

УДК 316.7

DOI: 10.26456/2219-1453/2024.2.105–115

## **ПОВЫШЕНИЕ ПОТЕНЦИАЛА БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИЙ К ИННОВАЦИОННОМУ ПРЕОБРАЗОВАНИЮ НА ОСНОВЕ ОТРАСЛЕВЫХ ИНДИКАТОРОВ (НА ПРИМЕРЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ)**

**Щербаков А.В.**

ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет», г. Тверь

В статье рассматриваются вопросы, формирующие проблемное поле разработки и применения современных бизнес-моделей в условиях импортозамещения (в актуальной трактовке даже импортоопережения), а, следовательно, быстро и гибкого реагирования на внешние вызовы. Данные процессы, как обоснованная альтернатива «слепому» копированию технологий из-за рубежа, требуют не только гибкости, но и по-прежнему должны быть основаны на сочетании ресурсосбережения («бережливое производство») и создании ценности для потребителя продукта. В исследовании проведен теоретический анализ научных взглядов на формирование термина «бизнес-модель», зарубежный опыт, главным образом охватывающий основные элементы бизнес-модели – их описание и назначение в контексте получения дополнительного инновационного потенциала, скрытого в бизнес-модели. Цель исследования состоит в разработке концепции бизнес-модели медицинской компании, имеющей потенциал и открытость к инновационному преобразованию. В ходе исследования применена модель «гибридного предприятия». Разработаны отраслевые индикаторы, позволяющие обоснованно принимать управленческие решения с ожидаемым результатом повышения как инновационного преобразования в целом, так и частных укрупненных показателей эффективности. Актуальность и обоснованность выбора отраслевой специфики продиктована традиционно консервативными подходами к управлению, негибкостью структур и методов управления медицинскими организациями. Научную новизну представляет разработанная автором концепция бизнес-модели, ориентированной на инновационное преобразование за счет открытости и прозрачности принципа ее построения – включения в модель отраслевых индикаторов. Результаты, полученные автором, могут быть применены для различных компаний и для разных уровней управления, но наиболее актуально их внедрение в структуры управления средних и крупных многопрофильных медицинских организаций, а также в учебной работе при подготовке современных менеджеров для здравоохранения.

**Ключевые слова:** *бизнес-модель, инновационное преобразование, инновационный потенциал, эффективность систем управления, цепочка создания ценности, ценностное предложение, здравоохранение.*

© Щербаков А.В., 2024

Форсирование процесса создания и внедрения новых бизнес-моделей в практику российских компаний является актуальнейшей задачей в области управления современными отечественными компаниями на всех уровнях, – от малого и среднего бизнеса, до крупных корпораций.

Актуальность настоящего исследования подчеркивается нацеленностью стратегических планов государственного уровня на импортозамещающие процессы в различных областях и необходимостью развития отраслей, прежде всего – химической, фармацевтической, биотехнологической, машиностроения, электроники, энергетики, информационных технологий, электронной коммерции. Речь идет сегодня не просто об импортозамещении, – входит в оборот и активно используется новый термин – «импортоопережение». Отдельно следует подчеркнуть актуальность развития и внедрения новых подходов к управлению здравоохранением, а также в области научных разработок и, прежде всего, в смежных областях.

Так, авторы работы «Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов» [1], реализовали проекты, посредством которых были созданы условия для взаимодействия ученых и представителей реального бизнеса, что положило начало продуктивным отношениям и связям. Данный рынок стал возможен благодаря совместной работе в течение нескольких месяцев авторов указанного исследования со Стенфордским университетом (Центр дизайн-исследований). Основатели дизайн-мышления подтолкнули авторов книги к мысли ввести в разработанный ими подход «итеративный тактильный дизайн», ориентированный на пользователей. В результате была получена масса ценных отзывов о методологии от руководителей Executive MBA Университета Санкт-Галлена.

Автор настоящей статьи в одной из своих предыдущих публикаций [4] также обращается к проблеме взаимодействия компетенций различной специфики и уровня, но в контексте влияния факторов внутренней среды компании (взаимодействие сотрудников различных подразделений).

Так, в российских реалиях важнейшей задачей на сегодня является применение новых подходов к управлению в сфере здравоохранения, где синхронизация таких процессов, как закупка дорогостоящего оборудования и обеспечение кадрами высшей квалификации, способными использовать в полном масштабе все возможности новейшего оборудования, имеют сегодня первостепенное значение. В свою очередь, на уровне топ-менеджмента таких компаний остро ощущается потребность в специалистах – менеджерах в сфере здравоохранения, владеющих навыками разработки и внедрения бизнес-моделей.

Следует отметить, что проблема подготовки управленческих кадров для отрасли здравоохранения не является абсолютно новой. Так, в Тверском государственном университете, уже много лет усилиями руководства Института экономики и управления и преподавателей ведется подготовка квалифицированных менеджеров здравоохранения, причем, как на уровне бакалавриата (программа «Менеджмент в здравоохранении»), так и магистратуры (программа «Управление и консалтинг в здравоохранении»).

В связи с вышеизложенным, настоящее исследование автора, посвященное созданию бизнес-моделей организаций здравоохранения, ориентированных к инновационному преобразованию, является актуальным и может быть использовано, в том числе, при обучении и подготовке специалистов по указанным направлениям на базе вузов, формировании соответствующих управленческих компетенций.

Итак, что же в себе заключает понятие бизнес-модели и почему этот термин получил такую популярность в последнее время? Если апеллировать к терминологии инновационного процесса, то на основе эмпирических исследований (рис. 1) можно утверждать следующий тезис: потенциал эффективности инновационной бизнес-модели значительно выше потенциала инновационного продукта [1, с. 17].

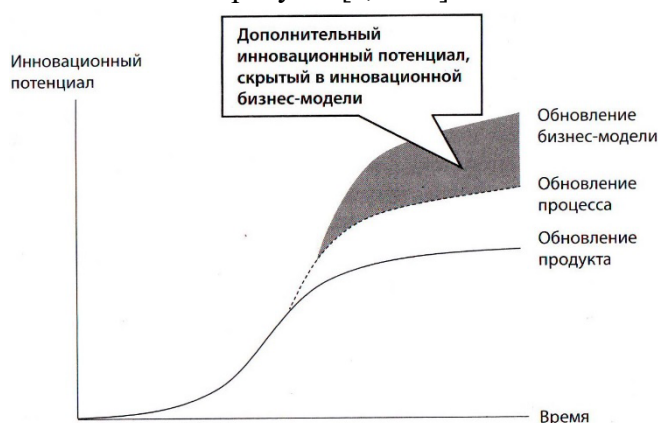


Рис. 1. Приращение инновационного потенциала посредством использования бизнес-моделей

Источник: составлено автором по [1, с. 17].

Как следует из рисунка (рис.1), основной потенциал и главное преимущество бизнес-модели перед продуктовой инновацией (товар, услуга, процесс) заключается в возможности обновления. В результате пятилетних исследований обнаружено, что компании, внедрившие инновационную бизнес-модель, смогли заработать на 6 % больше прибыли относительно компаний, занимающихся только новаторством продукта – в масштабах крупных компаний (в абсолютном выражении) это значительный результат [1, с. 17].

Итак, из каких же элементов состоят бизнес-модели, и есть ли четкое определение данной категории? На сегодняшний момент даже в среде специалистов одной компании данный термин зачастую не имеет однозначного толкования: топ-менеджеры и специалисты могут иметь совершенно разные представления о предмете дискуссии.

По мнению О. Гассмана, в качестве объекта внедрения, а не предмета дискуссии эффективнее использовать простую систему. Поэтому, для целей настоящего исследования будем придерживаться модели, состоящей из следующих четырех элементов (рис. 2).



Рис. 2. Структура бизнес-модели

Источник: составлено автором по [1, с. 20].

Таким образом, компания, стремящаяся к созданию и реализации бизнес-моделей, ее руководство, должны задуматься о следующих вопросах:

1. Клиент – что из себя представляют целевые клиенты и компании? Важно точное понимание, на какие потребительские сегменты нужно ориентироваться. В центре любой бизнес-модели всегда должен находиться потребитель (клиент).

2. Ценностное предложение – что компания предлагает своим клиентам? Этот элемент или, в трактовке, О. Гассмана, «измерение» представляет собой описание того, как фирма собирается удовлетворять потребности определенной клиентской базы.

3. Цепочка создания ценности (стоимости) – посредством каких ресурсов и их комбинаций создаются продукты в компании? В целях создания ценности проводятся определенные процедуры. Эти процедуры, воплощенные в конкретных процессах и действиях, должны четко коррелировать с имеющимися и/или возможными (доступными) для организации ресурсами. Сердцевину данного «измерения» бизнес-модели составляют отлаженные процессы распределения ресурсов на каждом этапе цепочки создания стоимости.

4. Механизм извлечения прибыли – почему компания генерирует прибыль? Данное измерение включает такие аспекты, как структура затрат и механизм генерирования выручки. Здесь уместно обратиться к терминологии, примененной Олегом Тиньковым, – «онит-экономике» и его советам, как повышать маржинальную прибыль компании с помощью новых продуктов, «экспериментов с себестоимостью, составом, позиционированием и ценой» [3, с. 344].

Говоря здесь об элементе «онит-экономики» и ее значении для создания финансово жизнеспособной бизнес-модели, необходимо уточнить, что в целом она хорошо работает, когда все компоненты модели присутствуют

в физическом (реальном) мире. В более сложных проектах прибыльность просчитать сложнее, и начинаются проблемы [3, с. 346], такие как:

- *Дополнительные расходы.* Например, компания, оказывающая нематериальную услугу, взяла проект, опустившись до определенного значения маржинальной прибыли, однако команде потребовалось большее количество очных встреч для согласования деталей, решить которые было невозможно в ставшем привычным режиме онлайн-конференции, на который рассчитывали изначально. В результате превышения неучтенных ранее командировочных и представительских расходов проект потерял экономическую целесообразность.

- *Неучтенные расходы на привлечение.* Данная статья затрат связана с необходимой большой долей потребителей с достаточно длинным жизненным циклом, что изначально предугадать достаточно сложно.

- *Непредсказуемый спрос.* Например, при оказании юридической услуги среди клиентов оказался пул дотошных клиентов – это обстоятельство потребовало гораздо больших затрат времени на услугу, чем предполагалось. В результате пришлось выводить на линию дополнительных консультантов, и маржинальность услуги упала. Такие же риски возможны и при оказании других видов услуг, например медицинских.

В значительной степени вышеперечисленные проблемы свойственны здравоохранению в силу объективных причин – мы имеем дело с нематериальной составляющей, особенно это касается процессов непосредственного оказания услуги (часто медицинская услуга имеет нематериальный характер).

Обозначенные выше вопросы кто-что-как-почему описывают бизнес-модель. В данной формуле первые два компонента (кто и что) относятся к аспектам внешней среды, а вторые два – к среде внутренней. При этом, если говорить об инновационном преобразовании бизнес-модели, то изменения должны затронуть как минимум два из четырех измерений. [1, с. 21]. К примеру, обновление лишь одного ценностного предложения приведет только к появлению инновационного продукта, но не к обновлению модели.

Таким образом, значимым феноменом, представляющим интерес в контексте настоящего исследования, является «инновационное преобразование бизнес-модели», и, с учетом всего вышеизложенного, возникают вопросы:

- Как создать бизнес-модель, открытую к инновационному преобразованию?

- Почему данная модель будет жизнеспособна, и как начать процесс с наименьшими затратами для системы управления?

- Почему применение данного типа бизнес-модели будет наиболее актуально для медицинских организаций?

- Какие индикаторы должны быть введены в модель, чтобы она была открыта для инновационных преобразований с учетом специфики отрасли здравоохранения?

Цель данной работы – создать концептуальную бизнес-модель медицинской организации на основе модели «гибридного» предприятия

(сочетание функционального и процессного подходов в организации деятельности), разработать индикаторы отраслевой специфики, тесно коррелирующие с ее измерениями (элементами бизнес-модели), что в совокупности обеспечит ожидаемый эффект – повышение уровня и характера открытости созданной бизнес-модели для ее инновационного преобразования.

Путь к построению новой бизнес-модели медицинской организации, основанной на принципах процессного управления («гибридного» предприятия), автор предлагает провести от разработки «индикаторов отраслевой специфики» на первом этапе, через актуализацию зон эффективности, свойственных гибридному предприятию (М.С. Каменнова, В.В. Крохин, И.В. Машков [2]) к элементам внешней («Клиент», «Ценностное предложение») и внутренней («Цепочка создания ценности» и «Механизм извлечения прибыли») среды организации, как базовым элементам бизнес-модели (по О. Гассману).

Данная логика определяет решение основной задачи исследования – создать концепцию такой бизнес-модели, которая, базируясь на специфических отраслевых индикаторах, была бы открыта для инновационного преобразования в конкретных условиях конкретных медицинских организаций и при этом будет обеспечивать эффективное использование ресурсов, эффективность процессов и высокую рыночную эффективность.

Итак, основываясь на фактическом материале (М.Г. Колосницына, И.М. Шейман, С.В. Шишкин; Высшая школа экономики) и результатах собственных исследований (А.В. Щербаков, «Формирование комплементарного компетентностного профиля медицинского персонала в процессе профессионального обучения» – диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук; 2014г.), предлагаются следующие индикаторы отраслевой специфики организаций медицинской отрасли, которые в определенном контексте (например, с точки зрения экономической безопасности хозяйствующего субъекта – медицинской организации) можно интерпретировать так же как угрозы, среди них:

- Обеспечение защиты конфиденциальной информации.
- Высокий уровень специализации в отрасли и компетенций для удовлетворения потребностей пациентов.
- Непредсказуемость результата (высокий уровень варибельности качества оказанной медицинской услуги).
- Непредсказуемость спроса на медицинскую услугу.
- Провалы рынка медицинских услуг (М.Г. Колосницына и др.), в т.ч. информационная асимметрия (неполнота информации), ограниченность конкуренции, неполнота рынков. Сочетанное воздействие перечисленных факторов диктует потребность в «справедливом процессе» для более полного и корректного удовлетворения потребностей пациентов.
- Высокий уровень потребности в эффективном кросс-функциональном взаимодействии медицинских команд (врачебные

консилиумы специалистов разных профилей, постановка сложных диагнозов), потребность в эффективной маршрутизации пациентов.

- Технологическая и финансовая независимость (потребности в дорогостоящем, зачастую редком медицинском оборудовании, препаратах и сопутствующих материалах).

- Безопасность работы персонала и капитала организации.

- Эффективность работы персонала (мотивация) и эффективность использования активов.

Придерживаясь упомянутой выше логики исследования, на втором этапе предлагается обосновать применение в качестве базовой основы модели гибридного предприятия, то есть такой модели, которая сочетает в себе элементы функционального и процессного подходов к управлению.

Генри Минцберг в своей работе «Структура в кулаке. Создание эффективной организации» писал, что «любая организованная человеческая деятельность выдвигает два фундаментальных, но противоположных требования: разделение труда на отдельные задачи и координация действий по совмещению этих задач в единую деятельность».

Анализируя данное высказывание можно выделить две разные задачи и два разных объекта управления:

1. С одной стороны, это отдельные задачи или функции, представляющие собой объект управления функционального подхода.

2. С другой стороны, это единая деятельность или «процесс», представляющая собой объект управления процессного подхода.

Стоит отметить, что комбинирование двух выделенных подходов в рамках одной компании представляет собой нетривиальную задачу, так как сложно одновременно удовлетворить требованиям производственного цикла (эффективности процесса) и максимизации использования мощностей (эффективности ресурсов).

Коллектив авторов (М.С. Каменнова, В.В. Крохин, И.В. Машков) в своем исследовании провели сравнительный анализ предприятий, ориентированных на функции и ориентированных на процессы, выделяя различные виды эффективности: эффективность ресурсов и эффективность процессов. В результате авторами было выявлено, что при переходе от одного типа управления к другому, один компонент эффективности повышается, но в ущерб другому.

Таким образом, авторами была предложена схема «гибридного» предприятия, сочетающего в себе функциональный и процессный подходы, которое «стремится удовлетворить всем параметрам:

1. Высокой рыночной эффективности.

2. Высокой эффективности использования ресурсов.

3. Высокой эффективности процессов.

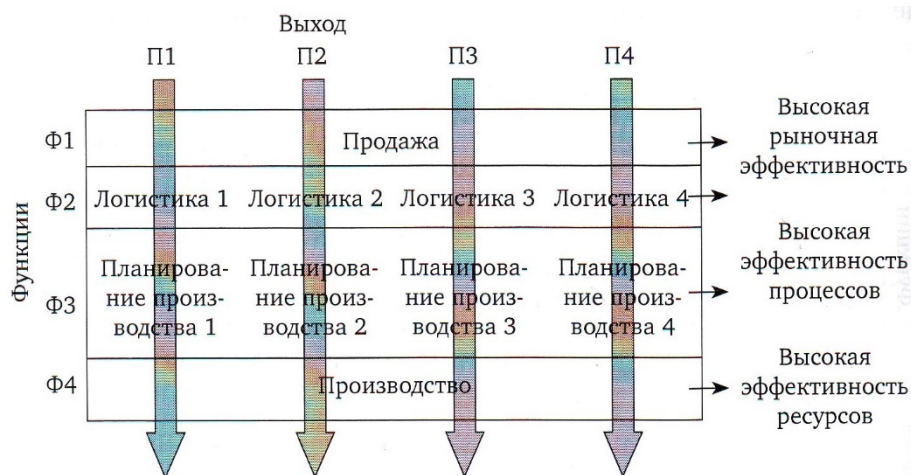


Рис. 3. «Гибридное» предприятие, сочетающее в себе функциональный и процессный подходы в организации деятельности

Источник: составлено автором по [2, с. 38].

По мнению данных авторов, высокая рыночная эффективность достигается за счет централизации продаж (одно лицо для клиента/пациента). Эффективность логистических процессов обеспечивается за счет того, что каждый из них настроен на одну группу продуктов (одна группа медицинских услуг – одна логистическая группа), являясь при этом кросс-функциональными (включают все функции, необходимые для реализации логистики по каждой группе продуктов). Наличие описанного автором настоящего исследования индикатора отраслевой специфики «высокий уровень специализации и широты компетенций», делает релевантной актуализацию данного обоснования эффективности модели для исследуемой отрасли.

Ресурсы используются эффективно в силу того, что они не простаивают, если производство какой-либо группы продуктов приостанавливается или сокращается (описанный выше фактор непредсказуемости спроса на медицинские услуги). К примеру, фондоемкие медицинские аппараты могут использоваться для диагностики различных нозологических групп пациентов с незначительной корректировкой настроек (программного обеспечения).

В результате автором разработана концепция модели развития медицинского учреждения на основе процессного подхода с учетом факторов внешней и внутренней среды, представленная на рис. 4 графически в виде принципиальной (укрупненной) схемы.



Функции	Ф1	«Продажи» – реализация медицинских услуг				Высокая рыночная эффективность
	Ф2	Логистика 1	Логистика 2	Логистика 3	Логистика 4	
	Ф3	Планирование услуг 1	Планирование услуг 2	Планирование услуг 3	Планирование услуг 4	Высокая эффективность процессов
	Ф4	ПРОИЗВОДСТВО				Высокая эффективность ресурсов
	П1	П2	П3	П4		

Рис. 4. Концепция бизнес-модели медицинской организации, созданная на основе процессного подхода к управлению

Источник: составлено автором.

Для решения задач третьего этапа разработки бизнес-модели, ориентированной на инновационное преобразование, автором разработана таблица соответствия четырех базовых «измерений» бизнес-модели («Клиент», «Ценностное предложение», «Цепочка создания ценности» и «Механизм извлечения прибыли») отраслевым индикаторам, которые должны быть введены в бизнес-модель, чтобы она была открыта для инновационных преобразований.

Таблица 1

Потенциал к инновационному преобразованию бизнес-модели медицинской организации на основе отраслевых индикаторов

Элемент бизнес-модели (измерение)	Отраслевые индикаторы (примеры)	Высокая эффективность «гибридной» модели		
		Эффективность ресурсов	Рыночная эффективность (продажи/реализация услуг)	Эффективность процессов
Клиент / пациент	Обеспечение защиты конфиденциальной информации.		X	
Ценностное предложение	Высокий уровень специализации и компетенций. «Справедливый» процесс.		X	X
Цепочка создания ценности	Технологическая и финансовая независимость. Безопасность работы персонала и капитала компании.	X		
Механизм извлечения прибыли	Эффективность работы персонала (мотивация). Эффективность использования активов.	X	X	X

Источник: составлено автором.

### **Результаты и обсуждение**

Таким образом, автором разработана бизнес-модель типовой медицинской организации на базе модели «гибридного» предприятия, сочетающего в себе элементы функционального и процессного управления в целях удовлетворения всем трем требованиям эффективности: эффективности процессов, эффективности ресурсов и рыночной эффективности. Для конкретизации отраслевой специфики и обоснования потенциала к инновационному преобразованию были предложены индикаторы, удовлетворяющие специфике сферы здравоохранения. В результате взаимодействия элементов модели и отраслевых индикаторов можно ожидать повышение уровня и характера открытости созданной бизнес-модели для ее инновационного преобразования (воздействие минимум на два элемента бизнес-модели посредством воздействия на отраслевые индикаторы). Использование предложенного автором механизма повысит инвестиционную привлекательность и обоснованность созданных на ее основе концептов бизнес-проектов.

### **Список литературы**

1. Гассман О. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов / Оливер Гассман, Каролин Франкенбергер, Микаэла Шик ; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2019. 432 с.
2. Каменнова М.С. Моделирование бизнес-процессов. В 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для академического бакалавриата / М.С. Каменнова, В.В. Крохин, И.В. Машков. М.: Издательство Юрайт, 2019. 282с. (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс).
3. Тиньков О.Ю. Бизнес по Тинькову. М.: Эксмо, 2021. 544 с.
4. Щербаков А.В. Реализация проактивных бизнес-технологий на основе кросс-функционального взаимодействия подразделений в современных компаниях // Вестн. Твер. гос. ун-та. Сер. «Экономика и управление». 2021. № 2 (54). С. 27 – 37.

*Об авторе:*

ЩЕРБАКОВ Алексей Владимирович – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономики предприятия и менеджмента» экономики предприятия и менеджмента Института экономики и управления, ФГБОУ ВО «Тверской государственной университет», (170100, г. Тверь, ул. Желябова, д. 33); e-mail: [Alsherb72@mail.ru](mailto:Alsherb72@mail.ru), ORCID iD: 0000-0002-5674-1436, SPIN-код: 2204-4461.

## **INCREASING THE POTENTIAL OF BUSINESS MODELS OF ORGANIZATIONS FOR INNOVATIVE TRANSFORMATION BASED ON INDUSTRY INDICATORS (USING THE EXAMPLE OF HEALTHCARE)**

**A.V. Shcherbakov**

FGBOU VO “Tver State University”, Tver

The article examines the issues that form the problematic field of development and application of modern business models in the context of import substitution (in the current interpretation, even import conservation), and, consequently, a quick and flexible response to external challenges. These processes, as a reasonable alternative to the "blind" copying of technologies from abroad, require not only flexibility, but also must continue to be based on a combination of resource conservation ("lean manufacturing") and creating value for the consumer of the product. The study provides a theoretical analysis of scientific views on the formation of the term "business model", foreign experience, mainly covering the main elements of the business model - their description and purpose in the context of obtaining additional innovative potential hidden in the business model. The purpose of the study is to develop the concept of a business model of a medical company with the potential and openness to innovative transformation. In the course of the study, the "hybrid enterprise" model was applied. Industry-specific indicators have been developed that make it possible to make sound management decisions with the expected result of increasing both the innovative transformation as a whole and private aggregated performance indicator. The relevance and validity of the choice of industry specifics is dictated by traditionally conservative approaches to management, inflexibility of structures and management methods of medical organizations. The scientific novelty is represented by the concept of a business model developed by the author, focused on innovative transformation due to the openness and transparency of the principle of its construction – the inclusion of industry indicators in the model. The results obtained by the author can be applied to various companies and for different levels of management, but their implementation in the management structures of medium and large multidisciplinary medical organizations, as well as in educational work in the preparation of modern managers for healthcare, is most relevant.

**Keywords:** *business model, innovative transformation, innovative potential, efficiency of management systems, value chain, value proposition, healthcare*

### *About the author:*

SHHERBAKOV Aleksej Vladimirovich – candidate of science, associate professor of department of "Economy of enterprise and management" of the Department of Economics of Enterprise and Management of the Institute of Economics and Management, FGBOU VO “Tver State University” (170100, Tver, st. Zhelyabova, 33), e-mail: [Alsherb72@mail.ru](mailto:Alsherb72@mail.ru)

Статья поступила в редакцию 14.02.2024 г.

Статья подписана в печать 20.06.2024 г.