

*ОРГАНИЗАЦИЯ ЧАСТНОГО  
МЕДИЦИНСКОГО БИЗНЕСА:  
МАРКЕТИНГОВЫЙ ПУТЬ,  
ОРИЕНТИРОВАННЫЙ НА ПОТРЕБНОСТИ  
ПАЦИЕНТОВ И ВОЗМОЖНОСТИ РЫНКА.*

Валерий Кидонь,  
Консалтинговая компания «МедБизнесЭксперт»

2009

# План презентации

- 1) Что следует понимать под понятием «частная клиника» в Украине?
- 2) Почему частный медицинский бизнес становится привлекательным в Украине в настоящее время?
- 3) Что нужно принимать во внимание будущим инвесторам в частный медицинский бизнес?
- 4) На каких видах услуг следует сосредоточиться будущему инвестору? Маркетинговый путь создания частной медицинской клиники.
- 5) Заключение.

# 1. ЧТО СЛЕДУЕТ ПОНИМАТЬ ПОД ПОНЯТИЕМ «ЧАСТНАЯ КЛИНИКА» В УКРАИНЕ?

# Что не является частными ЛПУ?

- ЛПУ, берущие в псевдоаренду помещения бюджетных (нерыночная аренда)
- ЛПУ, осуществляющие псевдолизинг оборудования, аппаратуры и других ресурсов, находящихся в собственности бюджетных ЛПУ (нерыночный и неконкурентный лизинг)
- ЛПУ, использующие рабочее время медицинскими работниками в сторону «зарабатывания» денег в ущерб выполнению своих профессиональных обязанностей в свое рабочее время в условиях отсутствия выбора для пациентов

# Что такое частное ЛПУ?

- ЛПУ частной формы собственности – это учреждение, оказывающее услуги под грифом «медицинская практика», имеющее все разрешительные документы от соответствующих государственных органов.
- В основе деятельности частного ЛПУ лежит экономическая целесообразность.

# Критерии частного ЛПУ

- 1) Наличие инвесторов (собственников)
- 2) Наличие эффективного менеджмента
- 3) Наличие core business
- 4) Наличие финансовых результатов в процессе деятельности — дохода и прибыли.

# Инвесторы

Инвесторы (собственники), готовые инвестировать в бизнес и нести ответственность за его развитие:

1. Физические лица
2. Юридические лица

В некоторых странах 3. Государство

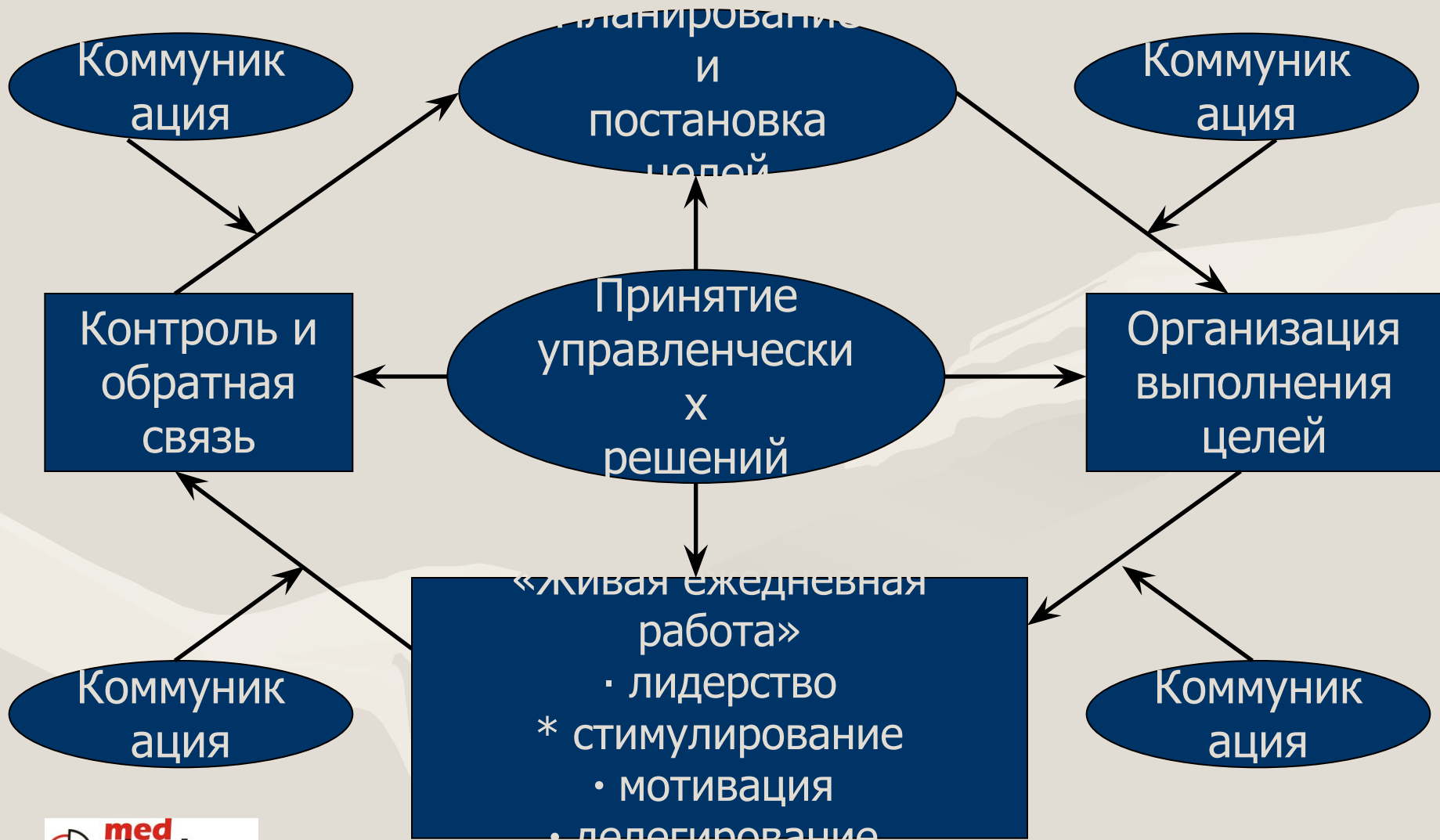
# Наличие эффективного менеджмента

Особенно важно различать инвесторов и менеджеров, особенно в медицине.

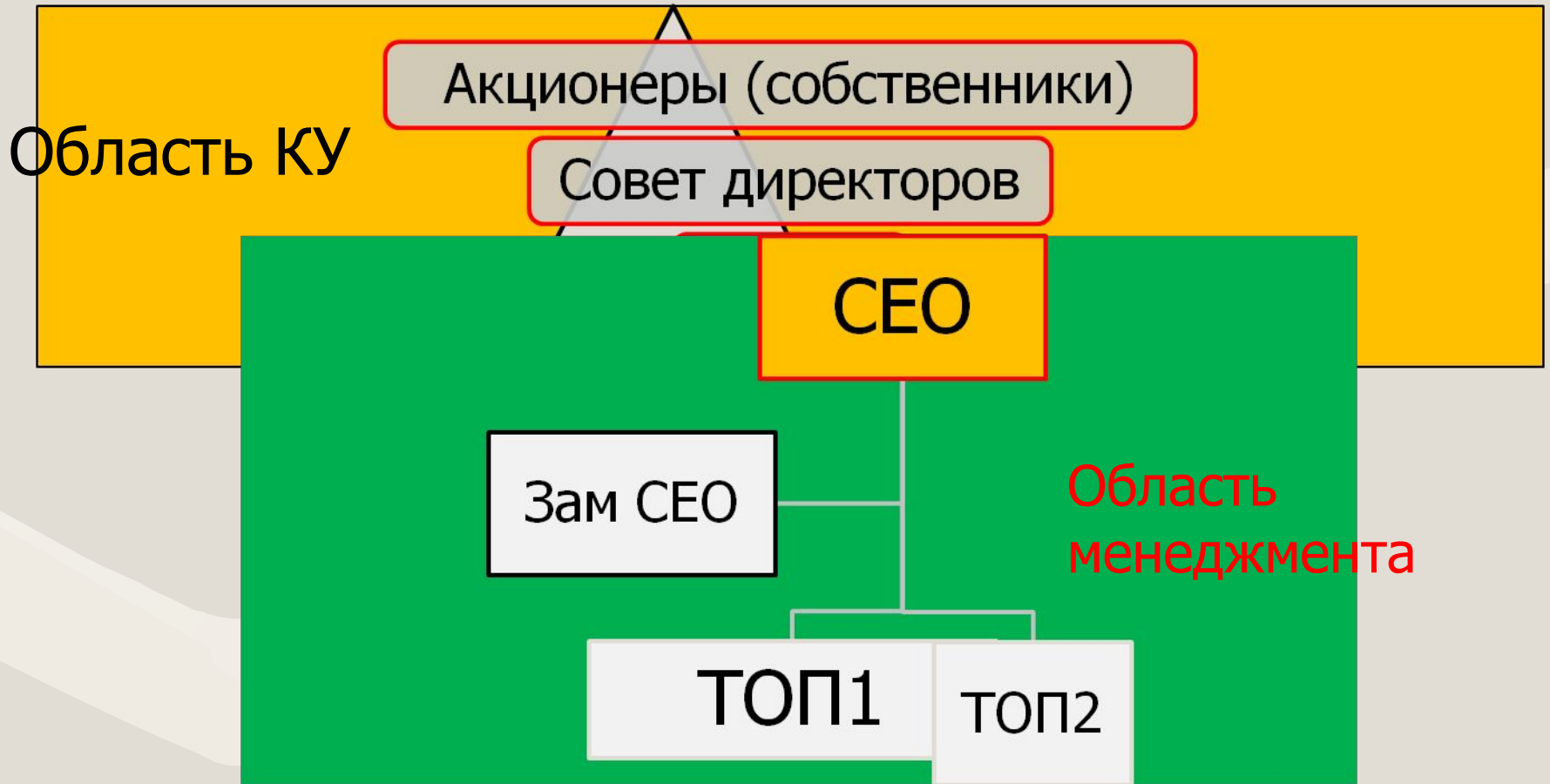
Система Корпоративного Управления позволяет разграничить функции Собственников, Генерального директора и ТОП – менеджмента.



# КЛАССИЧЕСКИЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

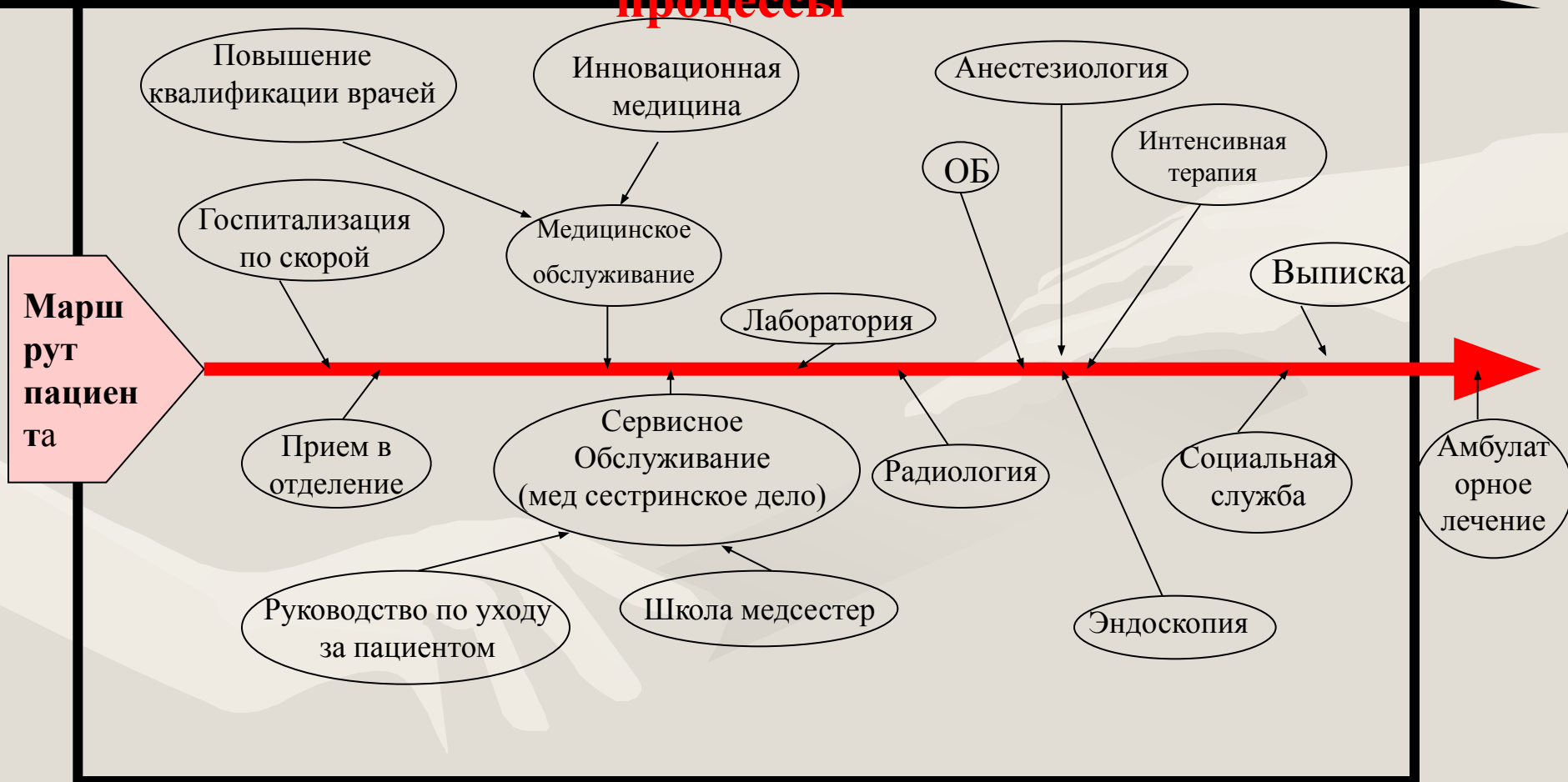


# Область Корпоративного Управления



# Карта процессов в частной клинике (пример)

## Качественно релевантные процессы

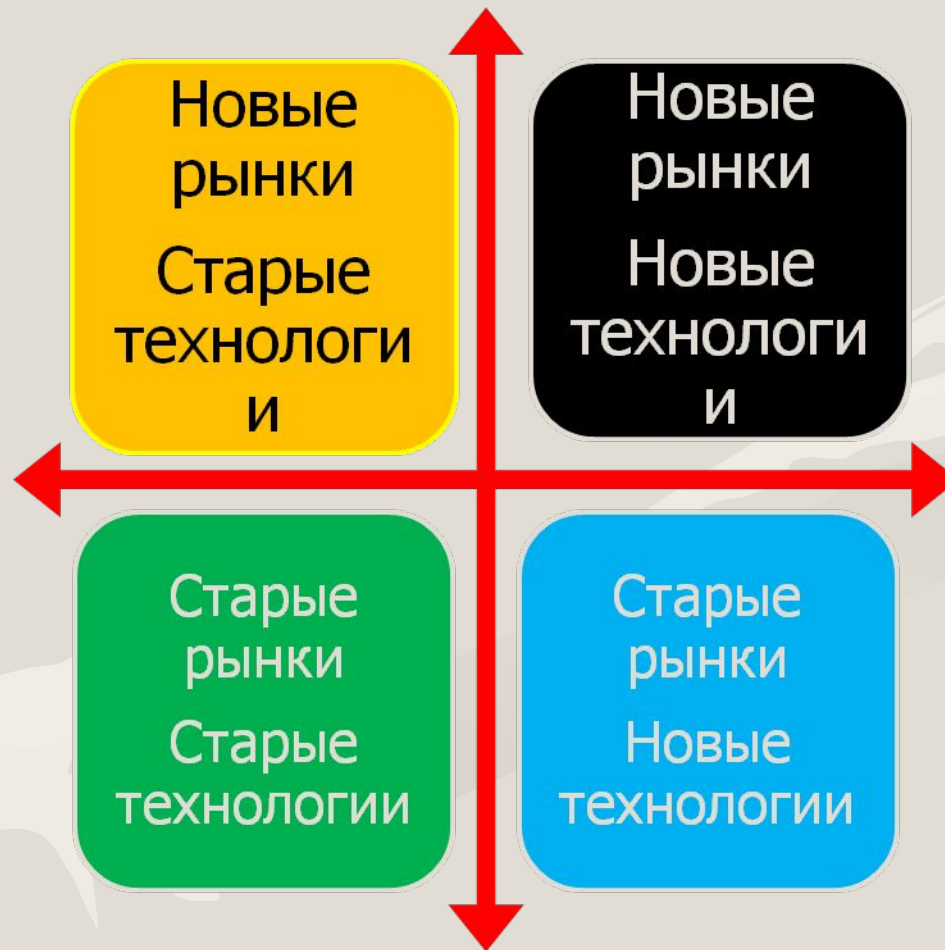


# Наличие ключевого бизнеса

Собственники и ТОП-менеджмент должны очень четко понимать, на каких конкретно услугах будет концентрироваться активность клиники.

Наиболее распространенная ошибка Собственников и ТОПов медицинских клиник – слабое сегментирование и позиционирование своих услуг.

# Бизнес-модели и рынки



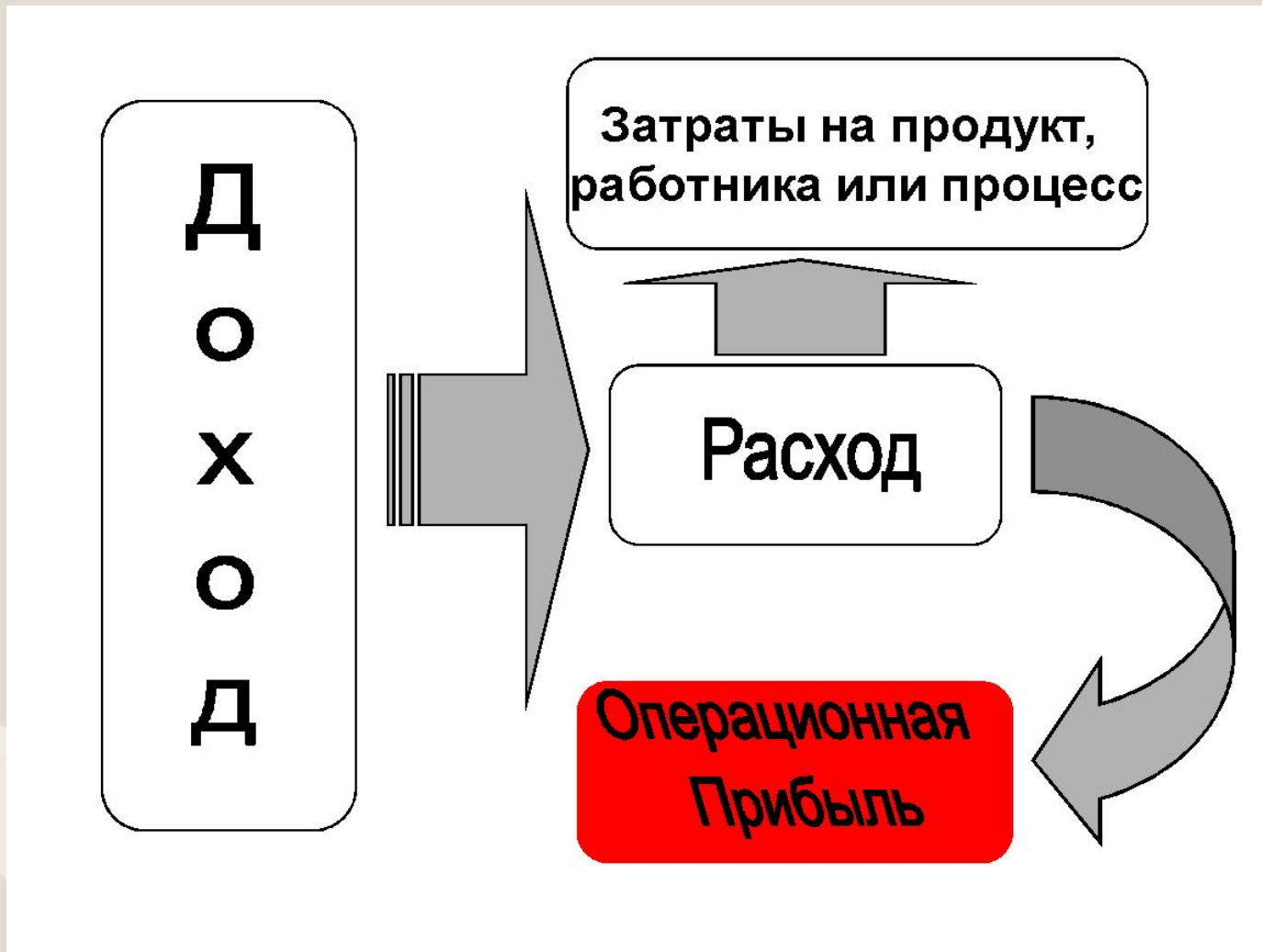
# Стратегические ошибки



# Финансовая целесообразность

- Частная клиника должна ориентироваться в своей работе на общепринятые финансовые стандарты и генерировать доход, способный покрыть затраты, позволяющий получить операционную прибыль, оплачивать проценты по кредитам, налоги и , наконец, получать чистую прибыль

# Финансы

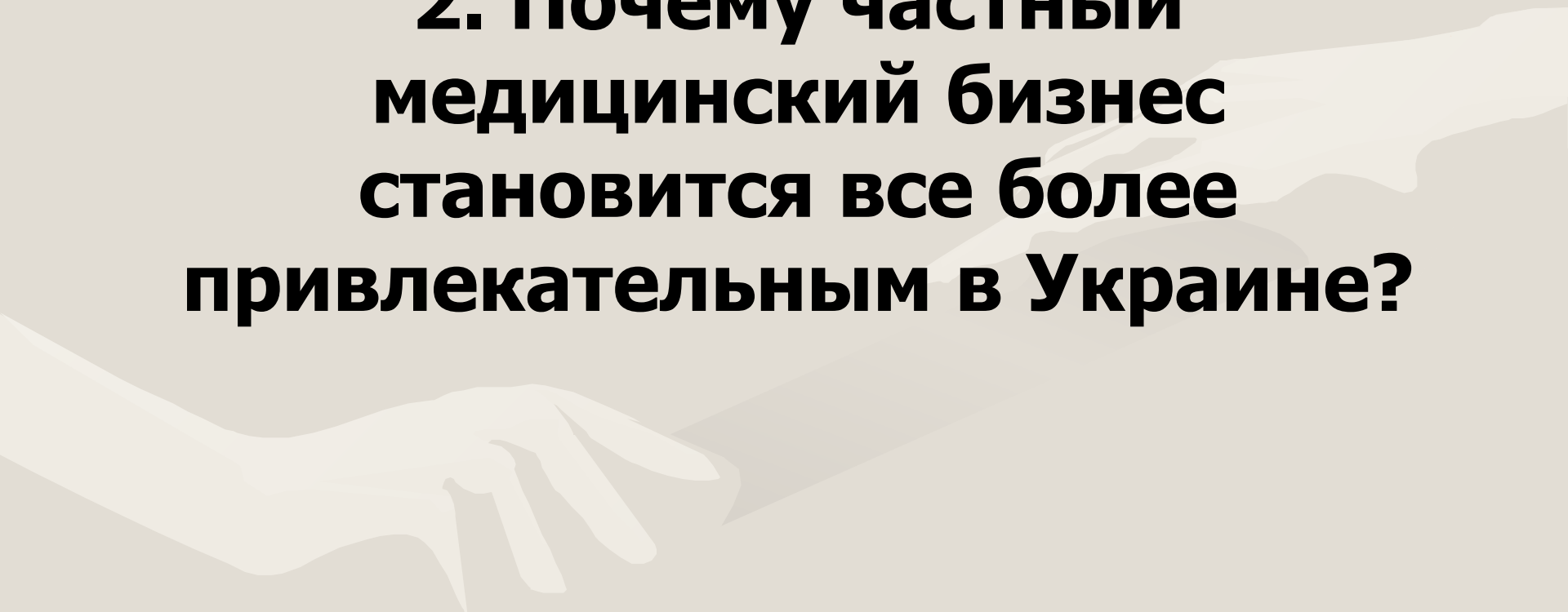




# Что такое **EBITDA** ?

- EBITDA – earning before interest, taxes, depreciation & amortization.
- Почему важно иметь высокую EBITDA?
- Это основа для мультипликатора, который определяет стоимость компании.

**2. Почему частный  
медицинский бизнес  
становится все более  
привлекательным в Украине?**



# Революционная ситуация в системе ЗДО Украины

- 1) «накопилось» много людей, которые знают, что такое качественный сервис, и готовы платить (и платят) за свое лечение и медицинские услуги.
- 2) в стране существует почти монополия непоротливая система здравоохранения, потребляющая довольно много денег из бюджета.

# Предпосылки развития ЧМ

- рыночные отношения проникают во все сферы жизни и не могут миновать даже такую «специфическую» сферу, как медицина;
- бизнес готов инвестировать достаточно крупные суммы для собственного развития в медицинской сфере;
- пока еще в стране можно найти надлежаще подготовленный медперсонал

# Частная медицина

## МЕДИЦИНСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ

# Общие затраты на медицину в Украине

## 2008 год (млрд грн):

- 4,9 – государство
- 22,6 – местные органы власти
- 13 – продажи медицинских препаратов в аптеках
- 3,1 – оборот в частном секторе
- ? – теневая экономика
- **Всего – 45 – 50 млрд грн ( около 5 % ВВП)**
- Польша 6,2 %, Чехия 6,8 %, Венгрия 8,3%

# Количественные показатели

- Бюджетная медицина:
- 2 800 больниц, 440 000 койко-мест
- 8 000 поликлиник, 992 000 визитов в год
- 223 000 врачей, 488 000 среднего медицинского персонала
- 78 000 врачей в первичной МС помощи, 110 000 врачей во вторичной

# Рынок частной медицины (без фармацевтического рынка).





# Выводы о состоянии ЧМ

1. Частный медбизнес в Украине существует в зачаточном состоянии. Рынок составляет около 3,1 млрд грн, рост + 15 % (08) по отношению к 07.
2. 96 % - амбулаторный "простой" бизнес.
3. Основной платательщик за услуги – сам пациент или его родственники.
4. Концентрируется в Киеве (33 % - 65 %), Одессе (9%), Днепропетровске (7%), Крыму (7%), Харькове (5%), Львове (4,5%) .
5. До недавних пор не был привлекательным для инвестиций.
6. Платежеспособная украинская элита рассматривает возможность лечиться за рубежом, развивая заграничную частную медицину.

# Почему частная медицина не развивается?

- 1) Бизнес долгосрочный – окупаемость инвестиций 5-7 лет
- 2) Отсутствие страховой медицины – рынок движет только кошелек пациента
- 3) Отсутствие адекватного менеджмента
- 4) Отсутствие квалифицированного персонала
- 5) Регуляторные ограничения
  1. больничные листки
  2. использование наркотических препаратов
  3. скорая помощь

# Преимущества частной медицины

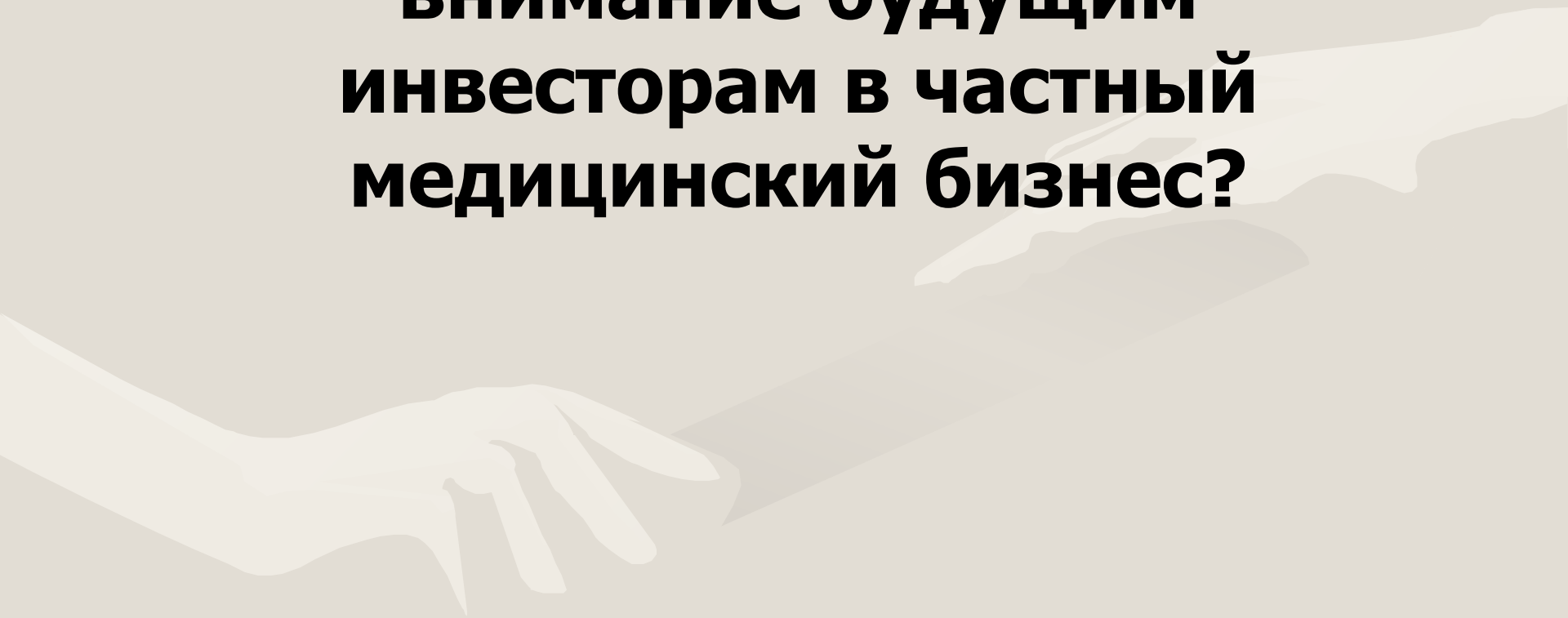
- 1) Дает альтернативу для пациентов
- 2) Дает альтернативу для развития медперсонала
- 3) Привлекает инвестиции
- 4) Иницирует инновации в лечебных технологиях
- 5) Платит налоги

# Привлекательность частной медицины для потенциальных инвесторов

- 1) Неудовлетворенная потребность финансово обеспеченных пациентов в качественных медицинских услугах растет
- 2) Крупные клиники, нашедшие "место под солнцем" развиваются, несмотря на кризис
- 3) Частные современные стационары отсутствуют практически во всех крупных городах, за исключением Одессы и Киева
- 4) Возникает рынок "новых" медицинских сотрудников
- 5) Стоимость земли, девелопмента, строительства и ремонтных работ существенно уменьшились в результате изменившихся рыночных условий

**Все это делает частный медицинский бизнес  
привлекательным для привлечения инвестиций в эту  
сферу!**

**3. Что нужно принимать во внимание будущим инвесторам в частный медицинский бизнес?**



# Этапы создания частного медицинского бизнеса

1. Наличие конкурентноспособной идеи.
2. Поиск источника финансирования.
3. Девелопмент (земля, проект, строение, аренда, ремонт, дизайн, госсогласования)
4. Приобретение оборудования.
5. Подбор кадров.
6. Собственно ведение бизнеса.

# Важно!!!!

- Важно сосредоточиться на конкурентноспособной идее и следовать ей на всем протяжении создания бизнеса.
- Без наличия идеи лучше не начинать – в противном случае будут проблемы на фазе выхода на рынок.

**5. НА КАКИХ ВИДАХ УСЛУГ  
СЛЕДУЕТ СОСРЕДОТОЧИТЬСЯ ?  
МАРКЕТИНГОВЫЙ ПУТЬ  
СОЗДАНИЯ ЧАСТНОЙ  
МЕДИЦИНСКОЙ КЛИНИКИ.**



# Варианты создания частных ЛПУ.

- амбулаторная или стационарная клиника с различными вариантами;
- преимущественно плановая или ургентная (оказание срочной и неотложной помощи) клиника;
- активность в клинике может проводиться в большом сегменте одной или в рамках нескольких медицинских специальностей либо будет вестись узкий нишевый бизнес.

# Структура частных ЛПУ.

## Типы частных медицинских учреждений:

1. Кабинеты специализованные (стоматология, дермато-венерология, диагностика, нетрадиционная медицина и т.п.)
2. Амбулаторные учреждения– поликлиники с 3 и более медицинскими специальностями.
3. Клиники, которые базируются на арендованных у государственных ЛПУ площадях.
4. Самостоятельные учреждения в частных отдельных новых строениях .
5. Лаборатории.

# 1. Кабинеты специализированные.

- Семейный бизнес – 5-10 работающих
- Самый дешевый вход на рынок
- Отдельное помещение (аренда или собственность).
- Специализация.
- Высокая конкуренция.

## 2. Амбулаторные учреждения – поликлиники с 3 и более специальностями.

- Менеджмент – учредитель + коллеги – друзья.
- До 25 работающих (5-6 врачей)
- Аренда помещения (чаще медицинского, реже немедицинского учреждения)
- Ограничены исключительно амбулаторной помощью
- Конкурируют между собой и бюджетными учреждениями

### **3. Клиники, которые базируются на арендованных в госучреждениях площадях.**

- Продвинутый менеджмент
- Более 100 сотрудников
- Аренда площадей и оборудования в госучреждениях
- Широкий спектр услуг, иногда в наличии "неотложная помощь"
- Конкурируют с частными и бюджетными клиниками
- Типичные представители – Медиком, Добробут, 311, Биофармтех

## 4. Самостоятельные ЛПУ в частных отдельных новых зданиях.

- Продвинутый менеджмент
- Более 100 сотрудников
- Аренда этажей в бюджетных клиниках
- Широкий спектр услуг, часто в наличии "Скорая помощь"
- Конкурируют с частными и государственными клиниками
- Типичные представители:
  - А) универсальные клиники: Инто-сана, Борис, Обериг
  - Б) специализированные – Лисод, Исида

# 5. Лаборатории

- Состоит из двух компонентов:  
лаборатория + пункты забора крови  
(отдельные помещения)
- Современное оборудование позволяет быстро и качественно выполнять массивы лабораторных тестов
- Конкуренция между киевскими лабораториями и государственными региональными.
- Рынок очень быстро прогрессирует
- Лидеры – Дила, Синэво

# Проблемы оказания медицинской услуги

- **Пациента «разбирают»:**

- 1) По специальностям врачей
- 2) По нозологическим единицам
- 3) По возможности оказания услуги – амбулатория/стационар
- 4) По всему циклу проблемы пациента или по частям

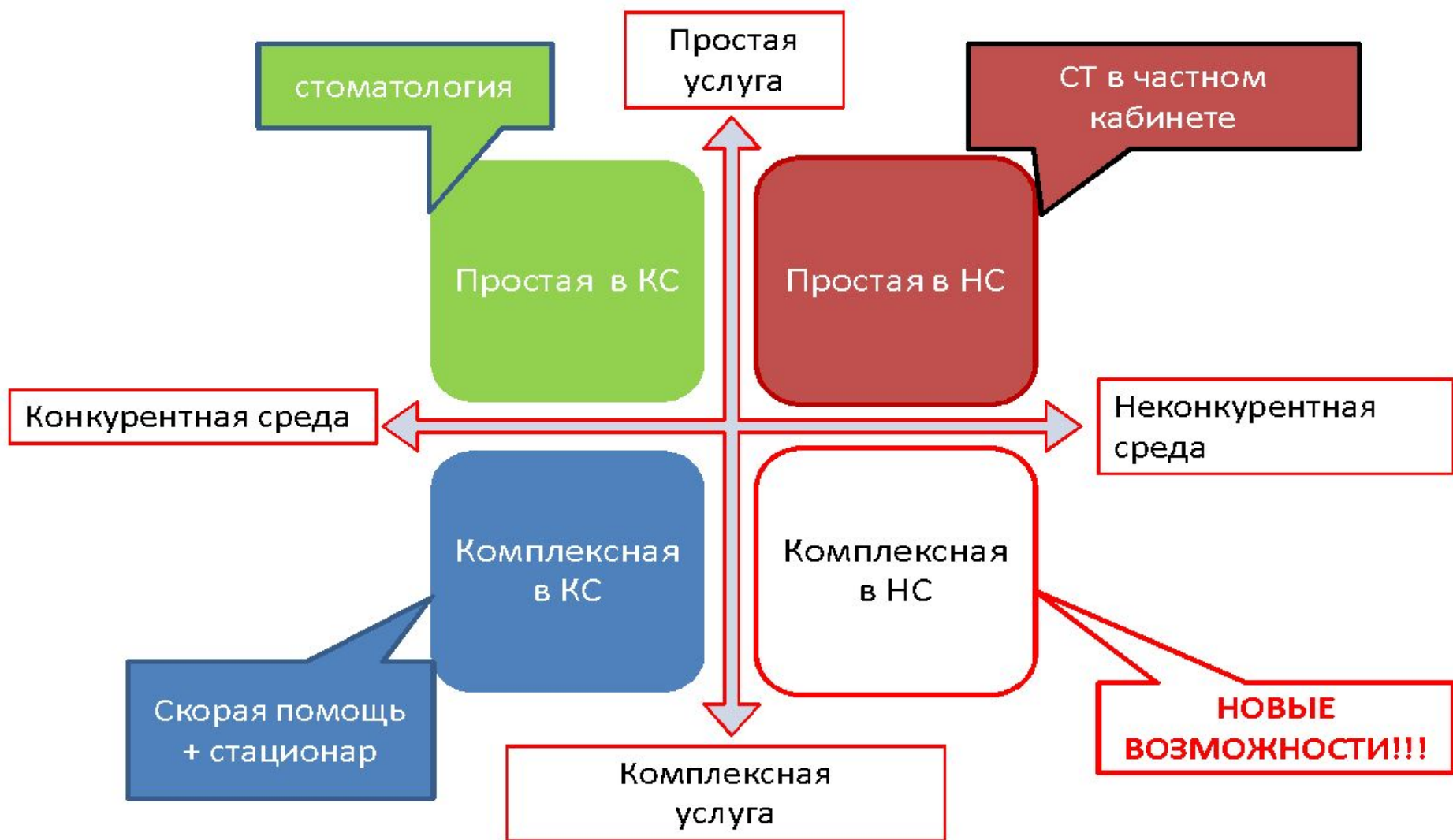


# Характеристики медуслуг

Услуги могут быть:

1. **простыми**, если для ее выполнения достаточно ограниченного количества исполнителей.
2. **сложными (комплексными)**. В этом случае для оказания услуги нужно привлечение многих сотрудников, служб, подразделений.

# Услуги и внешняя среда



# Вывод

- простая услуга не столь интересна в долгосрочном периоде, поскольку она легко воспроизводима как частными структурами – конкурентами, так и государственной медициной;
- комплексную услугу воспроизвести гораздо сложнее, особенно государственными клиниками, так как она требует системности и эффективного менеджмента.

# Дополнительные характеристики медуслуги.

- **услуга полного цикла (длительная)** – та, которую клиника берется оказывать по проблеме пациента от начала и до конца.
- **частичная услуга (короткая)** – часть востребуемой пациентом услуги (диагностика, амбулаторный прием, консультация и т. д.).

# Характеристики медуслуги

<b>Конкурентная среда</b>	<b>Неконкурентная среда</b>
амбулаторная	стационарная
ургентная	плановая
простая	сложная
короткая	длительная



# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

# Долгосрочный выигрыш получают

те клиники, которые станут следовать таким правилам при выборе направления:

1. учет реальных потребностей пациентов в медицинских услугах, а не следование стандартным методам выбора направления будущего бизнеса;
2. оказание комплексных услуг, а не простых;

3. для пациента важнее получать длинные услуги, чем короткие;
4. лучше быть первым в нишевом бизнесе, чем «одним из» в сегменте;
5. оказание преимущественно амбулаторных услуг выгоднее, чем стационарных;
6. плановый медицинский бизнес безопаснее по сравнению с оказанием urgentных услуг из-за финансовых и юридических рисков.



# Будущее медицины в Украине

В идеале в Украине будут существовать медицинские учреждения как государственной, так и частной форм собственности

Будет развиваться конкуренция между ними за бюджетные деньги, финансы страховых компаний и средства пациента

Будет изменен принцип управления медицинским учреждением – от руководителя до младшей медсестры и охранника. **Основой должна стать клиенториентированность.**