

*Возний Д. С.
здобувач ступеня PhD за спеціальністю 051-Економіка,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

Стратегічне управління трансформацією бізнес-моделі приватної медичної клініки.

Сучасний ринок медичних послуг в Україні перебуває у фазі активної перебудови [7; 8; 15]. Впровадження медичної реформи, поява нових фінансових механізмів, цифровізація та зміна поведінки споживачів формують потребу у стратегічному переосмисленні підходів до управління приватними клініками [5; 11]. У цих умовах традиційна модель, зорієнтована лише на надання медичної допомоги, вже не забезпечує стабільного розвитку та конкурентних переваг. Вона поступово трансформується у пацієнтоцентричну сервісну систему, у межах якої основою є створення цінності для пацієнта через якісний сервіс, технологічні інновації та ефективну організацію бізнес-процесів [10; 12].

Саме стратегічне управління трансформацією бізнес-моделі стає фундаментальним інструментом розвитку приватної медицини, оскільки поєднує економічну доцільність, управлінську гнучкість і соціальну відповідальність [3; 6; 9]. Успішна клініка має не лише надавати послуги, а й формувати стратегію довгострокового партнерства з пацієнтом, впроваджувати інновації, підвищувати ефективність ресурсного забезпечення та оперативно реагувати на зміни середовища [11; 13].

Бізнес-модель приватної клініки відображає логіку створення, надання та отримання цінності у процесі медичного обслуговування. Згідно з концепцією А. Остервальдера та І. Піньє [1], вона охоплює взаємозв'язки між ключовими ресурсами, клієнтськими сегментами, каналами комунікації, партнерськими мережами та потоками доходів. У контексті медичної діяльності така модель має подвійний характер: вона водночас спрямована на економічну ефективність і на забезпечення соціальної місії — надання якісної, безпечної та доступної медичної допомоги [5; 14].

Ефективне стратегічне управління бізнес-моделлю клініки передбачає її динамічну адаптацію до змін середовища, розвиток сервісної інноваційності, впровадження технологій електронного здоров'я та цифрової комунікації з пацієнтами [4; 8; 10]. Йдеться про системне поєднання фінансової стабільності, високого рівня сервісу та технологічної гнучкості, що забезпечує конкурентоспроможність закладу на тривалу перспективу [3; 9].

Необхідність трансформації бізнес-моделей приватних клінік визначається сукупністю зовнішніх і внутрішніх факторів [6; 12]. Зовнішнє середовище впливає через реформування державної політики у сфері охорони здоров'я, посилення ринкової конкуренції, поширення цифрових технологій, формування нових стандартів якості та підвищення очікувань споживачів [7; 8; 15]. Внутрішнє середовище, своєю чергою, характеризується потребою у зниженні витрат, оптимізації організаційної структури, удосконаленні бізнес-процесів, підвищенні кваліфікації персоналу та створенні клієнтоорієнтованої корпоративної культури [5; 11; 13].

Процес стратегічного управління трансформацією бізнес-моделі зазвичай охоплює кілька взаємопов'язаних етапів [3; 9]. На аналітичному етапі здійснюється діагностика поточного стану бізнес-моделі, аналіз сильних і слабких сторін клініки, оцінювання її потенціалу за допомогою інструментів стратегічного аналізу [6]. На проєктному етапі формується оновлена архітектура бізнес-моделі із застосуванням сучасних концепцій, визначаються ключові пріоритети розвитку, стратегічні цілі та індикатори ефективності [1; 2]. Реалізаційний етап охоплює практичне впровадження нових управлінських підходів, цифрових систем і сервісів, удосконалення внутрішніх процесів [4; 10]. Завершальним є етап оцінювання, під час якого визначається результативність трансформації, рівень досягнення стратегічних цілей і вплив змін на фінансові, процесні та клієнтські показники діяльності клініки [13; 14].

Ефективність стратегічної трансформації бізнес-моделі визначається не лише фінансовими результатами, а й ширшим спектром критеріїв, що відображають якість управління, гнучкість організаційних процесів та ступінь задоволеності пацієнтів [9; 12; 13]. Доцільно застосовувати багатовимірний підхід, який поєднує економічні, організаційно-процесні, клієнтські та інноваційно-технологічні індикатори [4; 6]. Для комплексного оцінювання доцільно використовувати методіку Balanced Scorecard [2; 9], яка дозволяє збалансувати короткострокові фінансові цілі з довгостроковими стратегічними орієнтирами. Особливу увагу слід приділяти інтегральним

показникам цифрової зрілості клініки, рівню автоматизації бізнес-процесів та індексу лояльності пацієнтів [10; 11].

Таким чином, оцінювання ефективності трансформації набуває функції не лише контролю, а й зворотного зв'язку для подальшого вдосконалення бізнес-моделі [3; 9; 13]. Це забезпечує безперервність управлінського циклу й формує культуру стратегічного мислення в організації.

Стратегічне управління трансформацією бізнес-моделі приватної медичної клініки є визначальним чинником її сталого розвитку та конкурентоспроможності [3; 5; 6]. Успішна реалізація цього процесу потребує системного підходу, який поєднує стратегічне бачення, інноваційні управлінські рішення та орієнтацію на пацієнта [11; 12; 13]. Розвиток цифрових технологій відкриває нові можливості для інтеграції клінічних і бізнес-процесів, підвищення ефективності використання ресурсів і поліпшення якості обслуговування [4; 8; 10].

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні моделей цифрової трансформації клінік різного масштабу, оцінюванні стійкості бізнес-моделей у кризових умовах та формуванні адаптивних стратегій управління в межах національної системи охорони здоров'я [12; 14; 15].

Список використаних джерел

1. Остервальдер А., Піньє І. Побудова бізнес-моделей: Настільна книга стратега та новатора. – Київ: Наш Формат, 2020. – 288 с.
2. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. – Київ: Вільямс, 2019. – 816 с.
3. Дегтярьова І. О. Стратегічне управління розвитком підприємств сфери послуг. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 312 с.
4. Михайленко О. В. Цифрова трансформація бізнес-моделей підприємств: теорія та практика. // Економіка і організація управління. – 2022. – № 3(39). – С. 45–53.
5. Нагорна Л. Л., Лебедева О. В. Особливості управління бізнес-процесами приватних медичних закладів. // Бізнес Інформ. – 2021. – № 12. – С. 101–107.
6. Кондратьєва О. І. Механізми стратегічного управління трансформацією підприємств у сфері послуг. // Економіка та держава. – 2020. – № 8. – С. 56–62.
7. Державна служба статистики України. Охорона здоров'я України: статистичний збірник. – Київ, 2024. – 185 с.
8. Міністерство охорони здоров'я України. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я України на період 2023–2030 років. – Київ: МОЗ України, 2023. – 64 с.
9. Пономаренко В. С., Лепейко Т. І., Карпіщенко О. О. Стратегічне управління підприємством. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – 420 с.
10. Савченко В. Ф. Інноваційні моделі управління розвитком медичних установ в умовах цифровізації. // Інвестиції: практика та досвід. – 2023. – № 5. – С. 35–41.
11. Шквира Л. В. Менеджмент у сфері охорони здоров'я: сучасні підходи та інструменти. – Київ: КНЕУ, 2021. – 256 с.
12. Дяченко О. В. Розвиток бізнес-моделей приватних медичних закладів у контексті реформування галузі. // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2022. – № 2(84). – С. 114–121.
13. Кравчук С. В. Ефективність стратегічних змін у медичних закладах: методичні підходи до оцінювання. // Економічний часопис ХХІ. – 2023. – № 7–8. – С. 78–83.
14. Кірсанова О. С. Сучасні тренди розвитку приватної медицини в Україні. // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2023. – № 2(128). – С. 52–58.
15. Про затвердження Національної стратегії реформування системи охорони здоров'я України на період 2023–2030 років: Постанова Кабінету Міністрів України від 15.09.2023 № 960.