартості, у виборі покупців, пропозиції продукту та стратегії ціноутворення.

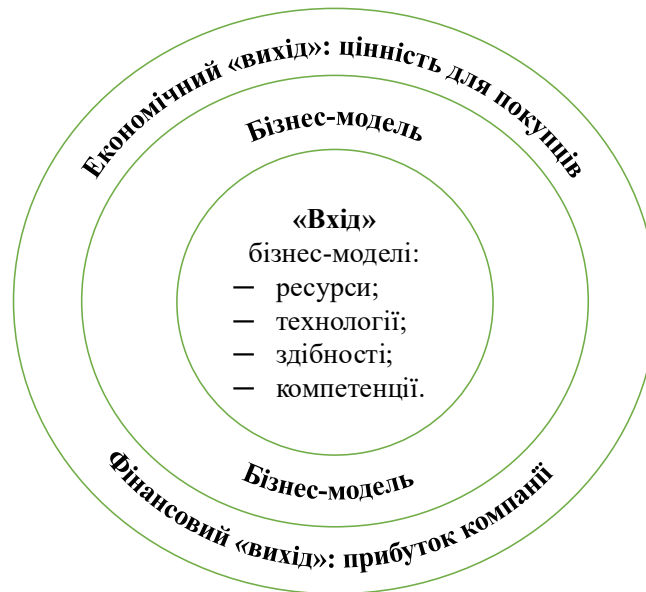


Рис. 1. «Змістовна» проекція бізнес-моделі компанії [5]

Оскільки на даному етапі медична реформа державних закладів охорони здоров'я перебуває лише на початковому етапі реалізації, то суттєві зміни у діяльності й удосконаленні є більш характерними саме для приватного сектору медичних закладів України [6].

Якщо конкурентні переваги державних закладів охорони здоров'я пов'язані з їх підтримкою з боку державних органів влади і більш низькими відносними витратами на одного клієнта за рахунок ефекту масштабності надання послуги — то забезпечення конкурентоспроможності приватних медичних закладів ґрунтується на стратегії диференціації, тобто формуванні високого рівня ціннісної пропозиції для клієнтів. Посилюється роль вузькоспеціалізованих медичних і діагностичних центрів, при цьому активізується партнерська взаємодія між ними в ланцюгу створення ціннісної пропозиції для клієнтів [7].

Дана специфіка призводить до інтенсивної практики використання різних бізнес-моделей серед приватних медичних установ, тому доцільно виділити п'ять головних напрямків їх використання (рис. 2) [4]:

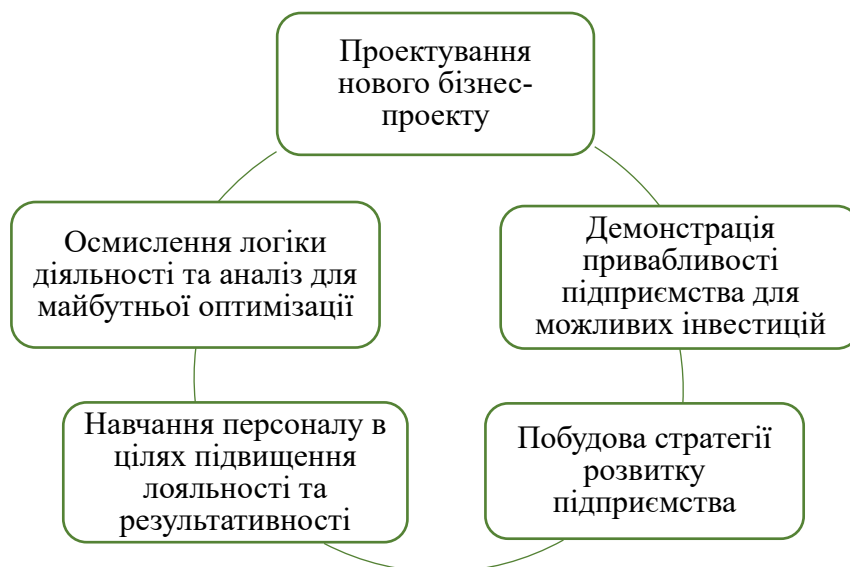


Рис. 2. Напрямки практичного використання бізнес-моделей [4]

Проектування нового бізнес-проекту, осмислення логіки діяльності та аналіз для майбутньої оптимізації, демонстрація привабливості підприємства для можливих інвестицій, навчання персоналу в цілях підвищення лояльності й результативності, а також побудова стратегії розвитку підприємства – це ті напрямки, що охоплюють ключові аспекти роботи, від яких залежить життєдіяльність і майбутнє підприємства.

Не залежно від виду обраної бізнес-моделі для розробки ціннісної пропозиції медичним закладом можна віднести необхідність [8]:

- Якісної оцінки задоволення очікувань клієнтів;
- Оперативного з’ясування відхилень реальних результатів від запланованих і «проблемних зон» реалізації політики по задоволенню потреб клієнтів медичного закладу;
- Виявлення напрямків щодо вдосконалення програми наявної бізнес-моделі, що використовується медичним закладом.

Враховуючи стрімкі темпи росту сучасного середовища, будь-які трансформації неможливі без використання маркетингових інструментів розвитку та просування [9].

Зі слів, зазначених вище, бачимо, що актуальним аспектом трансформації приватних закладів охорони здоров'я є оцінка рівня якості послуг, що надаються, та формування унікальної ціннісної пропозиції з використанням сучасного маркетингового інструментарію розвитку бізнес-моделей.

Оцінюючи галузь превентивної медицини, безперечною перевагою якої є системний підхід до здоров'я людини з використанням ефективних комбінацій лікарських препаратів і фітотерапії, харчових добавок, дієти й детоксикації організму з метою досягнення оптимальної зміни способу життя людини й активного довголіття, перш за все хочеться зазначити значну потребу у високваліфікованих кадрах у галузі. Потреба у фахівцях існує як для розширення власної діяльності медичних закладів, так і для підвищення обізнаності багатьох інших лікарів, що забезпечують партнерський супровід клієнта медичного закладу. Тому можна з упевненістю сказати, що навчання лікарів у галузі превентивної медицини є надзвичайно перспективним напрямом, враховуючи брак провайдерів із надання послуги організації навчання та ріст клієнтів, охочих отримати консультацію фахівця у даній галузі.

Аналізуючи ключові бізнес-напрями та бізнес-процеси, з яких ті побудовані, особливо у наданні цінностей для клієнта й каналах її поширення, у приватного медичного закладу ПП «Клініка антистаріння «Медіком»», що функціонує у галузі превентивної медицини, та невикористані можливості підприємства через низьке використання соціальних мереж, спостерігаємо наявні проблеми із маркетинговою активністю підприємства [10]. Середня чи й зовсім низька маркетингова активність сьогодні є характерною для більшості підприємств у медичній галузі.

У ході дослідження нами було припущено, що саме покращення маркетингової активності ПП «Клініка антистаріння «Медіком»» одного

бізнес-напряму по забезпеченню навчання медиків може слугувати потенційною «зоною росту» усього медичного закладу, а отже й слугуватиме зміною застарілої бізнес-моделі усього підприємства.

Розвиток бізнес-моделі досліджуваного бізнес-напряму (рис. 3) ми пов'язали з наступними її складовими за О.Остервальдером [11], такими як:

1. Ціннісні пропозиції;
2. Взаємовідносини з клієнтами;
3. Ключові види діяльності;
4. Канали збуту (канали комунікації з клієнтом);
5. Ключові ресурси;
6. Структура витрат.



Рис. 3. Канва бізнес-моделі приватного медичного закладу

ПП «Клініка антистаріння «Медіком»» за О. Остервальдером [10]

Результатом проведеної роботи стало формування стратегії розвитку підприємства на 2021 рік (рис. 4) у такі послідовності [12]:

1. Формулювання основної ідеї стратегії і принципів її реалізації;
2. Виділення ключових процесів бізнес-напряму і робота над ними;

3. Мотивація та навчання персоналу бізнес-напряму в реалізацію стратегії;
4. Зворотний зв'язок (оцінка результатів реалізації стратегії) і навчання на зроблених підсумках.



**Рис. 4. Стратегія розвитку приватного медичного закладу
ПП «Клініка антистаріння «Медіком»» на 2021 рік**

Джерело: розроблено автором за матеріалами внутрішнього аудиту підприємства

Згідно стратегії розвитку було виділено три стратегічні цілі на 2021 рік:

1. Розвиток комунікацій;
2. Підвищення рівня сервісу;
3. Ріст маркетингової активності.

Беручи до уваги, що процеси покращення комунікації та рівня сервісу відбуваються безперервно, та за Законом Парето, яке стверджує, що 80% наслідків спричинені 20%-ми причин, саме розвиток маркетингової активності став головною стратегічною ціллю підприємства ПП «Клініка

антистаріння «Медіком» на 2021 рік. Під ціллю було встановлено створення замкнутого циклу компанії за допомогою розвитку та просування сайту (SEO-просування, контекстна реклама) та сторінок соціальних мереж (цільова реклама, реклама у лідерів думок).

Враховуючи незначний особистий контакт із клієнтом на сайті медичного закладу та автоматизм більшості процесів, пов’язаних із комунікацією, з метою розвитку та просування власного сайту було прийнято рішення передачі даного маркетингового бізнес-процесу на аутсорсинг. Оскільки у соціальних мережах відбувається безпосередній контакт із живою аудиторією, частина якої уже є клієнтами даного підприємства, а частина – є його потенційною можливістю, розвиток та просування соціальних мереж було визначено як один із головних маркетингових бізнес-процесів компанії, що повинен здійснюватися самостійно.

Відповідно до стратегічної цілі – розвитку маркетингової активності – було поставлено наступні завдання, що можуть удосконалити досліджуваний приватний медичний заклад та як наслідок стати мотивом партнерства і подальшої взаємодії клієнтів одного бізнес-напрямку з усім підприємством загалом [13]:

1. Зробити замкнутий цикл компанії на основі контент плану у Facebook, Instagram, YouTube:
 - Створення корпоративного стилю для усіх сторінок у соціальних мереж з метою підвищення пізнаваності бренду;
 - Розробка та публікація контенту на основі усіх головних бізнес-напрямів підприємства;
 - Створення окремих рубрик (лікаря-терапевта, дієтолога із матеріалами як для пересічних людей, так і лікарів) для періодичного живого онлайн спілкування та висвітлення актуальних тем із

- робочими інструментами – професійними нутрицевтиками та ексклюзивними панелями лабораторного дослідження;
- Контроль та стимул позитивних відгуків та зворотного зв'язку від аудиторії та клієнтів;
 - Розвиток комунікації та внутрішньої корпоративної культури підприємства серед співробітників.
2. Збільшити та втримати кількість підписників у YouTube, Facebook, Instagram.
 3. Виховати спільноту однодумців й орієнтувати її на користування послугами на власному сайті.

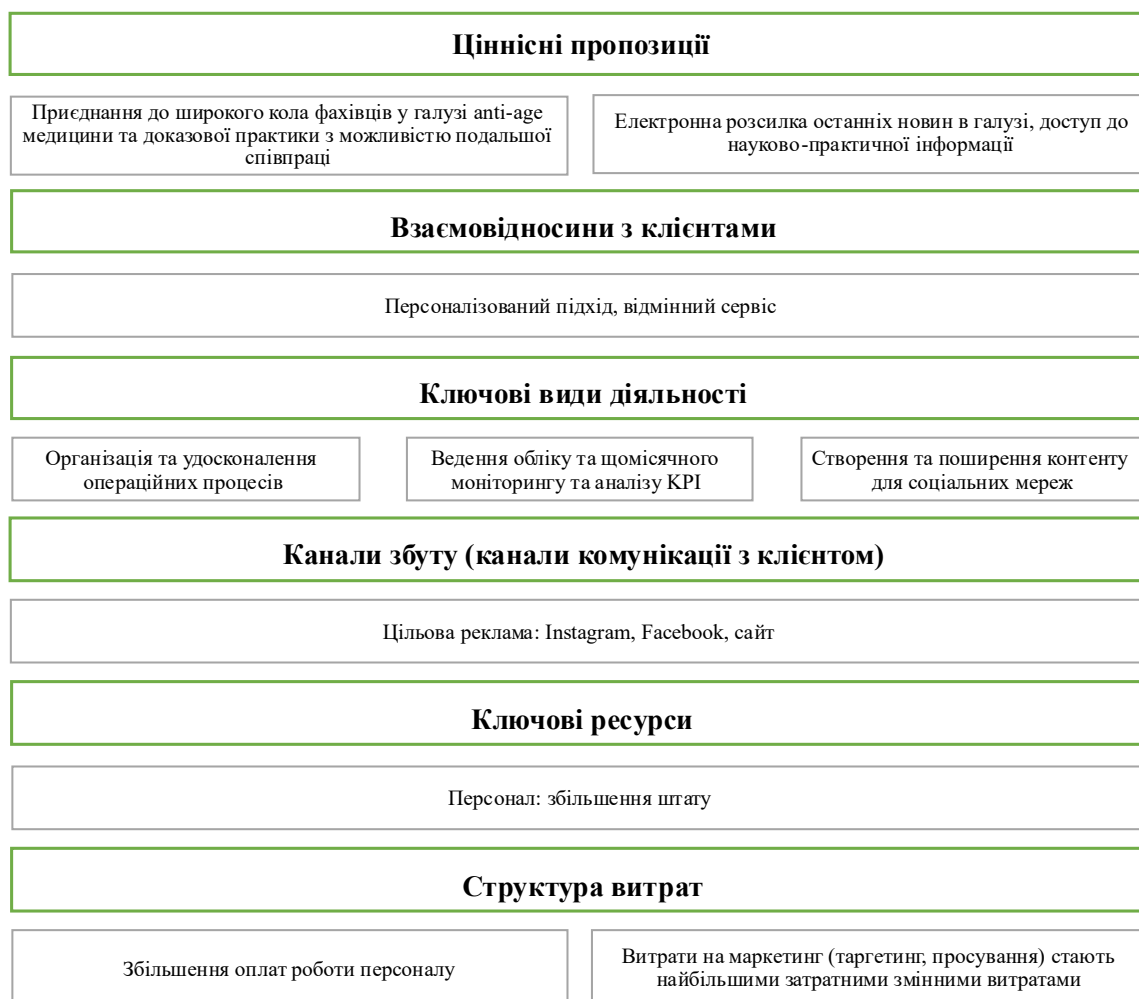


Рис. 5. Удосконалені структурні елементи бізнес-моделі приватного медичного закладу ПП «Клініка антистаріння «Медіком»» [10]

Після реалізації стратегії розвитку ми спостерігаємо зміни у застарілій бізнес-моделі досліджуваного напрямку: вдосконалиться та доповниться значна частина її структурних елементів (рис. 5).

Покращення у полі маркетингової активності ПП «Клініка антистаріння «Медіком» слугує «зоною росту» медичного закладу, а отже й **слугуватиме трансформацією застарілої бізнес-моделі усього медичного закладу** на удосконалену і, як наслідок, конкурентоспроможну бізнес-модель.

Очікуваним результатом вдосконалення постає модель бізнесу підприємства, що забезпечує максимальну реалізацію його стратегічних можливостей і досягнення найвищого рівня активності серед конкурентів у галузі медицини. Впровадження розробленого проекту організацією забезпечить не тільки ряд конкурентних переваг, а й зростання прибутку на третину вже на перший рік після його впровадження. Щоб постійно забезпечувати власну унікальність, медичному закладу необхідно оцінювати діючу бізнес-модель і трансформувати її у разі зміни зовнішніх умов функціонування чи внутрішніх параметрів окремих елементів.

Висновки. Формування та розвиток бізнес-моделей у галузі медицини сьогодні перебуває на етапі перейняття світового досвіду, проте із розвитком конкуренції ринку медичних послуг та медичного туризму зокрема, можна спрогнозувати хороші перспективи по створенню унікальних вітчизняних бізнес-моделей. Актуальним аспектом трансформації приватних закладів охорони здоров'я є оцінка рівня якості послуг, що надаються, та формування унікальної ціннісної пропозиції з використанням сучасного маркетингового інструментарію розвитку бізнес-моделей.

У ході реалізації стратегії розвитку бізнес-моделі приватного медичного закладу ключову роль слід відвести реалізації завдань по покращенню маркетингової активності. Маркетингова активність дозволить

вдосконалити застарілу бізнес-модель, яка без втручання та розвитку ризикує стати неконкурентоспроможною у зв'язку із тенденцією до росту ринку медичних послуг.

Вчасне й ефективне використання маркетингового інструментарію дозволить забезпечити максимальну реалізацію стратегічних можливостей підприємства. Як наслідок реалізації розробленої стратегії розвитку підприємство отримає нову вдосконалену й конкурентоспроможну бізнес-модель усього підприємства.

Література

1. Анісімова О.М. Підвищення конкурентоспроможності медичного закладу в процесі адаптації до світового ринку / О.М. Анісімова // Наукові записки. Серія «Економіка». Острог: Острозька академія, 2010. 398 с.
2. Сливоцький А., Моррісон Д. Зона прибутку: стратегічна бізнес-модель як запорука завтрашніх прибутків/ переклад з англ. Роман Скакун. Львів, 2016. 432 с.
3. Сливоцький А., Моррісон Д. Маркетинг зі швидкістю думок. ЭКСМО-Пресс, 2002. 448 с.
4. Швиданенко Г.О. Формування бізнес-моделі підприємства: навч. посіб. / Г. О. Швиданенко, Н. В. Ревуцька. К.: КНЕУ, 2013. 423 с.
5. Москальов І.Є. Принципи адаптивності в структурі організації. URL: <http://profinstrument.org>
6. Офіційний сайт Міністерства охорони здоров'я України. URL: <https://moz.gov.ua/>
7. Булах І. В. Вибір конкурентної стратегії медичного закладу: методичний підхід / І. В. Булах // Економіка і організація управління. 2010. Вип. №2 (8). С. 25-32.

8. Бобришева О.В. Ефективний розвиток та функціонування ринку медичних послуг в умовах глобалізації економіки та інтеграційних процесів в охороні здоров'я / О. В. Бобришева // Вісник Дніпропетровського університету. Серія “Економіка”. 2014. Вип. 8–2. С. 12–18
9. Rowles Daniel. Digital Branding : A Complete Step-by-Step Guide to Strategy, Tactics, Tools and Measurement, Second Edition. Kogan Page, 2017.
10. Офіційний сайт компанії «ПП «Клініка антистаріння «Медіком»». URL: <https://www.anti-aging.ua/>
11. Остервальдер, А. Побудова бізнес-моделей: Настільна книга стратега і новатора / А. Остервальдер, І. П'єн. М. : Альпіна Паблішер, 2012. 288 с.
12. Павлова В.А. Конкурентоспроможність медичного закладу: управління, оцінка, стратегія: монографія / В.А. Павлова та ін. Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2011. 352 с.
13. Martin Thomas. The Financial Times Guide to Social Media Strategy. Pearson Education Limited, 2018.