

по необходимости и что культура профилактики пока недостаточно сформирована. Наиболее важным фактором при выборе медицинского учреждения респонденты считают квалификацию врачей — этот параметр указали 90 %. Одновременно на вопрос: «Какие улучшения вы считаете наиболее важными?», 85,7 % опрошенных ответили «повышение квалификации», что свидетельствует о том, что пациенты в первую очередь ориентируются на компетентность специалистов, а значит, медицинские учреждения должны инвестировать в непрерывное обучение и сертификацию персонала, чтобы повысить удовлетворенность услугами, лояльность клиентов и конкурентоспособность на рынке здравоохранения. Второе место в иерархии факторов выбора занимает современное оборудование (76 %). Данные показывают, что пациенты ожидают сочетания высокого профессионализма и современных технологий.

Однако основные проблемы, с которыми сталкиваются респонденты, связаны не с качеством лечения, а с соотношением «цена — качество»: длительное ожидание (85,7 %), высокие цены (52,4 %) и неудобная запись (66,7 %).

Респонденты (61,9 %) согласны нести дополнительные расходы ради повышения уровня сервиса, что отражает готовность значительной части пациентов вкладывать средства в улучшенное здравоохранение. Это говорит о наличии потенциала для развития премиум-сегмента медицинских услуг.

Таким образом, влияют на выбор пациентов сервисные проблемы и стоимость медицинских услуг; для посетителей важны профессионализм врачей и современное оснащение клиник. Профилактика пока не является привычкой. Решение проблем с обслуживанием, а именно внедрение системы онлайн-записи, сокращение времени ожидания через оптимизацию потоков пациентов и повышение квалификации, способно повысить удовлетворенность и доверие потребителей медицинских услуг.

*СНИЛ «Гандаль»  
А. Д. Грибанова  
БГЭУ (Минск)*

*Научный руководитель — Р. П. Валевич, канд. экон. наук, профессор*

## **КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА СОВРЕМЕННЫХ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ: ФИНАНСОВЫЙ АСПЕКТ**

Несмотря на терминологическую неоднозначность в современной научной литературе, анализ различных подходов к определению биз-

нес-модели позволяет выявить ее ключевую сущность как архитектуры создания, доставки и захвата ценности. Эта концепция находит последовательное отражение в работах ведущих исследователей: от А. Остервальдера (швейцарский бизнес-теоретик, предприниматель и консультант), определяющего бизнес-модель как принципы создания и реализации ценности, до П. Тиммерса (ведущий теоретик в области бизнес-моделей и электронной коммерции), акцентирующего взаимодействие участников бизнес-процесса в цепочке формирования стоимости [1, 2].

К числу наиболее распространенных и финансово эффективных моделей современности относятся шесть ключевых типов: классическая продажная модель, основанная на разовых транзакциях; подписная модель, генерирующая регулярные платежи; рекламная модель, монетизирующая внимание аудитории; франчайзинговая модель, обеспечивающая тиражирование бизнес-концепции за счет партнеров; платформенная модель, извлекающая комиссию за соединение спроса и предложения; экосистемная модель, создающая синергию взаимосвязанных сервисов [3].

Фундаментальное различие между этими моделями проявляется в их способности генерировать и аккумулировать финансовые потоки. Если продажная модель ориентирована на мгновенную прибыль от отдельных транзакций, то подписная создает стабильный предсказуемый денежный поток (клиент платит постоянную сумму продавцу продукта или услуги на регулярной основе), а франчайзинговая генерирует пассивный доход через роялти и паушальные взносы. Платформенная модель демонстрирует экспоненциальный рост доходов благодаря сетевым эффектам, в то время как экосистемная достигает максимальной эффективности через кросс-продажи и удержание клиентов в замкнутой системе [4].

Финансовая эффективность бизнес-модели, оцениваемая через призму подхода Остервальдера и Пинье, определяется ее способностью создавать сбалансированную архитектуру из девяти взаимосвязанных компонентов — от точного определения целевых сегментов до оптимизации структуры затрат и доходов [1]. Отраслевая специфика значительно влияет на выбор оптимальной модели. Технологические компании обычно эволюционируют от разновидности подписной модели Freemium к полноценной подписке, затем к платформе и экосистеме. Производственные предприятия развиваются по продажной модели через модель «продукт как услуга» к системе «плата за результат». В сфере услуг наблюдается переход от франчайзинга к персонализированной подписке и комплексной экосистеме услуг.

Таким образом, выбор бизнес-модели представляет собой не только стратегическое решение о создании ценности, но и фундаментальный финансовый механизм, определяющий способ, устойчивость и масштабируемость аккумуляции ресурсов для долгосрочного развития.

## Источники

1. *Osterwalder, A.* Clarifying business models: origins, present and future of the concept / A. Osterwalder, Y. Pigneur, C. L. Tucci // Communications of the Association for Information Systems. — 2005. — Vol. 15, № 1. — P. 1–43.

2. *Timmers, P.* Business models for electronic markets / P. Timmers // Electronic Markets. — 1998. — Vol. 8, № 2. — P. 3–8.

3. Как построить бизнес-модель для любого продукта // Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». — URL: <https://marketing.hse.ru/blog/kak-postroit-biznes-model> (дата обращения: 25.11.2025).

4. *Купревич, Т. С.* Цифровые бизнес-модели: понятие, особенности и направления развития / Т. С. Купревич // Научные труды Белорусского государственного экономического университета. — Мн. : Колорград, 2023. — Вып. 16. — С. 197–203.

**Ю. П. Грицкова, А. А. Корень**

*БГЭУ (Минск)*

*Научный руководитель — Е. В. Андрос*

## СТРАТЕГИЯ ГОЛУБОГО ОКЕАНА И ЕЕ ПРИМЕНЕНИЕ ДЛЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

В эпоху жесткой конкуренции и перенасыщенных рынков компаниям все сложнее выделиться и достичь устойчивого роста. В этой ситуации на помощь приходит стратегия голубого океана — инновационный подход к ведению бизнеса, направленный на создание новых рыночных пространств, свободных от конкуренции. Суть стратегии голубого океана заключается в отказе от прямого соперничества с другими игроками рынка и концентрации усилий на создании и захвате совершенно новых рыночных возможностей.

Использование данной стратегии обеспечивает: выход из конкурентной борьбы; невысокие затраты на рекламу; создание сильного бренда; привлечение высококвалифицированных специалистов; низкую стоимость привлечения клиентов; возможность интенсивного развития бизнеса [1].

Как считали Ким Чан и Рене Моборн, 86 % компаний выбирают алый океан как более понятную и привычную среду. В результате получают около 39 % дохода. Основная прибыль достается голубым океанам — приблизительно 61 %. Инструментами являются стратегическая канва, метод четырех действий и карты ценности. Важными аспектами стратегии являются фокус на «неклиентов» и реконструкция границ рынка.