

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



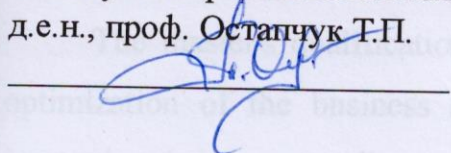
ФУРСІН Святослав Володимирович
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-24-1М)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

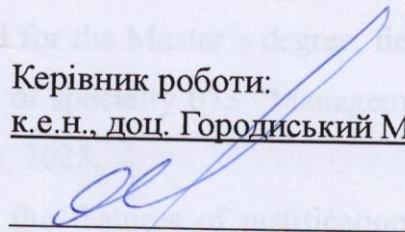
**ОБҐРУНТУВАННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ
ПІДПРИЄМСТВА**

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»)

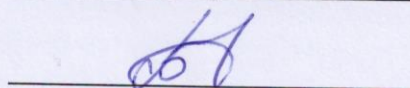
Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Городиський М.Г.



Рецензент
к.е.н., доц. Бірюченко С.Ю.



Житомир, 2025

АНОТАЦІЯ

Фурсін С. В. Обґрунтування та оптимізація бізнес-моделі підприємства. Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості обґрунтування та оптимізації бізнес-моделі підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: розвиток, бізнес, бізнес-процеси, бізнес-модель, конкурентні переваги, стратегічний розвиток.

ANNOTATION

Fursin S. V. Justification and optimization of the business model of the enterprise. Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The master's qualification work considers the features of justification and optimization of the business model of the enterprise and identifies areas for improving the corresponding process.

Keywords: development, business, business processes, business model, competitive advantages, strategic development.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЯК ІНСТРУМЕНТУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Економічний зміст та сутність поняття «бізнес-модель»	7
1.2. Класифікація та структура бізнес-моделі підприємства	18
1.3. Методи та інструменти аналізу бізнес-моделей підприємства	27
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері бізнес-моделювання	38
Висновки до розділу 1	43
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ДОБРОБУТ-ПОЛІКЛІНІКА»	46
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства	46
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка»	55
2.3. Оцінка бізнес-моделі ТОВ «Медичний центр «Добробут–Поліклініка»	74
Висновки до розділу 2	89
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА	92
3.1. Напрями вдосконалення системи управління бізнес-моделлю підприємства	92
3.2. Обґрунтування алгоритму коригування бізнес-моделі підприємства	97
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	103
Висновки до розділу 3	114
ВИСНОВКИ	117
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	121
ДОДАТКИ	Error! Bookmark not defined.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні умови функціонування підприємств в Україні характеризуються високим рівнем невизначеності, зумовленим воєнними подіями, економічними коливаннями та трансформаціями споживчої поведінки. У таких умовах особливої ваги набуває пошук ефективних бізнес-моделей, здатних забезпечити стабільність, конкурентоспроможність та адаптивність підприємства до швидких змін зовнішнього середовища.

В умовах післявоєнного відновлення України медичний бізнес стикається з новими викликами – міграцією населення, зміною платоспроможного попиту, кадровими втратами та зростанням конкуренції на ринку медичних послуг. Це зумовлює потребу у переосмисленні чинних бізнес-моделей, їх оптимізації та пошуку нових форматів розвитку.

Таким чином, актуальність теми полягає у необхідності розроблення та впровадження дієвих механізмів оптимізації бізнес-моделі медичного підприємства, що дасть змогу забезпечити його довгострокову ефективність, стійкість і конкурентні переваги на сучасному етапі розвитку національної економіки.

Розробка бізнес-моделі як інструменту стратегічного та інноваційного управління підприємством з'явилася порівняно недавно. Публічні дискусії про «бізнес-моделі» розпочалися на початку 1970-х років і набули популярності в середині 1990-х, одночасно з розвитком цифрової економіки. Відповідно до потреб топ-менеджменту масштабних проектів Д. Росс у 1973 році розробив методологію структурного аналізу та системного проектування SADT (Structured Analysis and Design Technology). Академічні дослідження бізнес-моделей почали з'являтися наприкінці 1990-х років, наприклад, у працях Тіммерса. Теоретичні та практичні аспекти бізнес-моделювання висвітлені у працях таких учених: М. Морріса, Г. Чесброу, М. Джонсона, А. Остервальдера,

К. Цотта та інших. Дослідженню суті та структури бізнес-моделі присвячені праці українських дослідників: В. Ревуцька, В. Скриль, О. Піменова та інших.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад обґрунтування та оптимізації бізнес-моделі ТОВ «Медичний центр «Добробут–Поліклініка».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити стратегічні напрями розвитку підприємства;
- дослідити економічний зміст та сутність поняття «бізнес-модель»;
- узагальнити класифікацію та структура бізнес-моделі підприємства;
- охарактеризувати методи та інструменти аналізу бізнес-моделей підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері бізнес-моделювання;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка»;
- оцінити бізнес-модель ТОВ «Медичний центр «Добробут–Поліклініка»;
- запропонувати напрями вдосконалення системи управління бізнес-моделлю підприємства;
- обґрунтувати алгоритм коригування бізнес-моделі підприємства;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі є процес формування, функціонування та вдосконалення бізнес-моделі підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та прикладні засади обґрунтування та оптимізації бізнес-моделі підприємства з метою підвищення його ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу дослідження становить системно-структурний підхід до аналізу бізнес-моделі підприємства як цілісної соціо-економічної системи. У процесі виконання роботи застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: метод наукової абстракції, аналізу та синтезу – для узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності та структури бізнес-моделі; метод індукції та дедукції – для формування логіки дослідження процесів оптимізації бізнес-моделі; монографічний метод – для опрацювання наукових джерел і нормативно-правових документів у сфері управління підприємством; порівняльний аналіз – для зіставлення існуючих бізнес-моделей у медичній сфері; системний аналіз та метод структурного моделювання – для визначення взаємозв’язків між елементами бізнес-моделі та розробки напрямів її вдосконалення; економічний аналіз і метод оцінки ефективності – для кількісного обґрунтування результатів запропонованих заходів.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань управління бізнес-моделями та стратегічного розвитку підприємств, статистичні матеріали, законодавчі та нормативні акти України, фінансова звітність ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка», аналітичні дані про діяльність медичної галузі.

Наукова новизна роботи полягає у подальшому розвитку теоретико-методичних підходів до оптимізації бізнес-моделі підприємства в умовах цифровізації та нестабільного ринкового середовища. Зокрема, у роботі:

- удосконалено підхід до оцінювання ефективності бізнес-моделі через поєднання фінансових, процесних і клієнтських показників;
- розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності функціонування бізнес-моделі медичного підприємства через впровадження цифрових технологій, інноваційних форматів обслуговування та оптимізацію управлінських процесів.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Медичний центр

«Добробут-Поліклініка» та інших медичних підприємств, які прагнуть оптимізувати свої бізнес-моделі. Розроблені рекомендації дозволяють:

- впровадити механізм коригування бізнес-моделі, що забезпечує адаптивність до змін ринкових умов та нестабільності зовнішнього середовища;
- розширити спектр медичних послуг і підвищити рівень задоволеності клієнтів завдяки модульній та клієнтоорієнтованій структурі надання медичних послуг.

Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

За результатами дослідження опубліковано:

Фурсін С.В. Класифікація бізнес-моделі підприємства. Тези VI Міжнародної науково-практичної конференції «СУЧАСНІ ВИКЛИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ» м. Житомир, 06-07 листопада 2025 р. Житомир. Державний університет «Житомирська Політехніка». 2025.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: VI Міжнародна науково-практична конференція «СУЧАСНІ ВИКЛИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ» м. Житомир, 06-07 листопада 2025 р.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 126 сторінках друкованого тексту. Робота містить 26 таблиць та 8 рисунків. Список використаних джерел налічує 86 найменувань. Робота містить 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЯК ІНСТРУМЕНТУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічний зміст та сутність поняття «бізнес-модель»

Кожне підприємство функціонує на основі певної бізнес-моделі, навіть якщо вона не має чіткого формулювання. Її головне призначення полягає у визначенні базової ідеї та детальному описі механізму її реалізації, що забезпечує отримання комерційного чи іншого результату. Бізнес-модель має особливе значення для підприємства, адже дає змогу зрозуміти його ключові цінності, конкретизує унікальні торговельні пропозиції, визначає цільові ринки та групи споживачів, необхідні ресурси, а також структуру витрат, пов'язаних із впровадженням бізнес-процесів. При цьому одна й та сама бізнес-ідея чи технологія, реалізована через різні бізнес-моделі, може забезпечити абсолютно різні економічні результати [69]. Вибудова бізнес-моделі та визначення найбільш результативного її варіанта для конкретного підприємства є надзвичайно важливими в умовах ринкової економіки, яка характеризується орієнтацією виробництва на споживача, наявністю трансакційних витрат, відмінностями між потребами та можливостями різних груп виробників і споживачів, а також високим рівнем конкуренції. У сучасних умовах формування та реалізація бізнес-моделі ґрунтується на проєктному підході [21], що забезпечує ефективне впровадження нових бізнес-ідей та раціональне використання потенціалу компанії.

Складність і мінливість зовнішнього бізнес-середовища, в якому функціонують підприємства, а також зростання конкуренції як на локальних, так і на глобальних ринках, змушують компанії шукати найбільш ефективні моделі організації бізнесу. Особливості такої моделі та способи її вимірювання визначають рівень використання внутрішнього потенціалу підприємства,

ефективність реалізації ринкових можливостей та застосування дієвих інструментів конкурентної боротьби. На початку 2000-х років бізнес-моделювання за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення поступово виокремилося в самостійну управлінську методологію – бізнес-інжиніринг. Його сутність полягає в аналізі та вдосконаленні діяльності підприємства шляхом широкого застосування бізнес-моделі, сформованої на основі процесного підходу. На цьому етапі бізнес-модель почала розглядатися як інструмент, що дає змогу визначити правильний вектор змін, розробити концепцію трансформацій та забезпечити їх практичне впровадження. Попри те, що з'ясування сутності поняття «бізнес-модель» було одним із ключових завдань перших дослідників [19], воно й досі залишається предметом наукових дискусій, і єдиного загальноприйнятого визначення цього терміна не існує.

Аналіз наукових джерел свідчить, що дослідники не мають єдиного підходу до розуміння сутності бізнес-моделі, і їхні праці зосереджені у кількох основних напрямках. Перший підхід передбачає використання бізнес-моделі як абстрактного, узагальненого опису процесу створення, реалізації та доставки цінності кінцевому споживачу [4; 13]. Другий напрямок робить акцент на концепції бізнесу. Такий підхід дозволяє зменшити складність досліджуваного явища та подати його у більш зрозумілій формі. Він сприяє виділенню ключових елементів бізнес-моделі, а також встановленню взаємозв'язків між ними, що в сукупності формують цілісну характеристику бізнесу підприємства. Наприклад, у працях М. Джонсона, К. Крістенсена та інших [18] подається визначення бізнес-моделі разом із переліком її складових, які обов'язково мають у ній бути. Залежно від підходу автора кількість елементів варіюється від чотирьох до дев'яти, проте їх можна звести до переліку базових складових бізнес-моделі.

Третій підхід у дослідженнях зосереджується на аналізі конкретних практичних випадків та розглядає бізнес-моделі реальних компаній. У науковій літературі бізнес-модель застосовується для опису та дослідження досвіду

успішних компаній, зокрема Xerox, Zipcar, Lego, Dell, Innosentive, Toyota, Wal-Mart та інших [21]. Варто зауважити, що трактування бізнес-моделей у різних авторів відрізняються як за термінологією, так і за способом формалізації бізнес-процесів, які вони описують у діяльності компаній.

У табл. 1.1 наведено різні підходи до інтерпретації поняття бізнес-моделі з урахуванням їх еволюції у часі.

Таблиця 1.1

Основні підходи до трактування суті «бізнес-моделі» підприємства

Автори	Трактування суті	Категорії
М. Морріс та ін. (2005)	Бізнес-модель – це стисле представлення взаємопов'язаного набору рішень у стратегії, архітектурі підприємства та як він впливає на створення стійкої конкурентної переваги на ринку.	Стратегічний, операційний, економічний рівні
Н. Ревуцька (2005)	Бізнес-модель – це сукупність елементів, що характеризують особливу логіку функціонування підприємства на основі використання основних компетенцій для максимально ефективного розподілу ресурсів з метою створення продукту, що відповідає інтересам споживачів.	Орієнтація на клієнта
Г. Чесброу (2006)	Бізнес-модель виконує дві важливі функції: створення та підпримка цінності. По-перше, вона визначає види діяльності, які призведуть до створення нового продукту, в результаті чого буде створена чиста вартість. По-друге, вона фіксує цінність частини видів діяльності для підприємства.	Орієнтація на внутрішні бізнес-процеси
М. Джонсон, К. Крістенсен і Х. Кагерманн (2009)	Бізнес-модель складається з чотирьох елементів, які разом створюють цінність. Найважливішим елементом є пропозиція споживчої цінності. Іншими елементами є прибуток, ресурси та ключові процеси.	Орієнтація на внутрішні бізнес-процеси
А. Остервальдер та І. Пінье (2010)	Бізнес-модель описує обґрунтування того, як підприємство створює, постачає та підтримує цінність.	Підхід, орієнтований на цінності/споживача
Г. Джордж та А. Бок (2011)	Бізнес-модель – це дизайн складових для реалізації комерційної ідеї: ресурсної, транзакційної та вартісної.	Дизайн, інновації, ресурси, транзакційна складова
К. Цотт та ін. (2011)	Бізнес-модель – це шаблон того, як фірма веде бізнес, як створює цінність для стейкхолдерів і як пов'язує ринки факторів виробництва і продуктів.	Електронний бізнес, управління технологіями та інноваціями

С. Піменов, О. Піменова (2020)	Бізнес-модель – це ілюстрація або спрощена форма відображення діяльності окремо взятого підприємства	Комплексна система
--------------------------------	--	--------------------

Джерело:[21]

Дослідники пропонують різні визначення, прагнучи розкрити її сутність та основне призначення. Незважаючи на різні акценти, у більшості випадків бізнес-модель розглядається як своєрідна архітектура, що охоплює бізнес-процеси підприємства та визначає їх взаємозв'язок. Часто трактування сутності бізнес-моделі залежать від конкретного контексту, у якому застосовується ця концепція. Так, Р. Аміт і К. Цотт визначають бізнес-модель як процес створення вартості, що охоплює зміст, структуру та управління бізнес-процесами. У свою чергу, Г. Чесброу та Р. Розенблум акцентують увагу на ролі технологічних інновацій і розглядають бізнес-модель як посередника між розвитком технологій та отриманням економічної цінності. На думку О. Піменової та співавторів, побудова бізнес-моделі потребує інтеграції внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовища підприємства, що дозволяє сформувати комплексне уявлення про сутність цього поняття [21].

Отже, у науковій та академічній літературі поняття «бізнес-модель» не має єдиного трактування, а його зміст часто набуває специфічних ознак залежно від предметного контексту дослідження. Протягом останніх трьох десятиліть, унаслідок активного вивчення підприємницьких практик і формування теоретико-методологічних основ, категорія «бізнес-модель» пройшла шлях від модного терміна до ключового поняття економічної теорії та менеджменту, ставши важливою складовою наукового інструментарію.

Згідно з результатами дослідження О. Gassmann, К. Frankenberger та R. Sauer, які систематизували підходи провідних учених у сфері бізнес-моделювання та виокремили сім основних наукових шкіл (табл. 1.2) [80], усі елементи бізнес-моделі можна розглядати через призму ціннісного підходу. Змістовна суть цього підходу полягає у визначенні трьох ключових аспектів: створення та формування цінності (value creation and offer), забезпечення її

доставлення кінцевому споживачеві (value delivery), а також механізмів отримання частини створеної цінності у вигляді прибутку (value capture).

Таблиця 1.2

Теоретичні засади наукових шкіл дослідження бізнес-моделі

Сутність поняття, представники школи	Компоненти бізнес-моделі	Теоретичний базис, особливості
1	2	3
Школа системи активностей (Activity System School), Zott C., Amit R.		
Бізнес-модель представлена у вигляді елементів дизайну – змісту, структури та управління трансакціями	Елементи дизайну: зміст (вибір активностей для надання пропозиції цінності); структура (визначає взаємозв'язок активностей та те, як вони здійснюються); управління трансакціями (визначає суб'єкта здійснення активностей)	Ресурсна теорія, теорія мереж, теорія транзакційних витрат, концепція ціннісного ланцюжка. Через елементи дизайну характеризуються активності щодо створення цінності та деталізується основні драйвери цього процесу.
Процесна школа (Process school), Demil B., Lecocq X.		
Бізнес-модель визначається як динамічний процес балансування доходів, витрат, організації та цінності	Ресурси, компетенції, пропонування цінності, організаційна структура	Економічна теорія, концепція динамічних здатностей. Бізнес-модель є предметом постійних внутрішніх та зовнішніх змін
Когнітивна школа (Cognitive School), Baden-Fuller C., Mangematin V.		
Бізнес-модель визначається як логіка функціонування бізнесу	Клієнти та їх залученість, цінність та способи її надання, способи монетизації цінності	Філософія, економічна теорія, біологія. Бізнес-модель розглядається як «рецепти» того, як здійснюється бізнес-діяльність. Бізнес-модель пов'язує технології та економічні результати діяльності компанії
Технологічна школа (Technology-Driven School), Chesbrough H., Teece D. J.		
Бізнес-модель – як спосіб комерціалізації нових технологій	Ланцюжки створення та пропонування цінності, структура витрат та потенціал доходів, ринок, мережа, конкурентна стратегія	Теорія стратегічного менеджменту, концепція динамічних здатностей. Бізнес-модель є елементом, що пов'язує технологічну сферу з економікою
Школа стратегічного вибору (Strategic choice school), Casadesus-Masanell R., Ricart J.E.		

Бізнес-модель розглядається як результат стратегічного вибору компанії. Стратегія є планом, що спрямовує вибір бізнес-моделі. Бізнес-модель визначає тактику		Стратегічний менеджмент. Теорія ігор. У фокусі досліджень взаємозв'язок між бізнес-моделлю та змінами у зовнішньому середовищі
--	--	--

Продовження табл. 1.2

1	2	3
Рекомбінаційна школа (Recombination school), Gassmann O., Frankenberger K., Csik M.		
Бізнес-модель визначається як рекомбінація патернів, що надають відповіді на питання: чому, хто, що, як	Клієнти, ланцюжки створення та пропонування цінності, модель доходів	Інноваційний менеджмент, теорія мереж. Основою вивчення є відкриті бізнес-моделі
Дуальна школа (Duality school), Markides C., Sosa L.		
Бізнес-модель розглядається як стратегічний інструмент та потребує амбідекстрійного мислення (інноваційна бізнес-модель має бути не тільки створена, а і ефективно реалізована)	Конкуренти, комплементарні активи, організаційне навчання, інновації	Інноваційний менеджмент, стратегічний менеджмент. Основний фокус – баланс між інновацією та виконанням (реалізацією)

Джерело: [80, с. 267-268]

Застосування бізнес-моделей у різних сферах – від стартапів до вже діючих підприємств, у контексті різних типів інновацій, видів і значущості технологій, а також у діяльності як комерційних, так і неприбуткових організацій – пояснює, чому до сьогодні не вироблено єдиного загальноприйнятого визначення бізнес-моделі підприємства.

Подальший розвиток концепції бізнес-моделі тісно пов'язаний із дослідженням її структурних компонентів. У низці випадків елементи бізнес-моделі включаються безпосередньо в її визначення, проте частіше вони подаються у вигляді окремих переліків, фреймворків чи онтологій. Зокрема, Дж. Гордон, А. Остервальдер та І. Піньє [80] підкреслюють, що еволюція наукових підходів відбувалася від простих списків елементів до створення

еталонних моделей та онтологій. Це свідчить про зростання концептуальної чіткості, уніфікації та формалізації опису бізнес-моделі. При цьому, як зазначає Дж. Гуртін та інші дослідники, сучасні фреймворки та онтології визначають не лише складові бізнес-моделі, але й взаємозв'язки між ними, що дозволяє комплексно відобразити логіку функціонування підприємства.

У табл. 1.3 подано узагальнений огляд окремих концепцій бізнес-моделей із наведенням прикладів їх практичного застосування та виокремленням основних елементів.

Таблиця 1.3

Дослідження концепцій та елементів бізнес-моделей

Автори	Модель	Складові елементи
М. Морріс та ін. (2005)	Бізнес-модель підприємця	- Як ми створюємо цінність? - Для кого ми створюємо цінність? - Що є джерелом нашої компетенції? - Як ми позиціонуємо себе в конкурентній боротьбі? - Як ми заробляємо гроші? - Які наші амбіції щодо часу, масштабу та розміру?
Н. Ревуцька (2005)	Бізнес-модель	- майбутні пріоритети споживачів - фактичні та потенційні стратегічні ресурси - ключові компетенції - система бізнес-процесів - бізнес-портфель
Г. Чесброу, Р. Розенблум (2002)	Бізнес-модель процесів та технологій (Technology-market)	- ціннісна пропозиція - сегмент ринку - ланцюжок створення вартості - структура витрат і потенціал прибутку - мережа цінності - конкурентна стратегія
А. Остервальдер та І. Піньє (2010)	Бізнес-модель Канва (Canvas)	- сегменти клієнтів - взаємовідносини з клієнтами - комунікація, дистрибуція та канали збуту - вартісні пропозиції - ресурси - види діяльності - партнерства - потоки доходів - структура витрат
М. Джонсон та ін. (2010)	Бізнес-модель «Чотири скриньки» (Four-Box)	- пропозиція цінності для клієнта - формула прибутку (модель доходу, структура витрат, маржа, швидкість використання ресурсів) - ресурси - ключові процеси

Джерело: [21]

Серед найпоширеніших і найвідоміших підходів особливе місце займає бізнес-модель «Канва». Вона подається у вигляді полотна, яке слугує універсальним інструментом для опису, візуалізації, аналізу, оцінки та трансформації бізнес-моделей. Основний акцент у ній робиться на дизайн-мисленні та інноваціях, що реалізуються через використання візуальних інструментів, які стимулюють комплексний підхід і застосування методів сторітелінгу.

Близькою за змістом до цієї моделі є бізнес-модель «Чотири скриньки». М. Джонсон підкреслює, що її ключовою особливістю є відображення взаємозалежностей між складовими блоками з позиції їх взаємоузгодженості та взаємодоповнюваності. Завдяки цьому навіть відносно проста структура може відображати складні бізнес-процеси. Основна відмінність між бізнес-моделлю «Канва» та моделлю «Чотири скриньки» полягає в тому, що перша включає окремий клієнтський блок, тоді як друга не виділяє його як самостійну складову, але певною мірою інтегрує клієнтські аспекти в елемент «ціннісна пропозиція». Крім того, у бізнес-моделі «Канва» ключові партнерські відносини подаються як самостійний блок, тоді як у моделі «Чотири скриньки» вони віднесені до категорії ключових ресурсів [21].

Г. Чесброу та Р. Розенблум розглядають бізнес-модель у тісному зв'язку з технологічними інноваціями. Вони визначають її як евристичну логіку та інструмент, що виконує роль посередника між розвитком нових технологій та процесом створення економічної цінності. Структурні елементи бізнес-моделі, запропонованої цими авторами, багато в чому перегукуються з компонентами моделей «Канва» та «Чотири скриньки». Зокрема, вони акцентують увагу на такому елементі, як «мережа цінностей», що охоплює клієнтів, постачальників і конкурентів [21].

М. Морріс аналізує бізнес-модель крізь призму підприємництва. Його підхід близький до моделі «Чотири скриньки», проте відрізняється більшою деталізацією фінансових аспектів, включаючи операційний леверидж, обсяги діяльності та рівень маржі. Подібно до Г. Чесброу та Р. Розенблума, М. Морріс

розглядає конкурентну стратегію як обов'язковий елемент бізнес-моделі, підкреслюючи її значення у забезпеченні стійкості бізнесу та формуванні конкурентних переваг [21].

Для формування дієвої бізнес-моделі підприємства доцільним є застосування багаторівневого підходу, за якого елементи вищого порядку деталізуються за допомогою додаткових елементів нижчого рівня. Це дає змогу залежно від поставлених цілей, контексту функціонування чи наукових досліджень створювати як більш універсальні, так і вузькоспеціалізовані бізнес-моделі з розширеним набором ключових складових.

Таким чином, бізнес-модель з одного боку охоплює стандартні структурні елементи, а з іншого – залишається достатньо гнучкою для адаптації під конкретні умови та потреби. Наприклад, фінансовий блок вищого порядку включає доходи та витрати, тоді як детальніші елементи нижчого рівня можуть характеризувати обсяги діяльності, темпи зростання чи швидкість використання ресурсів.

Подібна гнучкість вимагає при побудові структури бізнес-моделі враховувати походження та основу її елементів, чітко визначати припущення й обмеження. Важливим є й те, що між різними компонентами бізнес-моделі має існувати логічний зв'язок і баланс. Найбільш ефективні бізнес-моделі забезпечують синергію між складовими завдяки гармонійному поєднанню клієнтських і бізнес-інтересів, а також оптимальному співвідношенню між процесами створення та підтримки цінності.

Отже, бізнес-модель можна розглядати як один із ключових інструментів управління бізнесом та проектами, що забезпечує підприємницький успіх у різних сферах діяльності. Вона описує логіку створення та підтримки цінності підприємства та може бути стисло подана у вигляді взаємопов'язаного набору елементів.

Хоча трактування бізнес-моделі є досить абстрактним і загальним, її рамки та структурні складові дозволяють зробити концепцію більш конкретною та прикладною. Базова структура бізнес-моделі включає чотири ключові

елементи: клієнти, пропозиція цінності, організаційна архітектура та фінанси, при цьому ціннісна пропозиція розглядається як центральний вимір. Організаційна архітектура може бути сформована як на рівні окремого підрозділу, так і на рівні мережі підприємства. Разом ці елементи дають відповіді на базові питання: хто, що, чому і як створює та підтримує споживчу вартість.

Доцільним є використання багаторівневої моделі, яка поєднує ключові елементи вищого рівня та додаткові складові (наприклад, технології, конкурентна стратегія). Такий підхід забезпечує більшу гнучкість та адаптивність бізнес-моделі залежно від цілей та контексту її застосування. Водночас важливо, щоб існував узгоджений набір додаткових елементів для кожного основного виміру, що дозволяє уникнути дисбалансу в системі.

Бізнес-модель можна розглядати як системне уявлення про те, яким чином підприємство формує, розподіляє та отримує економічну цінність. Вона відображає логіку діяльності компанії, способи створення доходу та управління витратами. Іншими словами, це структурована концепція, яка показує, як організація поєднує свої ресурси, процеси, партнерства, логістичні схеми та канали збуту з метою формування стійкої конкурентної переваги. Бізнес-модель функціонує як інтерактивна система, у якій усі елементи взаємопов'язані та взаємозалежні, забезпечуючи гармонійне створення цінності для всіх учасників бізнес-процесу – від власників і партнерів до кінцевих споживачів [19].

Варто підкреслити, що підвищення інтересу до поняття бізнес-моделі значною мірою пов'язане з розвитком цифрових технологій та електронної комерції. Саме поява e-commerce стала своєрідним каталізатором переосмислення принципів ведення бізнесу, адже інформаційна революція кардинально змінила правила взаємодії між підприємствами, споживачами та ринком загалом. Електронна комерція дозволила значно знизити трансакційні витрати, що відкрило нові можливості для створення бізнесів, які раніше були економічно недоцільними або технічно неможливими [6].

Якщо в минулому компанії витрачали значні ресурси на пошук клієнтів і визначення ефективності реклами, то з розвитком цифрових каналів з'явилася можливість точно ідентифікувати споживача, відстежувати його поведінку, адаптувати пропозицію та підтримувати з ним довготривалі відносини. Сьогодні інтернет дозволяє підприємствам працювати у глобальному масштабі, оперативно реагувати на зміни попиту та конкурувати на світовому рівні, не потребуючи великих інвестицій у фізичну інфраструктуру. Це, у свою чергу, сприяло формуванню нових підходів до організації бізнес-моделей, які базуються на гнучкості, інноваційності та цифровій взаємодії із клієнтами.

Отже, бізнес-модель сучасного підприємства є не лише відображенням його економічної логіки, але й результатом адаптації до глобальних технологічних і комунікаційних змін. Вона дозволяє компанії ефективно поєднувати стратегічне бачення з практичними механізмами створення вартості, орієнтуючись на довгострокове партнерство, індивідуальний підхід до споживача та постійне вдосконалення внутрішніх процесів. Аналіз літературних джерел дозволив виділити основні аспекти, що характеризують економічну сутність та роль бізнес-моделі. Було встановлено, що бізнес-модель підприємства виступає комплексним інструментом, який інтегрує ресурси, процеси, ціннісні пропозиції та канали взаємодії з клієнтами, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей та конкурентних переваг.

Узагальнюючи результати досліджень, можна стверджувати, що бізнес-модель формує цілісне бачення цінності підприємства. У даному випадку бізнес-модель доцільно розглядати як логіку створення та підтримки споживчої цінності, а також як механізм формування стійких конкурентних переваг у динамічному ринковому середовищі. Таке визначення є доволі узагальненим та абстрактним, проте воно дає змогу адаптувати концепцію бізнес-моделі до різних цілей і контекстів, враховуючи її еволюційний розвиток. Її перевагою є відсутність жорстко закріпленого переліку елементів, що залишає простір для конкретизації у більш прикладних та операційних рамках.

1.2. Класифікація та структура бізнес-моделі підприємства

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки бізнес-модель підприємства виступає ключовим інструментом стратегічного управління, який визначає логіку створення, розподілу та отримання цінності. Вона формалізує механізм взаємодії підприємства з ринком, клієнтами, постачальниками, інвесторами та іншими учасниками бізнес-середовища. Через бізнес-модель розкривається, як підприємство перетворює ресурси у конкурентні переваги, формує пропозицію цінності та забезпечує свою фінансову стабільність [8].

Згідно з підходом О. Остервальдера та І. Піньє, бізнес-модель можна розглядати як “систему елементів, які описують логіку створення, доставки та захоплення цінності організацією”. Це означає, що вона є не просто описом діяльності, а цілісною концептуальною схемою, яка пов’язує стратегічні, операційні та фінансові аспекти розвитку підприємства [9].

Багато дослідників пропонують власні підходи до класифікації бізнес-моделей, що зумовлено різноманітністю сфер діяльності, рівнем цифровізації та характером створюваної цінності. Узагальнимо підходи та виділимо декілька ключових критеріїв класифікації (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Класифікаційні ознаки бізнес-моделей підприємства

Критерій класифікації	Типи бізнес-моделей	Характеристика
За рівнем інноваційності	Традиційні, інноваційні, цифрові	Традиційні ґрунтуються на стандартних виробничих процесах; інноваційні – на унікальних технологіях чи ринкових підходах; цифрові – базуються на використанні ІТ, платформ і даних.
За ринковою орієнтацією	B2C (для споживачів), B2B (для бізнесу), B2G (для держави), змішані	Визначається цільовим сегментом ринку, типом клієнтів і формою взаємодії з ними.
За структурою та взаємозв’язком елементів	Класичні, модульні, процесні, мережеві	Класичні – фіксована структура; модульні – змінювані блоки; процесні – побудовані на управлінських процесах; мережеві – базуються на партнерстві.
За типом	Продуктові, сервісні,	Визначають, у чому полягає основна цінність:

Критерій класифікації	Типи бізнес-моделей	Характеристика
створюваної цінності	технологічні, соціальні	товар, послуга, технологія чи суспільний ефект.
За джерелом доходу	Продаж продукції, передплата, реклама, ліцензування, посередництво	Характеризує механізм отримання прибутку та формування грошових потоків.

Джерело: сформовано на основі [13; 19; 24; 58]

Як зазначає Н. Ревуцька [54], ключовим завданням бізнес-моделі є забезпечення цілісного бачення підприємства, яке об'єднує місію, стратегію, структуру ресурсів, систему бізнес-процесів і фінансові потоки. Відтак, класифікація бізнес-моделей не лише відображає їх різновиди, а й дає можливість вибору найбільш придатного формату для конкретних умов функціонування підприємства.

В сучасних умовах набувають поширення цифрові бізнес-моделі, які базуються на використанні штучного інтелекту, великих даних (Big Data), блокчейн-технологій, онлайн-платформ і маркетплейсів. Цей тип моделі забезпечує масштабованість, зниження транзакційних витрат і гнучку взаємодію з клієнтами в режимі реального часу [62].

Структура бізнес-моделі – це сукупність її ключових елементів, які описують спосіб функціонування підприємства. У більшості сучасних концепцій структура бізнес-моделі включає чотири основні блоки (рис. 1.1):

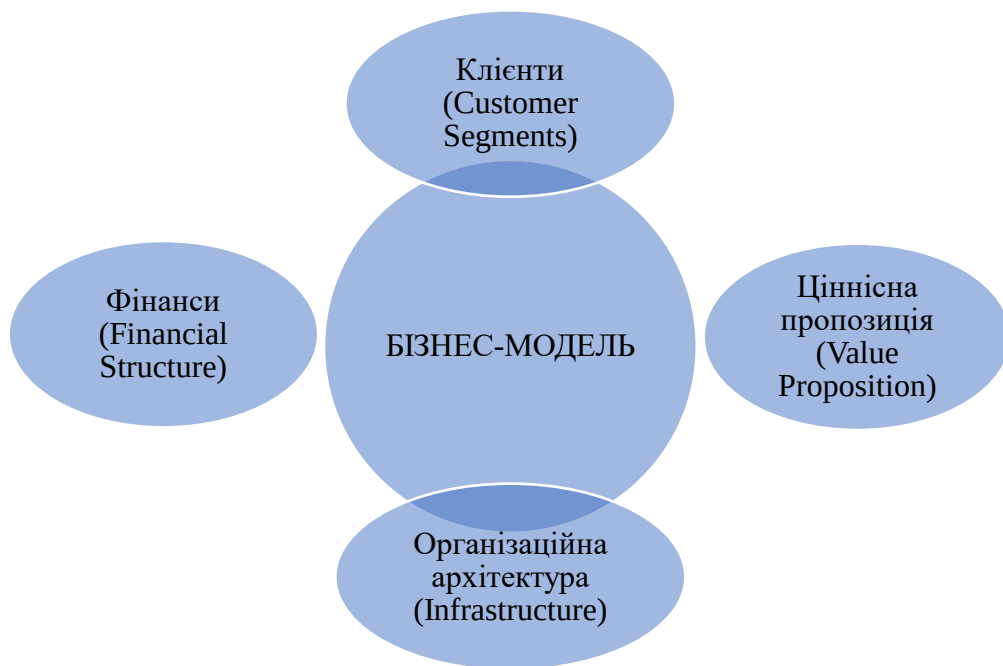


Рис. 1.1. Структура бізнес-моделі підприємства

Джерело: сформовано на основі [58; 63]

1. Клієнти (Customer Segments) – визначаються основні споживачі продукції або послуг, їхні потреби, цінності та поведінкові особливості. Ефективна сегментація клієнтів є основою для формування релевантної ціннісної пропозиції.

2. Ціннісна пропозиція (Value Proposition) – це унікальний набір переваг, які підприємство пропонує клієнтам. Вона визначає, чому споживач має обрати саме це підприємство, а не конкурента.

3. Організаційна архітектура (Infrastructure) – включає ресурси, ключові види діяльності, партнерські відносини, що забезпечують функціонування бізнесу.

4. Фінанси (Financial Structure) – охоплюють джерела доходів, витрати, фінансову стійкість, рентабельність та систему розподілу прибутку [58].

Важливою характеристикою сучасної бізнес-моделі є багаторівнева структура, що дозволяє поєднати стратегічний і тактичний рівні управління. Елементи вищого порядку (наприклад, фінанси, клієнти, цінність) деталізуються додатковими піделементами нижчого рівня, такими як показники

зростання, частка ринку, швидкість обігу ресурсів, маржинальність, клієнтська лояльність тощо.

Такий підхід дозволяє сформувати адаптивну бізнес-модель, яка враховує зміни у зовнішньому середовищі та дає змогу своєчасно коригувати стратегію розвитку підприємства.

Ефективна бізнес-модель не є простою сумою окремих складових. Її успіх визначається рівнем взаємозв'язку між ними, який створює синергійний ефект. Наприклад, ціннісна пропозиція повинна бути узгоджена з фінансовими можливостями підприємства, а організаційна архітектура – підтримувати процес створення цінності [60].

Відсутність узгодженості між елементами бізнес-моделі призводить до дисфункції: неефективного використання ресурсів, втрати клієнтів або зниження конкурентоспроможності. Тому одним із принципів побудови бізнес-моделі є баланс між клієнтською та підприємницькою перспективою, між створенням і підтриманням цінності [63].

Наявність чіткої структури бізнес-моделі забезпечує підприємству низку стратегічних переваг:

- підвищення узгодженості між стратегічними цілями та операційними діями;
- забезпечення прозорості прийняття управлінських рішень;
- формування інструментарію для інновацій та цифрової трансформації;
- створення можливостей для масштабування бізнесу;
- удосконалення механізмів моніторингу ефективності діяльності.

Бізнес-модель виступає комунікаційним інструментом між усіма учасниками процесу управління, допомагаючи узгоджувати інтереси власників, менеджерів, партнерів і клієнтів.

Останні десятиліття відзначилися зростанням уваги до бізнес-моделей як ключового інструменту стратегічного розвитку підприємств. Якщо раніше їхня роль залишалася дещо розмитою, то починаючи з 2000-х років у світовій науковій думці сформувалося розуміння бізнес-моделі як системи створення,

розподілу та отримання цінності. Водночас у науковій літературі немає єдиного підходу до визначення цього поняття, що свідчить про його багатовимірність і міждисциплінарний характер.

Деякі дослідники трактують бізнес-модель як практичний інструмент управлінських рішень, який дозволяє перетворювати стратегічні цілі на конкретні механізми їх реалізації [69]. Інші вчені підкреслюють її роль як стратегічного інструменту менеджменту, що забезпечує концентрацію основних положень організаційної стратегії у структурованій, логічній формі [71]. У сучасній інтерпретації бізнес-модель розглядається як своєрідна логіка функціонування підприємства, яка відображає спосіб організації його діяльності, використання ресурсів, управління витратами та отримання прибутку [77].

Фактично бізнес-модель формує основу економічної поведінки підприємства, пояснюючи, яким чином воно створює цінність для споживачів і перетворює її на фінансовий результат. У цьому сенсі вона визначає взаємозв'язок між ключовими елементами – споживачами, продуктом, каналами збуту, партнерами, ресурсами та фінансовими потоками. Такий підхід дозволяє не лише відображати поточну логіку функціонування підприємства, а й прогнозувати можливі напрями його розвитку, адаптації чи трансформації в умовах зміни ринкових факторів.

Отже, бізнес-модель можна розглядати як структурований опис способу ведення бізнесу, що поєднує стратегічний і операційний рівні управління. Вона дає змогу зрозуміти, як саме підприємство створює конкурентні переваги, забезпечує сталий розвиток і формує свою унікальну пропозицію для споживача в межах певного ринкового середовища.

В умовах глобалізації, стрімкого розвитку цифрових технологій та зростаючої нестабільності бізнес-середовища саме бізнес-модель, а не технологічна перевага, дедалі частіше стає ключовим фактором успіху підприємства. Сучасна бізнес-модель визначає не лише логіку отримання прибутку, а й здатність компанії адаптуватися до мінливих умов ринку,

створювати нову цінність для клієнтів і використовувати інновації як інструмент стратегічного розвитку [35].

Хоча кількість можливих бізнес-моделей практично необмежена, у сфері електронної комерції більшість підприємств функціонує за кількома базовими типами. Їх можна умовно класифікувати на п'ять основних груп (табл. 1.5), які відображають специфіку механізмів створення цінності та отримання доходів.

Таблиця 1.5

Основні типи бізнес-моделей в електронній комерції

Бізнес-модель	Представник на ринку	Функції	Джерело прибутку
Торгівля	Yahoo Mall, Aliexpress, Ozon, Wildberries, Uber	Закупівля/продаж	комісія за рекламу, комісія за транзакції
Обробка інформації	Google, Baidu, WhatsApp, Messenger, Skype	Обробка, доставка, класифікація, пошук повідомлень	Плата за рекламу
Контент	Youtube, Twitch, KK Box, Netflix	Звернення до змісту ресурсу	Членський внесок, плата за рекламу
Соціальні медіа	Twitter, Facebook	Сприяння міжособистісному спілкуванню	Реклама, прибуток від додаткових услуг

Джерело: [35, с. 174]

1. Торгова модель. Цей тип бізнес-моделі охоплює всі форми онлайн-продажу товарів і послуг незалежно від характеру взаємин між учасниками – це може бути B2B, B2C, C2B або C2C. Основна компетенція таких компаній полягає у створенні ефективних каналів комунікації між продавцями та покупцями, а також у забезпеченні прозорих та швидких транзакцій. Головна мета – сприяти купівлі-продажу, підвищуючи зручність і швидкість обміну товарами та послугами.

2. Модель обробки інформації. Підприємства цього типу спеціалізуються на збиранні, обробці, аналізі та поданні інформації у зручному для користувача форматі. Найяскравіший приклад – Google, який перетворив пошук інформації на комерціалізований процес. Компанії цієї групи отримують дохід не від продажу товарів, а переважно від реклами – контекстної, візуальної чи

таргетованої. Основна цінність створюється через надання користувачам швидкого доступу до релевантних даних.

3. Модель розважального контенту. Вона базується на поширенні мультимедійного контенту – відео, музики, інтерактивних ігор тощо. До представників цієї групи належать YouTube, Twitch, Netflix. Сучасні технології (смартфони, Smart TV, VR-пристрої) стимулюють розширення ринку онлайн-розваг і формують нову культуру споживання контенту. Монетизація у таких моделях відбувається за рахунок реклами, платних підписок або комбінованих схем. Їх перевага – у високому рівні інтерактивності та персоналізації користувацького досвіду.

4. Соціальна модель (модель соціальних мереж). Цей тип бізнесу ґрунтується на задоволенні базової потреби людини у спілкуванні та взаємодії. Соціальні платформи – Facebook, X (Twitter), Instagram – створюють середовище для обміну інформацією, фото, відео та думками. Згодом ці платформи еволюціонували у потужні маркетингові інструменти, які поєднують функції комунікації, реклами та онлайн-торгівлі. Основне джерело доходу – реклама, платний контент або розширений функціонал для користувачів і бізнесу.

5. Модель побутових (сервісних) послуг. Цей тип поєднує цифрові технології з реальними потребами людей у повсякденному житті – харчуванні, житлі, транспорті, освіті, дозвіллі тощо. Йдеться про онлайн-сервіси, які підтримують фізичні операції – наприклад, Uber, Airbnb, Glovo. Ці бізнес-моделі розвиваються особливо швидко завдяки мобільним додаткам і персоналізованому підходу до клієнта. Вони демонструють синергію між онлайн- та офлайн-простором, забезпечуючи споживачам зручність, швидкість і гнучкість у використанні послуг [35].

Таким чином, сучасні бізнес-моделі в умовах цифрової економіки значно відрізняються від традиційних. Вони спираються не лише на фінансові результати, а й на здатність створювати додану цінність через інновації, мережеві ефекти та побудову довготривалих відносин із клієнтами. Успіх

підприємства дедалі більше залежить від того, наскільки ефективно воно може адаптувати свою бізнес-модель до мінливих умов ринку та технологічних змін.

У сучасних умовах динамічних змін ринкового середовища, цифрової трансформації та глобальної конкуренції зростає значення інноваційних бізнес-моделей, які забезпечують підприємствам не лише прибутковість, а й довгострокову стійкість. Оскільки кількість можливих поєднань компонентів бізнес-моделі практично необмежена, у світі сформувалося безліч її інноваційних типів. Проте аналіз досвіду провідних компаній дозволяє виокремити чотири ключові складові інноваційної бізнес-моделі, що визначають її ефективність.

1. Впровадження нових товарів, послуг і ринків. Одним із базових напрямів інновацій є створення абсолютно нових продуктів або послуг, а також формування нових галузей чи ринкових ніш. Так, Grameen Bank започаткував нову модель мікрокредитування, орієнтовану на соціально вразливі групи населення, що раніше не мали доступу до банківських послуг. Компанія Apple, запустивши платформи App Store та iTunes, поєднала продаж пристроїв з продажем контенту, створивши синергію між продуктом і бізнес-моделлю. Аналогічно Amazon змінила традиційну логіку книжкової торгівлі, запровадивши електронну платформу з необмеженим вибором товарів і персоналізованим сервісом.

2. Унікальність бізнес-моделі порівняно з конкурентами. Інноваційна бізнес-модель передбачає відмінність ключових елементів організації від загальноприйнятих підходів у галузі. Наприклад, Grameen Bank зосередився переважно на кредитуванні жінок без застави, що докорінно відрізняє його від традиційних банків. Amazon також вибудувала іншу архітектуру бізнесу, поєднавши онлайн-продаж, логістику та аналітику споживчих даних в єдину систему. Це дозволило компанії сформувати нові стандарти ефективності та клієнтського досвіду.

3. Новий підхід до управління доходами та конкурентними перевагами. Інноваційність проявляється не лише у продукті, а й у способах отримання

прибутку. Наприклад, Tesla відмовилася від традиційної дилерської системи, створивши власну мережу фірмових магазинів і повністю контролюючи процес виробництва, продажу та обслуговування. Це забезпечило їй пряму взаємодію з клієнтами, швидке оновлення моделей та зміцнення бренду. Компанія Google зуміла монетизувати інформаційний потік завдяки системі AdWords, перетворивши пошук у прибуткову рекламну платформу. Такі приклади демонструють, що бізнес-модель може бути не менш важливою за сам продукт.

4. Постійна еволюція та диверсифікація діяльності. Інноваційні компанії постійно трансформують свої бізнес-моделі, створюючи нові джерела доходу. Amazon, розпочавши як інтернет-книгарня, перетворилася на глобального гравця у сфері електронної комерції, хмарних технологій (AWS), цифрових медіа (Prime Video) та штучного інтелекту (Alexa). Подібну еволюцію пережила й індустрія відеоігор, яка перейшла від продажу фізичних консолей до моделей «free-to-play» із внутрішньоігровими покупками, рекламою та підписками. Це свідчить про гнучкість і здатність підприємств адаптуватися до нових ринкових реалій.

Важливим результатом розвитку інноваційних бізнес-моделей є те, що реінжиніринг бізнес-процесів дає змогу створювати нову цінність не лише через цифровізацію, а й через зміну самої логіки функціонування підприємства. Коли компанія вдосконалює не лише продукт, а всю систему взаємодії зі споживачем, постачальниками й партнерами, це формує принципово нову модель створення вартості.

Показовими прикладами успішних інноваційних стратегій є Google AdWords, що перетворив рекламу на інтерактивний і керований інструмент монетизації, а також LinkedIn і Dropbox, які використовують «freemium»-підхід. Така модель передбачає безкоштовне базове користування продуктом і оплату за розширений функціонал, що дозволяє залучати широку аудиторію і поступово конвертувати користувачів у платних клієнтів.

Додатковим чинником прискорення інноваційних змін стала пандемія COVID-19, яка радикально трансформувала звички споживачів і моделі

поведінки бізнесу. Масовий перехід до онлайн-послуг, дистанційної роботи та цифрових комунікацій стимулював переосмислення традиційних форматів діяльності. В результаті компанії почали активно розробляти та впроваджувати інноваційні бізнес-моделі, орієнтовані на гнучкість, швидкість реагування й цифрову інтеграцію.

Отже, класифікація та структура бізнес-моделі підприємства відображають багатовимірну природу сучасного бізнесу. Вона не лише описує механізм створення цінності, а й формує стратегічну основу для її розвитку. Оптимальна бізнес-модель поєднує стратегічне бачення, фінансову стабільність, організаційну гнучкість і клієнтоорієнтованість, що в сукупності забезпечує сталий розвиток підприємства в умовах глобальної конкуренції.

У XXI столітті інноваційна бізнес-модель стала не лише засобом досягнення конкурентних переваг, а й необхідною умовою виживання підприємства в умовах постійних технологічних і соціально-економічних зрушень. Її ефективність визначається здатністю компанії не просто створювати нові продукти, а будувати цілісну, адаптивну систему цінності, яка поєднує інновації, цифрові технології та потреби суспільства.

1.3. Методи та інструменти аналізу бізнес-моделей підприємства

У сучасних умовах глобальної конкуренції та швидких технологічних змін ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від здатності керівництва своєчасно аналізувати, оцінювати та адаптувати бізнес-модель до нових ринкових викликів. Аналіз бізнес-моделі є комплексним процесом, спрямованим на виявлення сильних і слабких сторін поточної структури створення цінності, оцінку її стійкості, інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності.

Вибір методів і інструментів аналізу бізнес-моделі визначається особливостями підприємства, його галуззю, масштабами діяльності та стратегічними цілями. При цьому важливе значення має системність підходу – оцінка не лише окремих елементів (продукту, каналів збуту, ресурсів, партнерів), а й взаємозв'язків між ними, що формують єдину логіку створення, доставки та отримання цінності.

Для комплексного дослідження бізнес-моделі підприємства доцільно застосовувати сукупність аналітичних підходів, які дозволяють оцінити її стан, динаміку розвитку та ефективність у порівнянні з конкурентами. Серед таких методів ключовими є динамічний, порівняльний та структурний аналізи, які забезпечують різні аспекти оцінювання результативності функціонування бізнес-моделі [36].

Динамічний аналіз бізнес-моделі передбачає вивчення змін основних показників діяльності підприємства у часі. Метою цього аналізу є виявлення тенденцій розвитку бізнес-моделі, визначення стабільності її ключових елементів та ефективності адаптацій до зовнішнього середовища. У процесі динамічного аналізу оцінюються зміни у структурі доходів, витрат, обсягах продажу, прибутковості, рентабельності, кількості клієнтів, частці ринку тощо. Це дає змогу виявити фази зростання або спаду бізнес-моделі, оцінити ефективність стратегічних рішень, спрямованих на її оновлення.

Наприклад, якщо протягом кількох років зростає частка доходів від цифрових каналів збуту, це свідчить про успішну цифрову трансформацію бізнес-моделі. Натомість зниження маржинальності при збереженні стабільних обсягів продажів може сигналізувати про неефективність елементів ланцюга створення цінності або необхідність оптимізації операційних процесів. Отже, динамічний аналіз допомагає керівництву підприємства своєчасно виявляти критичні зміни, прогнозувати подальші тенденції розвитку та приймати управлінські рішення щодо вдосконалення бізнес-моделі.

Порівняльний аналіз бізнес-моделі (бенчмаркінг) ґрунтується на зіставленні ключових характеристик бізнес-моделі досліджуваного

підприємства з аналогічними показниками конкурентів або підприємств-лідерів галузі. Такий підхід дозволяє оцінити конкурентоспроможність бізнес-моделі, виявити її сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості для впровадження найкращих практик [61].

Порівняльний аналіз може здійснюватися за кількома напрямками:

- фінансовим (порівняння прибутковості, витрат, рентабельності, грошових потоків);
- маркетинговим (оцінка позиціонування бренду, якості клієнтського досвіду, ефективності каналів збуту);
- операційним (аналіз продуктивності, логістики, ефективності постачань);
- інноваційним (порівняння рівня цифровізації, швидкості впровадження нових продуктів і сервісів).

Результати порівняльного аналізу часто візуалізують у вигляді матриць конкурентоспроможності або профільних діаграм, що дозволяє наочно відобразити переваги та недоліки бізнес-моделі відносно інших гравців ринку. Наприклад, використання методу Business Model Benchmarking допомагає визначити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для створення цінності у порівнянні з провідними компаніями галузі.

Структурний аналіз бізнес-моделі спрямований на виявлення та оцінку внутрішньої побудови моделі, взаємозв'язків між її елементами та ролі кожного з них у створенні цінності. У межах цього підходу бізнес-модель розглядається як цілісна система, що складається з ключових компонентів – споживчих сегментів, ціннісних пропозицій, каналів збуту, відносин із клієнтами, потоків доходів, ключових ресурсів, видів діяльності, партнерів і структури витрат (згідно з концепцією Business Model Canvas).

Завдяки структурному аналізу можна:

- визначити, які елементи бізнес-моделі створюють найбільшу частку цінності;

- оцінити взаємозалежності між компонентами (наприклад, як зміни у каналах збуту впливають на прибутковість або витрати);
- виявити «вузькі місця» у системі управління;
- розробити сценарії реінжинірингу бізнес-моделі з метою підвищення її ефективності [64].

Структурний аналіз особливо важливий у процесі цифрової трансформації підприємства, коли відбувається перегляд традиційних бізнес-процесів, інтеграція нових технологічних рішень і зміна логіки створення цінності. За його результатами підприємство може сформувати оптимальну архітектуру бізнес-моделі, що відповідає сучасним умовам конкурентного середовища.

Таким чином, поєднання динамічного, порівняльного та структурного аналізів дозволяє сформувати цілісну картину функціонування бізнес-моделі підприємства. Такий підхід забезпечує глибоке розуміння її стійкості, конкурентних переваг і потенціалу для розвитку, що є передумовою стратегічного планування та інноваційного оновлення.

Для оцінювання ринкової потужності та конкурентоспроможності бізнес-моделі підприємства у сучасній практиці стратегічного менеджменту застосовується принцип стратегічного вимірювання (strategic measurement). Під цими категоріями розуміють здатність бізнес-моделі забезпечувати ефективну реалізацію внутрішнього потенціалу компанії у змінному зовнішньому середовищі з метою максимально результативного використання ринкових можливостей порівняно з конкурентами.

Поняття «стратегічне вимірювання» виникло в зарубіжних дослідженнях і трактується як процес ідентифікації, збору, узгодження та аналізу ключових показників результативності, що безпосередньо відображають рівень реалізації місії організації та ступінь досягнення її стратегічних цілей.

Зміст принципів стратегічного вимірювання тісно пов'язаний із концепцією «вимірювання досягнень» (performance measurement), яка сформувалася наприкінці 1980-х років у англomовній науковій літературі. Ця

концепція передбачає інтеграцію різних систем показників, що характеризують усі аспекти діяльності підприємства – фінанси, маркетинг, інвестиції, інновації, операційну ефективність тощо, – у єдину систему стратегічного моніторингу результативності.

Основна відмінність між традиційним фінансово-економічним оцінюванням діяльності підприємства та стратегічним вимірюванням конкурентоспроможності бізнес-моделі полягає у різній природі показників. Фінансово-економічний аналіз базується переважно на вартісних (монетарних) індикаторах, тоді як стратегічне вимірювання поєднує монетарні та немонетарні критерії, що відображають якісні аспекти розвитку бізнес-моделі.

До немонетарних індикаторів стратегічного вимірювання належать, зокрема, аналіз ланцюга пріоритетів споживачів, дослідження відповідності маркетингової стратегії очікуванням клієнтів у коротко- та довгостроковій перспективі, а також оцінка ключових компетенцій підприємства, які виступають базовими елементами його бізнес-моделі [68].

Розвиток підходів до вартісного оцінювання діяльності підприємств свідчить про поступове формування нової наукової парадигми, у межах якої оцінка ефективності функціонування організації ґрунтується не лише на фінансових результатах, а й на стратегічних детермінантах вартості. Завершальним етапом цієї еволюції стало виникнення системи стратегічного вимірювання, що поєднує кількісні та якісні критерії оцінювання бізнес-моделі підприємства.

Аналіз бізнес-моделі підприємства є ключовим етапом стратегічного управління, який дозволяє визначити ступінь її ефективності, адаптивності до зовнішнього середовища та здатності створювати довгострокову цінність. Системна оцінка бізнес-моделі дає змогу виявити сильні та слабкі сторони, резерви розвитку, а також сформулювати обґрунтовані управлінські рішення щодо трансформації або вдосконалення її структури [1].

Таблиця 1.6

Етапи еволюції систем оцінювання ефективності бізнес-моделі підприємства

Етап розвитку	Характеристика підходу	Основні індикатори оцінювання	Обмеження підходу
1. Традиційний (вартісно-фінансовий)	Оцінювання діяльності базується на аналізі бухгалтерських і фінансових показників: прибутку, витрат, рентабельності, ліквідності.	Прибуток, дохід, собівартість, рентабельність, грошові потоки.	Ігнорує нефінансові аспекти; не враховує стратегічні цілі та динаміку розвитку.
2. Інвестиційно-аналітичний	Додається оцінка вартості капіталу, рентабельності інвестицій, показників ефективності активів.	ROI, ROA, EVA, MVA, NPV, IRR.	Орієнтований переважно на інвесторів; не відображає нематеріальні чинники успіху.
3. Операційно-процесний	Фокус на ефективності бізнес-процесів, якості управління, задоволеності клієнтів.	Продуктивність, якість, швидкість обслуговування, рівень клієнтської лояльності.	Не забезпечує цілісного стратегічного виміру; складно інтегрувати з фінансовими показниками.
4. Вартісно-орієнтований (Value-Based Management)	Підприємство оцінюється як система створення доданої вартості для власників і клієнтів.	Показники створеної вартості (EVA, CVA, TSR), ринкова капіталізація.	Потребує розвиненої системи управлінського обліку; складний для малого бізнесу.
5. Стратегічне вимірювання (Strategic Measurement)	Комплексна система оцінки, що поєднує фінансові та нефінансові показники для вимірювання реалізації стратегії.	KPI, BSC (збалансована система показників), ключові компетенції, рівень інноваційності, лояльність клієнтів.	Вимагає чіткої стратегії та достовірної інформації; потребує високої управлінської зрілості.

Джерело: сформовано на основі [76; 80; 83]

Метою оцінювання ефективності бізнес-моделі є виявлення сильних і слабких сторін організаційної, фінансової та інноваційної структури підприємства, визначення рівня її узгодженості з ринковими можливостями та потенціалом компанії. У цьому контексті ефективність бізнес-моделі можна розглядати як ступінь реалізації стратегічного потенціалу підприємства через оптимальне поєднання ресурсів, процесів і ціннісної пропозиції.

Підходи до оцінювання ефективності бізнес-моделі наведені на рис. 1.2.

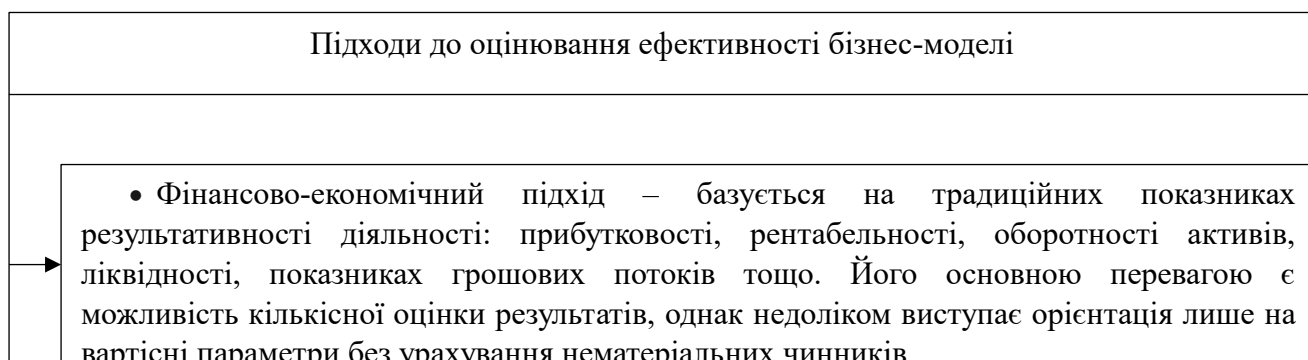


Рис. 1.2. Підходи до оцінювання ефективності бізнес-моделі

Джерело: сформовано на основі [76; 80; 83]

Згідно з сучасними підходами, аналіз бізнес-моделі підприємства передбачає комплексну діагностику її елементів – від ціннісної пропозиції до фінансових потоків – з використанням кількісних і якісних методів дослідження. Залежно від мети аналізу застосовують стратегічні, економічні, фінансові, маркетингові та інноваційні інструменти [82].

1. Методи стратегічного аналізу бізнес-моделі. До найбільш поширених методів стратегічного аналізу належать:

- SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити сильні (Strengths), слабкі (Weaknesses) сторони бізнес-моделі, а також зовнішні можливості (Opportunities) і загрози (Threats). Цей метод забезпечує виявлення стратегічних пріоритетів розвитку моделі в контексті змін ринкового середовища.

- PESTEL-аналіз використовується для оцінки впливу зовнішнього середовища (політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів) на ефективність бізнес-моделі. Зокрема, він дозволяє виявити макрорівневі чинники, що зумовлюють потребу в адаптації моделі.

- П'ять сил Портера – інструмент, що допомагає дослідити конкурентоспроможність бізнес-моделі, проаналізувавши вплив постачальників, покупців, потенційних конкурентів, товарів-замінників і рівень внутрішньої конкуренції у галузі.

Ці методи формують стратегічне підґрунтя для оцінки здатності бізнес-моделі забезпечувати конкурентні переваги підприємства.

2. Економічні та фінансові методи оцінки бізнес-моделі. Важливим напрямом аналізу є фінансова оцінка бізнес-моделі, яка дозволяє визначити її економічну результативність. До основних методів належать:

- CVP-аналіз (аналіз беззбитковості), що використовується для виявлення критичного обсягу продажів і залежності прибутку від зміни виручки, витрат і ціни. Він допомагає оцінити стійкість бізнес-моделі до зміни фінансових параметрів.

- Метод коефіцієнтного аналізу, який передбачає оцінку ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості та ділової активності підприємства, що відображає фінансову збалансованість бізнес-моделі.

- Метод EVA (Economic Value Added), який оцінює здатність бізнес-моделі створювати економічну додану вартість для власників, тобто перевищення прибутку над вартістю капіталу.

- DCF-метод (Discounted Cash Flow) використовується для визначення вартості бізнес-моделі через прогнозування майбутніх грошових потоків, дисконтованих на теперішній момент. Це дозволяє оцінити інвестиційну привабливість і потенціал розвитку підприємства.

3. Інноваційні та цифрові інструменти аналізу бізнес-моделей. В умовах цифрової трансформації дедалі більшого значення набувають методи, що

базуються на використанні аналітичних платформ, штучного інтелекту та візуальних моделей. Серед них:

- Business Model Canvas (BMC) – один із найпопулярніших інструментів, який дозволяє візуалізувати дев'ять ключових елементів бізнес-моделі: ціннісну пропозицію, клієнтські сегменти, канали збуту, взаємовідносини з клієнтами, джерела доходів, ключові ресурси, види діяльності, партнерів і структуру витрат. Такий підхід забезпечує швидку діагностику та порівняльний аналіз бізнес-моделей конкурентів.

- Lean Canvas – модифікація класичної Канви, орієнтована на стартапи та інноваційні підприємства. Вона зосереджується на ключових проблемах клієнтів, унікальній цінності, каналах залучення користувачів і метриках успіху.

- VRIO-аналіз – метод, що дозволяє оцінити внутрішні ресурси підприємства за критеріями цінності (Value), рідкісності (Rarity), неможливості імітації (Imitability) та організаційної підтримки (Organization), визначаючи, чи забезпечують вони стійку конкурентну перевагу [47].

- Цифрова аналітика – використання інструментів Google Analytics, Power BI, Tableau для збору, візуалізації та інтерпретації даних щодо поведінки клієнтів, ефективності каналів продажів і бізнес-процесів.

4. Комплексна оцінка ефективності бізнес-моделі. З метою інтегрованого підходу до аналізу бізнес-моделей застосовується Balanced Scorecard (BSC) – збалансована система показників, розроблена Р. Капланом і Д. Нортон. Вона дозволяє оцінювати бізнес-модель за чотирма площинами: фінансовою, клієнтською, внутрішніх процесів і навчання та розвитку. Цей метод сприяє зв'язку між стратегічними цілями підприємства та його операційною діяльністю [48].

Крім того, у сучасних умовах використовуються benchmarking (порівняння бізнес-моделі з кращими світовими практиками) та value chain analysis (аналіз ланцюга створення цінності), що дають змогу виявити «вузькі місця» у функціонуванні бізнес-процесів.

Порівняльна характеристика основних методів аналізу бізнес-моделей
підприємства

Метод аналізу	Сутність методу	Сфера застосування	Переваги	Недоліки / обмеження
1	2	3	4	5
SWOT-аналіз	Метод оцінки сильних (S) і слабких (W) сторін підприємства, а також можливостей (O) і загроз (T) зовнішнього середовища.	Використовується для формування стратегій розвитку бізнес-моделі та виявлення її потенціалу вдосконалення.	Простота використання, наочність, стратегічна орієнтація.	Суб'єктивність оцінок, відсутність кількісних критеріїв.
Business Model Canvas (BMC)	Візуальна схема бізнес-моделі, що описує ключові елементи створення, постачання та отримання цінності.	Для побудови, діагностики та вдосконалення бізнес-моделі підприємства.	Дає цілісне уявлення про бізнес; сприяє комунікації між підрозділами.	Обмежена деталізація фінансових аспектів; потребує доповнення іншими інструментами
Lean Canvas	Спрощена версія BMC, орієнтована на стартапи та інноваційні бізнеси; акцент на проблемах клієнтів і гіпотезах.	Для стартапів, інноваційних проєктів, малого бізнесу.	Гнучкість, швидкість розробки, придатність для тестування бізнес-ідей.	Не підходить для великих компаній; обмежене врахування фінансових потоків.
Balanced Scorecard (BSC)	Система збалансованих показників, яка оцінює діяльність підприємства через фінансову, клієнтську,	Для стратегічного аналізу, оцінки ефективності та управління результативністю.	Забезпечує стратегічний контроль і вимірювання ефективності бізнес-моделі.	Складність впровадження; потребує достовірних даних і

Продовження табл. 1.7

1	2	3	4	5
	внутрішню та інноваційну перспективи.			регулярного моніторингу.
Value Chain Analysis (аналіз ланцюга цінності)	Виявлення основних і допоміжних видів діяльності, що створюють цінність для клієнта.	Для підвищення ефективності операційних процесів і оптимізації витрат.	Дає можливість з'ясувати джерела конкурентних переваг і втрат.	Не враховує зовнішні чинники; вимагає детального процесного аналізу.

Benchmarking (бенчмаркінг)	Порівняння бізнес-моделі підприємства з моделями лідерів галузі.	Для оцінки конкурентних позицій і розробки стратегій покращення бізнес-моделі.	Дозволяє перейти найкращі практики, підвищує конкурентоспроможність.	Може бути складно знайти відкриті дані; ризик некоректних зіставлень.
-------------------------------	--	--	--	---

Джерело: сформовано на основі [76; 80; 83]

Отже, сучасні методи аналізу бізнес-моделей поєднують стратегічні, фінансові та інноваційні підходи, забезпечуючи комплексну оцінку їх ефективності. Використання цифрових технологій та системного аналізу дозволяє не лише ідентифікувати поточний стан бізнес-моделі, але й моделювати сценарії її трансформації відповідно до тенденцій ринку.

Отже, ефективне дослідження бізнес-моделі підприємства потребує комплексного використання різних методів і аналітичних інструментів, які дозволяють оцінити як поточний стан бізнесу, так і його потенціал розвитку. Динамічний аналіз забезпечує розуміння змін бізнес-моделі у часі, порівняльний – дозволяє зіставити її з моделями конкурентів або галузевими стандартами, а структурний – виявляє сильні та слабкі ланки всередині самої системи створення цінності.

Методи SWOT, Business Model Canvas, Lean Canvas, Balanced Scorecard, Value Chain Analysis та інші інструменти створюють можливість системно розглядати ключові елементи бізнесу – від створення цінності до її комерціалізації та задоволення потреб клієнтів. Їх поєднання дає змогу сформувати цілісне уявлення про стійкість, інноваційність і конкурентоспроможність бізнес-моделі.

Таким чином, результати аналізу бізнес-моделі є важливою основою для прийняття стратегічних рішень, удосконалення процесів, адаптації до ринкових змін та розроблення нових напрямів розвитку підприємства.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері бізнес-моделювання

Сучасні підприємства функціонують у динамічному та непередбачуваному середовищі, що характеризується високою конкуренцією, швидкими технологічними змінами та частими оновленнями нормативно-правових вимог. В таких умовах ефективне бізнес-моделювання стає ключовим чинником стратегічного розвитку, адаптації до ринкових викликів і забезпечення конкурентних переваг.

Бізнес-модель виступає інструментом, який дозволяє системно відобразити логіку створення, передачі та отримання цінності підприємством, визначити його стратегічні пріоритети, ресурси, ключові процеси та канали взаємодії із зацікавленими сторонами. Для якісного формування та вдосконалення бізнес-моделі важливо мати ефективне інформаційно-аналітичне забезпечення, що дозволяє збирати, інтегрувати, аналізувати й візуалізувати дані про діяльність підприємства та зовнішнє середовище.

Нормативно-правова база бізнес-моделювання в Україні формується з урахуванням чинного законодавства, яке регламентує господарську, інвестиційну, інноваційну та аналітичну діяльність підприємств. Основу складають такі нормативно-правові акти:

- Цивільний кодекс України – регулює відносини власності, договірні та майнові зобов'язання, що формують основу бізнес-моделі.
- Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» – забезпечує єдність облікової інформації, необхідної для моделювання фінансових потоків у бізнес-моделі.
- Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва» – створює правові умови для впровадження інноваційних бізнес-моделей у секторі МСП.
- Податковий кодекс України – визначає порядок оподаткування суб'єктів господарювання, що впливає на структуру витрат і фінансову стійкість бізнес-

моделі.

- Закон України «Про інноваційну діяльність» – встановлює правові механізми підтримки інноваційних процесів, які є ключовими для побудови сучасних бізнес-моделей.

Крім того, важливу роль відіграють міжнародні стандарти – IFRS (Міжнародні стандарти фінансової звітності), ISO 9001 (система управління якістю), ISO 56002 (система менеджменту інновацій), які задають вимоги до прозорості, ефективності та якості управління бізнес-процесами.

Однак більшість підприємств стикаються з проблемами інформаційної розрізненості, відсутності єдиних стандартів даних, недостатньої аналітичної підтримки при прийнятті стратегічних рішень і обмеженої гнучкості бізнес-моделей щодо змін ринку. Це підкреслює необхідність формування комплексної системи інформаційного та нормативно-правового забезпечення бізнес-моделювання, яка дозволить не лише точно відтворювати реальні процеси, а й оперативно адаптувати бізнес-модель до нових умов і тенденцій розвитку.

В умовах сучасної цифрової трансформації зростає потреба у комплексному підході до управління бізнес-процесами, який охоплює не лише побудову моделей, але й ефективне інформаційно-аналітичне забезпечення на всіх рівнях прийняття управлінських рішень.

Через зростання складності організаційних структур, динамічність зовнішнього середовища та необхідність швидкої адаптації до змін, інформаційні технології повинні забезпечувати як прозорість, так і гнучкість управлінських процесів. У цьому контексті виникає потреба в аналізі сучасних підходів до моделювання бізнес-процесів і оцінці ефективності чинних інформаційно-аналітичних систем.

Серед провідних методологій моделювання бізнес-процесів найбільш поширеним є підхід, що базується на використанні BPMN (Business Process Model and Notation) – міжнародного стандарту, який підтримується консорціумом Object Management Group. Перевагою цього підходу є уніфіковане графічне відображення процесів, зрозуміле як бізнес-користувачам,

так і технічним спеціалістам. Завдяки підтримці механізмів автоматичного виконання, BPMN забезпечує прямий зв'язок між моделлю та програмною реалізацією бізнес-логіки. Крім того, ця нотація активно використовується для управління динамічними можливостями організацій, особливо у сфері цифрового підприємництва та адаптивних систем управління [45]. Поряд із BPMN застосовуються й інші підходи – діаграми активностей UML, моделі EPC, декларативне моделювання, керування випадками (case management) тощо, проте їх використання зазвичай має локальний характер і є менш стандартизованим.

Інформаційно-аналітичні системи, що підтримують управління бізнес-процесами, займають ключове місце в структурі сучасного підприємства. Системи бізнес-аналітики (BI), корпоративні інформаційні системи (EIS) та платформи управління бізнес-процесами (BPMS) забезпечують обробку великих обсягів структурованих і неструктурованих даних, підтримують функціонування інтегрованих робочих процесів і сприяють прийняттю обґрунтованих управлінських рішень на основі оперативної інформації.

Вони дозволяють підприємству не лише оцінювати стан внутрішніх процесів у режимі реального часу, але й прогнозувати тенденції розвитку на основі аналітичних показників та ключових індикаторів ефективності (KPI) [44]. Водночас, попри наявність сучасних інформаційних платформ, значна частина компаній стикається із системними проблемами, що істотно знижують результативність управлінських рішень.

Серед основних недоліків, притаманних сучасним підходам до бізнес-моделювання, варто виділити фрагментарність даних і моделей, що зберігаються у великій кількості непов'язаних сховищ. Це ускладнює навігацію, спричиняє дублювання процесів і робить централізоване управління практично неможливим. Додатковою проблемою є відсутність єдиного семантичного простору, через що процеси, які виконують однакові функції, описуються різними термінами або формами, що значно ускладнює їх інтеграцію та аналітичну обробку [43]. Часто спостерігається технічна несумісність

інформаційних систем, викликана використанням різних стандартів, протоколів або форматів обміну даними, що призводить до втрати чи спотворення інформації. Значна частина існуючих рішень не передбачає адаптивності бізнес-моделей до змін зовнішнього середовища, що обмежує їх ефективність у динамічних ринкових умовах. Недостатньо розвиненою залишається й аналітична складова: більшість інформаційно-аналітичних систем не здатні повноцінно обробляти неструктуровані дані, які становлять значну частину інформаційного простору підприємства [41].

У таблиці 1.8 подано узагальнене порівняння основних типів моделей і інформаційно-аналітичних інструментів, що застосовуються у бізнес-моделюванні, із зазначенням їх характеристик та обмежень.

З огляду на ці недоліки, розроблення вимог до нових поколінь інформаційно-аналітичних середовищ має забезпечувати інтегроване управління бізнес-моделями з урахуванням сучасних викликів. Таке середовище повинно враховувати специфіку джерел даних, їх семантику, а також забезпечувати повну сумісність із наявними корпоративними системами.

З технічного погляду важливо створити відкриту архітектуру з підтримкою стандартів взаємодії, таких як BPMN 2.0, BPEL, XML та REST API [29]. Це дасть змогу ефективно поєднувати різні компоненти системи в єдину інформаційну екосистему. Ключовим є забезпечення масштабованості, модульності та адаптивності до змін, що дозволить оперативно оновлювати бізнес-моделі без втрати цілісності чи продуктивності системи.

Компонент безпеки охоплює механізми аутентифікації, шифрування, аудиту та контролю доступу, спрямовані на захист критично важливих інформаційних ресурсів.

Таблиця 1.8

Ключові характеристики та обмеження сучасних підходів до бізнес-моделювання та аналітики

Засіб / модель	Основні характеристики	Типові обмеження
BPMN 2.0	Стандартизоване моделювання бізнес-процесів, сумісність із	Відсутність семантичної інтеграції, дублювання процесів

Засіб / модель	Основні характеристики	Типові обмеження
	системами BPMS, підтримка автоматизованого виконання	
UML, EPC, декларативні моделі	Використовуються локально, адаптовані до галузевих особливостей	Недостатня підтримка інструментами, низький рівень уніфікації
BI-системи (Business Intelligence)	Операційна аналітика, використання KPI, інформаційні панелі, підтримка роботи з великими даними	Обмежена робота з неструктурованими даними, відсутність розвиненого семантичного ядра
EIS, BPMS (Enterprise Information Systems / Business Process Management Systems)	Комплексна інтеграція бізнес-процесів, автоматизація, гнучке управління	Висока складність впровадження, несумісність між платформами
Репозиторії процесів (Process Repositories)	Централізоване зберігання моделей, повторне використання типових рішень	Масове дублювання, нечітка класифікація, відсутність онтологічної бази

Джерело: [29, с. 479]

Взаємозв'язки між цими елементами мають бути чітко визначені як на логічному, так і на інформаційному рівні. Зокрема, процеси аналітичного моделювання повинні бути безпосередньо інтегровані з джерелами даних, а інтерфейс системи має відображати стан бізнес-процесів у режимі реального часу з можливістю оперативного втручання.

Система повинна підтримувати подієво-орієнтовану архітектуру, що дозволяє реагувати на зміни зовнішнього чи внутрішнього середовища шляхом автоматичної адаптації компонентів моделі. Модель також повинна реалізовувати логіку управління основними та допоміжними процесами, враховуючи ієрархію, ролі, сценарії виконання, альтернативні гілки розвитку та точки прийняття рішень.

Процеси у моделі представлені у вигляді потоків даних та подій, пов'язаних умовними операторами, шлюзами, циклами та викликами підпроцесів. Важливо, щоб таке представлення було уніфікованим, масштабованим та легко трансформуваним у разі змін бізнес-архітектури підприємства.

Таким чином, використання сучасних інформаційних технологій для аналізу, проектування та управління бізнес-процесами підприємств значно підвищує ефективність їхньої діяльності. Зокрема, застосування методу BPMN

у моделюванні бізнес-процесів дозволяє наочно відображати етапи та кроки процесу, а також взаємодію між учасниками та ресурсами. Стандартизована нотація та графічні символи BPMN спрощують спільне розуміння процесів серед зацікавлених сторін і допомагають уникнути помилок моделювання. Крім того, цей метод дозволяє аналізувати бізнес-процеси, виявляти проблемні ділянки та визначати шляхи їх оптимізації.

Метод UML доцільно застосовувати для моделювання більш широкого спектру систем, включаючи не лише бізнес-процеси, а й програмне забезпечення підприємства загалом. UML надає набір діаграм для опису структури, поведінки та взаємодії компонентів системи, що дозволяє аналітикам і розробникам чітко визначати вимоги, проєктувати архітектуру та створювати програмне забезпечення відповідно до заданих специфікацій [29].

Поєднання BPMN та UML у моделюванні бізнес-процесів забезпечує комплексний погляд на всі процеси та системи підприємства, створюючи ефективний зв'язок між бізнес-процесами та інформаційними системами. Це сприяє зниженню ризиків, підвищенню продуктивності та ефективності, а також розвитку інновацій у бізнес-процесах.

Отже, сучасні інформаційні та комунікаційні технології, такі як BPMN та UML, мають значний потенціал для покращення моделювання бізнес-процесів. Вони дозволяють зрозуміти, оптимізувати та управляти процесами підприємства, підвищуючи продуктивність, якість та інноваційність діяльності. Для досягнення максимального ефекту необхідне глибоке розуміння можливостей цих технологій та впровадження ефективних практик їх використання.

Висновки до розділу 1

1. Бізнес-модель є комплексним інструментом, який дозволяє оцінити діяльність підприємства як із внутрішньої, так і з зовнішньої перспективи. Вона відображає структуру, процеси та взаємозв'язки організації на певному етапі її розвитку, виконуючи роль «фотографії» та «рентгенівського знімка» одночасно. Такий підхід дозволяє зрозуміти стан підприємства, ідентифікувати проблемні місця та планувати подальший стратегічний розвиток.

2 Бізнес-модель виконує роль інструменту відображення діяльності підприємства, поєднуючи елементи «фотографії» та «рентгенівського знімка» організації, що дає змогу аналізувати структуру, процеси та взаємозв'язки на певному етапі життєвого циклу. Класифікація та структура бізнес-моделі дозволяють виділити ключові компоненти, які визначають створення цінності для споживачів та забезпечують конкурентні переваги підприємства. Це підкреслює важливість комплексного підходу до розробки та оптимізації бізнес-моделі.

3 Методи та інструменти аналізу бізнес-моделей підприємства являють собою сукупність підходів, засобів та технік, що дозволяють вивчати, оцінювати та вдосконалювати структуру, функціонування та ефективність бізнес-моделі. Вони дають змогу систематизувати інформацію про ключові компоненти підприємства, взаємозв'язки між ними, механізми створення цінності та джерела доходів, а також виявляти слабкі місця й потенційні можливості для оптимізації. До таких методів належать динамічний, структурний і порівняльний аналіз, а також використання спеціалізованих інструментів моделювання бізнес-процесів, таких як BPMN, UML, Lean Canvas чи Balanced Scorecard. Застосування цих методів дозволяє підприємству отримати комплексне уявлення про власну діяльність, забезпечити ефективне планування, прийняття рішень та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

4. Розглянуто нормативно-правове та інформаційне забезпечення бізнес-моделювання. Встановлено, що створення сучасної інформаційно-аналітичної інфраструктури, інтеграція даних та забезпечення їх семантичної сумісності є важливим елементом для реалізації ефективних бізнес-моделей. При цьому

нормативно-правові рамки та стандарти (BPMN 2.0, XML, REST API та ін.) забезпечують взаємодію між компонентами системи та її відповідність законодавчим вимогам.

Загалом, проведене теоретичне дослідження показало, що бізнес-модель є стратегічним інструментом, який дозволяє підприємству адаптуватися до динамічного ринкового середовища, впроваджувати інновації, підвищувати конкурентоспроможність та ефективність діяльності. Використання сучасних інформаційних технологій і методів аналізу бізнес-моделей створює підґрунтя для формування ефективної стратегії розвитку підприємства та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ДОБРОБУТ-ПОЛІКЛІНІКА»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» – медична мережа «Добробут» є одним із лідерів приватної медицини в Україні, що успішно функціонує з 2001 року. За понад два десятиліття діяльності компанія перетворилася з однієї служби невідкладної допомоги на масштабну мережу сучасних медичних центрів, що надають повний спектр медичних послуг для дітей і дорослих. Основні підрозділи мережі розташовані у Києві, Ірпені та Броварах, а служба невідкладної допомоги охоплює всю територію України.

З моменту заснування «Добробут» демонструє системний і стратегічний підхід до розвитку. Початок діяльності у 2001 році був покладений створенням Служби невідкладної допомоги в Києві. Уже через два роки, у 2003 році, було відкрито перший Медичний Центр «Добробут» для дорослих у Медмістечку. У 2007 році розпочав роботу Центр для всієї родини на вулиці Татарській, що став прообразом майбутньої концепції сімейної медицини в межах мережі.

Активна фаза розширення розпочалася з 2011 року, коли було відкрито два центри на Позняках. У 2016 році мережа здійснила масштабну реорганізацію, відкривши одразу кілька спеціалізованих підрозділів: багатoproфільний медичний центр 24/7 на вул. Сім'ї Ідзиковських, Центр онкології, Центр кардіохірургії, Центр паліативної допомоги та Центр дитинології особливого розвитку. Це стало стратегічним кроком до перетворення «Добробуту» з мережі сімейних клінік на комплексну медичну систему.

У наступні роки розвиток продовжився за принципом географічної та спеціалізаційної диверсифікації. У 2017–2018 роках відкрито нові центри у Святошині та на Оболоні, а у 2019 році – клініки у Софіївській Борщагівці та

Голосієві, а також стоматологію DDC. У тому ж році відбулося об'єднання із клінікою «БОРИС», що посилило позиції «Добробуту» на ринку приватної медицини. У 2020 році компанія приєднала до себе мережу «Doctor Sam» і відкрила нові напрямки – дерматологію та косметологію. 2021 рік ознаменувався відкриттям медичних центрів у Ірпені, Броварах та на Вишгородській, а також створенням Інноваційного Центру хірургії серця та судин. Продовженням експансії стали відкриття у 2022–2023 роках сучасних багатопрофільних клінік на проспекті Миколи Бажана, у ЖК «Новопечерські Липки» та на Русанівці, а також кількох стоматологічних підрозділів DDC.

Останні роки діяльності демонструють орієнтацію «Добробуту» на комплексність медичних послуг і розвиток нових напрямів. У 2024 році відкрито Центр психічного здоров'я, а у 2025 році – нові підрозділи на Олімпійській, Коновальця та у ЖК «Комфорт Таун». Таким чином, компанія продовжує стабільно розширювати мережу, відповідаючи на зростаючий попит на якісні медичні послуги.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка»

Показник	Характеристика
Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Медичний центр «Добробут-Поліклініка»
Скорочена назва	ТОВ «МЦ «Добробут-Поліклініка»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Приватна
Юридична адреса	проспект МИКОЛИ БАЖАНА, буд. 12/А, м. КИЇВ, 02072, УКРАЇНА
Код ЄДРПОУ	38806862
Основна діяльність	Надання медичних послуг у сфері діагностики, лікування, профілактики захворювань
Основні напрями діяльності	Консультації лікарів-спеціалістів, лабораторна діагностика, інструментальні дослідження, амбулаторне лікування, вакцинація, телемедицина
Кількість працівників	2840 осіб
Керівник	Генеральний директор Орел Сергій Сергійович
Основні постачальники	ТОВ «Інтермедика Україна», ТОВ «Бакмед», Siemens Healthineers, GE Healthcare, Roche Diagnostics
Регіон діяльності	м. Київ та інші регіони України

Показник	Характеристика
Сайт	https://dobrobut.com/

Джерело: сформовано за даними підприємства

Засновники ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка»:

– ДОБРОБУТ ХОЛДІНГС ЛІМІТЕД (DOBROBUT HOLDINGS LIMITED); Кіпр, Киріаку Маці 3, Руссос Лімассол Тауер, 6-ий поверх, офіс 6А, 3040, Лімассол; розмір частки - 439015828.04 грн.

– Товариство з обмеженою відповідальністю «Медичний центр "ДОБРОБУТ-СТАЦІОНАР"; 02068, м. Київ, вул. Драгоманова, буд. 21-А; розмір частки - 1198 грн.

Основні напрями діяльності підприємства:

- проведення діагностичних обстежень (УЗД, КТ, МРТ, лабораторні аналізи, функціональні тести);
- надання консультацій лікарів понад 50 спеціальностей;
- профілактичні та оздоровчі програми;
- вакцинація та амбулаторне лікування;
- телемедичні послуги й онлайн-консультації.

Ключовими постачальниками підприємства є офіційні представництва світових брендів медичної техніки та лабораторного обладнання – Siemens Healthineers, GE Healthcare, Roche Diagnostics, Abbott, Philips Healthcare. Це дозволяє забезпечити високу точність діагностики та ефективність лікування.

Споживачами послуг є переважно жителі м. Києва та області, що шукають якісне обслуговування, сучасну діагностику й комфортні умови лікування. Значну частку становлять корпоративні клієнти, які укладають договори на медичне обслуговування персоналу своїх підприємств.

Медична мережа «Добробут» є однією з найбільш розгалужених систем приватної медицини в Україні, що включає понад 20 поліклінік, багатопрофільні медичні центри, профільні відділення, стоматологічні клініки, аптеки та служби невідкладної допомоги. Основні центри працюють у Києві, Ірпені та Броварах, забезпечуючи доступ до якісних медичних послуг

широкому колу пацієнтів. Багатопрофільні медичні центри на проспекті Миколи Бажана та на вул. Сім'ї Ідзиковських функціонують цілодобово, мають відділення невідкладної допомоги, променевої діагностики, стаціонар, приймальне відділення та лабораторію, що дозволяє забезпечити повний цикл медичного обслуговування від діагностики до лікування.

До складу мережі також входять численні сімейні поліклініки, розташовані у різних районах столиці – на Оболоні, Позняках, Святошині, Голосієві, Русанівці, Коновальця, у ЖК «Комфорт Таун» та «Новопечерські Липки», а також у приміських населених пунктах. Крім загальної практики, «Добробут» має спеціалізовані центри – онкології, вертебрології, дерматології, косметології, репродуктології та паліативної допомоги, а також мережу стоматологій DDC. Загалом у «Добробуті» представлені понад 50 лікарських спеціальностей, серед яких хірургія, кардіологія, гінекологія, педіатрія, неврологія, оториноларингологія, ортопедія, судинна хірургія, психічне здоров'я тощо. Така багатопрофільність і територіальна доступність дозволяють мережі ефективно поєднувати клінічні, діагностичні та реабілітаційні послуги, забезпечуючи високий рівень сервісу і комплексний підхід до лікування пацієнтів.

Медична мережа «Добробут» пропонує своїм працівникам програму корпоративного медичного обслуговування, що реалізується через укладання прямих договорів між компанією та її персоналом. Такий пакет включає повний комплекс медичних послуг як для співробітників, так і для членів їхніх родин. У рамках програми також здійснюються обов'язкові профілактичні огляди працівників відповідно до вимог чинного законодавства України.

Медична мережа «Добробут» активно розвиває партнерські відносини з організаціями та страховими компаніями, пропонуючи широкий спектр послуг у сфері корпоративного медичного обслуговування. Співпраця базується на укладанні прямих договорів, що забезпечує високий рівень якості, гнучкість умов і комплексний підхід до медичного супроводу персоналу компаній.

Корпоративне медичне обслуговування в мережі «Добробут» передбачає надання таких послуг, як невідкладна медична допомога, транспортування пацієнтів і госпіталізація до стаціонару; консультації фахівців у клініках або безпосередньо в офісах клієнтів (послуга «Офісний лікар»); проведення профілактичних, періодичних і обов'язкових медичних оглядів; вакцинація працівників; лікування у стаціонарі, включно з денним стаціонаром і послугою «стаціонар вдома»; медичний супровід корпоративних заходів, семінарів, тренінгів та спортивних подій.

Для страхових компаній мережа «Добробут» є стратегічним партнером. Компанія постійно вдосконалює якість обслуговування, адаптуючись до вимог страхових програм і потреб застрахованих осіб. На сьогодні «Добробут» співпрацює з 53 українськими страховими компаніями, серед яких «ARX», «ІНГО», «Альфа Страхування», «ТАС», «UNIQA», «VUSO» та інші.

Згідно з оцінками провідних страхових компаній, «Добробут» посідає перше місце серед приватних медичних закладів Києва за ключовими критеріями: рівнем доступності послуг, співвідношенням ціни та якості, професіоналізмом лікарів, різноманіттям медичних напрямів і високим стандартом сервісу.

Для своїх страхових партнерів медична мережа пропонує широкий набір послуг, що охоплює:

- надання невідкладної допомоги;
- планові консультації та діагностику в поліклініках;
- стаціонарне лікування, оперативні втручання та інтенсивну терапію;
- проведення попередніх медичних оглядів для уточнення страхових ризиків.

Завдяки комплексному підходу, високій якості послуг і постійному вдосконаленню медичних стандартів «Добробут» залишається надійним партнером для бізнесу та страхових компаній, забезпечуючи пацієнтам професійний медичний супровід на всіх етапах обслуговування.

Окрім співпраці з українськими партнерами, медична мережа обслуговує пацієнтів міжнародних страхових компаній, використовуючи систему прямого білінгу, за якої оплата за послуги надходить безпосередньо від страховика. Серед таких партнерів – «Global Benefits Group», «The Healix Group of Companies», «AXA Assistance Network» та «Europ Assistance».

Розгалужена структура «Добробуту» включає як сімейні поліклініки, що забезпечують базові медичні та лікувально-профілактичні послуги, так і вузькоспеціалізовані медичні центри. Нові клініки компанії створюються двома способами: через приєднання або ребрендинг існуючих медичних закладів, а також шляхом відкриття нових підрозділів у власних чи орендованих приміщеннях. Завдяки такій моделі розвитку мережа підтримує стабільно високий рівень задоволеності пацієнтів, а кожен окремий підрозділ має власний рейтинг якості обслуговування клієнтів.

Дочірні компанії ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка»:

1. Громадська спілка «Асоціація приватних медичних закладів України»;
2. Товариство з обмеженою відповідальністю «Медичний центр "Добробут-Стаціонар»;
3. Товариство з обмеженою відповідальністю «Медичний центр "Добробут-Вертебрологія»;
4. Товариство з обмеженою відповідальністю «Ліло»;
5. Товариство з обмеженою відповідальністю «Медичний центр «Добробут-Стоматологія»;
6. Товариство з обмеженою відповідальністю «Добробут-Діджитал»;
7. Товариство з обмеженою відповідальністю «БОРІС»;
8. Товариство з обмеженою відповідальністю "КАПІТАЛГРУП-ДЕВЕЛОПМЕНТ».

У 2024 році ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» об'єднує 20 сучасних медичних центрів, розташованих у Києві, Ірпені та Броварах, а також аптечну мережу, що включає 2 аптеки й 12 аптечних пунктів.

Усі підрозділи мережі мають вищу категорію акредитації, а діяльність фахівців здійснюється відповідно до єдиного корпоративного стандарту якості медичних послуг.

Для зручності клієнтів функціонує власний Контакт-центр, який забезпечує централізоване адміністрування запису пацієнтів та виконує роль єдиного інформаційного каналу зв'язку.

Організаційна структура мережі «Добробут» є багаторівневою та включає адміністративно-управлінський апарат, служби медичного та технічного забезпечення, спеціалізовані клінічні центри, підрозділи невідкладної допомоги, а також стоматологічні та діагностичні напрямки. Управління здійснюється за єдиними корпоративними стандартами якості, що охоплюють медичні протоколи, обслуговування пацієнтів і внутрішні управлінські процеси.

Керівництво компанією здійснюється генеральним директором у співпраці з радою директорів. Організаційна структура офісу включає такі основні департаменти:

1. Офіс головного операційного директора;
2. Служба головного лікаря;
3. Відділ охорони праці;
4. Фінансовий департамент;
5. Департамент інформаційних технологій;
6. Технічний департамент;
7. Відділ управління персоналом;
8. Юридичний департамент;
9. Маркетинговий департамент;
10. Відділ сервісу та клієнтського обслуговування;
11. Департамент комерційних продажів;
12. Адміністративний відділ (рецепція, помічники керівництва).

Організаційна структура окремого відділення, для прикладу лікувально-діагностичного центру «Добробут» ТОВ «Добробут-Поліклініка» наведена в Додатку А.

У медичній мережі «Добробут» працює понад 2500 висококваліфікованих спеціалістів, серед яких – 91 кандидат медичних наук, 3 професори та 24 доктори медичних і біологічних наук. Такий кадровий потенціал забезпечує стабільно високий рівень медичної допомоги та розвиток інноваційних напрямів у сфері охорони здоров'я.

Ключовими чинниками успіху підприємства є впровадження сучасних технологій у медичну практику, постійне підвищення кваліфікації персоналу, стандартизація процесів, а також орієнтація на потреби клієнтів. Усі підрозділи медичної мережі мають вищу категорію акредитації, що підтверджує високу якість медичних послуг.

Основними конкурентами на ринку приватної медицини є великі багатoproфільні клініки «Оберіг», «ISIDA», «Медиком», AMC (American Medical Center), «Into-Sana». Конкурентна перевага «Добробуту» полягає у широкій мережі медичних закладів, використанні міжнародних стандартів лікування та високому рівні сервісу.

SWOT-аналіз дозволяє системно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості і загрози, що впливають на його діяльність. Такий підхід допомагає визначити стратегічні пріоритети розвитку та оптимальні напрямки вдосконалення бізнес-моделі (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка»

Категорія	Показники
Сильні сторони (Strengths)	- Відомий бренд і довіра пацієнтів - Широкий спектр медичних послуг - Висококваліфікований медичний персонал - Використання цифрових технологій (електронні медичні картки, аналітичні системи) - Розвинена мережа клінік у Києві - Орієнтація на сімейну медицину
Слабкі сторони (Weaknesses)	- Високі витрати на утримання та обладнання клінік - Залежність від кваліфікованого персоналу - Обмежена присутність у регіонах через закриття клінік у Львові та Івано-Франківську - Потреба у постійному оновленні технологій
Можливості (Opportunities)	- Розширення мережі клінік у регіонах із високим попитом (Бровари, Ірпінь) - Впровадження телемедицини та дистанційних консультацій

Категорія	Показники
	- Партнерство з іншими медичними закладами та постачальниками технологій - Розвиток модульних сервісів і спеціалізованих напрямів - Державні програми підтримки приватних медичних підприємств
Загрози (Threats)	- Зростання конкуренції з боку приватних і державних клінік - Відтік персоналу, особливо середнього медичного складу - Економічна нестабільність та коливання доходів населення - Регуляторні зміни у сфері охорони здоров'я - Соціально-політична нестабільність

Джерело: власна розробка

SWOT-аналіз показав, що ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» має сильну внутрішню базу і високий потенціал для розвитку, проте потребує оптимізації управлінських процесів та розширення присутності у регіонах. Основні напрями вдосконалення бізнес-моделі включають цифровізацію послуг, розвиток телемедицини та модульної організації медичних сервісів.

PESTLE-аналіз дозволяє оцінити вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства, враховуючи політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні чинники. Це допомагає визначити ризики та можливості для оптимізації бізнес-моделі та стратегічного планування.

Таблиця 2.3

PESTLE-аналіз ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка»

Категорія	Показники
Political (Політичні)	- Регулювання медичної галузі державними органами - Законодавство щодо ліцензування та стандартів охорони здоров'я - Вплив політичної ситуації та воєнного стану на економіку
Economic (Економічні)	- Коливання доходів населення та платоспроможності клієнтів - Вплив інфляції на вартість обладнання та матеріалів - Доступність інвестицій для розширення мережі клінік
Social (Соціальні)	- Зростання попиту на приватні медичні послуги - Демографічні зміни та потреби переселенців - Підвищена увага до здорового способу життя та профілактики
Technological (Технологічні)	- Використання електронних медичних карток і систем управління пацієнтами - Можливість телемедицини та дистанційних консультацій - Розвиток аналітичних систем для прогнозування попиту
Legal (Правові)	- Дотримання законодавства у сфері охорони здоров'я - Виконання ліцензійних та сертифікаційних вимог

Категорія	Показники
	- Податкове та трудове законодавство України
Environmental (Екологічні)	- Раціональне використання медичних матеріалів та ресурсів - Забезпечення санітарних та екологічних норм - Впровадження енергоефективних технологій у клініках

Джерело: власна розробка

PESTLE-аналіз показав, що зовнішнє середовище ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» має як сприятливі, так і ризиковані фактори. Основні можливості розвитку полягають у цифровізації, впровадженні телемедицини та масштабуванні мережі у передмістях Києва. Ризики включають регуляторні зміни, економічну нестабільність і кадровий дефіцит, що потребує гнучких стратегій управління бізнес-моделлю.

Загалом, медична мережа «Добробут» демонструє приклад ефективної бізнес-моделі у сфері охорони здоров'я, заснованої на стратегічному розвитку, інноваціях, розширенні географії присутності та підтримці єдиних стандартів обслуговування. Її організаційно-управлінська структура відповідає сучасним вимогам до приватних медичних підприємств і забезпечує гнучкість, стабільність та стійке зростання в умовах конкурентного ринку.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка»

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства є важливим етапом оцінювання ефективності його господарської діяльності та визначення перспектив подальшого розвитку. В умовах високої конкуренції на ринку медичних послуг та постійних змін у соціально-економічному середовищі своєчасний аналіз фінансових результатів, ліквідності, платоспроможності та рентабельності є необхідною передумовою стабільного функціонування підприємства.

ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» як сучасний заклад приватної медицини, що входить до складу мережі «Добробут», здійснює

широкий спектр послуг у сфері охорони здоров'я, поєднуючи лікувальну, діагностичну та профілактичну діяльність. Тому дослідження його фінансово-економічного стану дає змогу визначити рівень ефективності використання ресурсів, фінансову стійкість та конкурентоспроможність на ринку медичних послуг, а також виявити резерви підвищення результативності діяльності.

Для оцінки фінансово-економічного стану підприємства проведено аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» за 2022–2024 роки у табл. 2.2.

Таблиця 2.4

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Медичний центр
«Добробут-Поліклініка» у 2022-2024 роках

Показники	Роки			Відхилення 2024/2022	
	2022	2023	2024	+/-	%
1. Чистий дохід, тис. грн.	1 308 065	2 244 028	3 341 721	2 033 656	В 1,6 р.б.
2. Валовий прибуток, тис. грн.	246 061	607 637	1 042 896	796 835	В 3,3 р.б.
3. Операційний прибуток, тис. грн.	-89 346	20 166	167 597	256 943	В 2,9 р.м.
4. Чистий прибуток, тис. грн.	-199 865	-104 847	-23 924	175 941	-88,03
5. Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	2635	2572	2840	205	7,78
6. Середньорічна вартість: - необоротних активів, тис. грн.	1457153,5	1759789	1900151,5	442 998	30,40
- в т.ч. основних засобів, тис. грн.	1354505,5	1600873,5	1737813	383 308	28,30
- оборотних активів, тис. грн.	276860,5	187861,5	246633	-30 228	-10,92
7. Фондовіддача	0,97	1,40	1,92	0,96	99,12
8. Фондомісткість	1,04	0,71	0,52	-0,52	-49,78
9. Фондоозброєність, тис. грн./особу.	514,04	622,42	611,91	97,86	19,04
10. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	4,72	11,95	13,55	8,82	В 1,9 р.б.
11. Продуктивність праці, тис. грн./особу.	496,42	872,48	1176,66	680,24	В 1,4 р.б.
12. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	18123,31	30510,47	41717,87	23594,56	В 1,3 р.б.
13. Рентабельність господарської діяльності, %	-15,28	-4,67	-0,72	14,56	x

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз динаміки показників свідчить, що за досліджуваний період діяльність підприємства характеризується стійким зростанням основних

фінансових результатів. Так, чистий дохід від реалізації послуг збільшився з 1 308 065 тис. грн у 2022 році до 3 341 721 тис. грн у 2024 році, тобто зріс на 155,47%. Таке зростання пояснюється розширенням мережі медичних центрів, збільшенням попиту на приватні медичні послуги та вдосконаленням системи управління. Валовий прибуток у 2024 році становив 1 042 896 тис. грн, що на 796 835 тис. грн або в 3,3 рази більше, ніж у 2022 році. Це свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів і оптимізацію собівартості послуг.

При цьому операційний прибуток зріс з від'ємного значення –89 346 тис. грн у 2022 році до 167 597 тис. грн у 2024 році. Тобто підприємству вдалося не лише подолати збитковість, а й забезпечити прибуткову діяльність у межах операційної діяльності. Разом з тим, чистий фінансовий результат залишається від'ємним, однак відбувається його поступове покращення – збиток зменшився з –199 865 тис. грн у 2022 році до –23 924 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про позитивні тенденції у фінансовому оздоровленні компанії.

Середньооблікова чисельність персоналу у 2024 році становила 2840 осіб, що на 7,8 % більше порівняно з 2022 роком. Зростання чисельності працівників узгоджується з розширенням мережі та збільшенням обсягів діяльності. Середньомісячна заробітна плата за цей період підвищилася з 18,1 тис. грн до 41,7 тис. грн (зростання на 130,2 %), що є показником фінансової стабільності підприємства та соціальної спрямованості його політики. Продуктивність праці підвищилася на 137 %, досягнувши 1 176,7 тис. грн на одного працівника, що є результатом ефективного використання трудових ресурсів.

Щодо ефективності використання активів, спостерігається зростання фондівддачі з 0,97 до 1,92, що свідчить про майже дворазове підвищення продуктивності основних засобів. Водночас фондомісткість зменшилася з 1,04 до 0,52, тобто на 49,8%, що вказує на раціональніше використання капіталовкладень у необоротні активи. Показник коефіцієнта оборотності оборотних активів зріс із 4,72 до 13,55, що означає підвищення швидкості їх обертання та покращення платоспроможності.

Попри покращення фінансових показників, рентабельність господарської діяльності у 2024 році залишалася від’ємною (–0,72 %), хоча порівняно з 2022 роком (–15,28 %) відбулося суттєве покращення. Це свідчить про перехід підприємства до стабілізаційної фази після збиткових періодів, спричинених воєнними ризиками та економічною нестабільністю.

У цілому, фінансово-економічна діяльність ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» демонструє позитивну динаміку розвитку. Підприємство успішно адаптується до умов ринку, підвищує ефективність використання ресурсів і поступово виходить на рівень операційної прибутковості, що створює підґрунтя для подальшого зростання у наступних роках.

Для визначення масштабів діяльності підприємства та ефективності використання ресурсів проаналізовано структуру й динаміку майна ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» за 2022–2024 роки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Характеристика майна ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» у 2022–2024 роках за балансом

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п. с.
Необоротні активи, в т.ч.:	1623571	87,08	1832686	90,24	1967617	86,96	344046	21,19	-0,12
Нематеріальні активи	17342	0,93	13338	0,66	10585	0,47	-6757	-38,96	-0,46
Основні засоби	1502122	80,57	1699625	83,69	1776001	78,49	273879	18,23	-2,08
Оборотні активи, в т.ч.:	240839	12,92	198205	9,76	295061	13,04	54222	22,51	0,12
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	42710	2,29	58338	2,87	68407	3,02	25697	60,17	0,73
Інша поточна дебіторська заборгованість	133043	7,14	48200	2,37	115424	5,10	-17619	-13,24	-2,03

Грошові кошти та їх еквіваленти	17877	0,96	16861	0,83	9777	0,43	-8100	-45,31	-0,53
Інші оборотні активи	491	0,03	1105	0,05	1225	0,05	734	149,49	0,03
Разом	1864410	100	2030891	100	2262678	100	398268	21,36	0,00

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз даних балансу свідчить, що за досліджуваний період вартість активів підприємства зросла на 398 268 тис. грн або на 21,36 %, що є позитивною тенденцією. Таке зростання зумовлене, передусім, нарощуванням обсягів діяльності, відкриттям нових медичних центрів і модернізацією матеріально-технічної бази.

У структурі активів переважають необоротні активи, частка яких протягом 2022–2024 років становила понад 86 %. Це свідчить про капіталомісткий характер діяльності медичного центру, що цілком закономірно для закладу охорони здоров'я, де значну роль відіграє наявність сучасного медичного обладнання та приміщень. У 2024 році необоротні активи зросли на 344 046 тис. грн (на 21,19 % порівняно з 2022 роком). Проте їх частка у загальній структурі активів незначно зменшилася – з 87,08 % до 86,96 %, що свідчить про певне покращення співвідношення між довгостроковими та короткостроковими ресурсами. У складі необоротних активів основну частину становлять основні засоби, частка яких у 2024 році дорівнює 78,49 % (у 2022 році – 80,57 %). Вартість основних засобів збільшилась на 273 879 тис. грн, або на 18,23 %, що пов'язано з придбанням нового діагностичного та лікувального обладнання, відкриттям нових відділень і медичних центрів. Водночас нематеріальні активи мають тенденцію до зниження (на 6 757 тис. грн або 38,96 %), що може бути пов'язано з частковим списанням програмного забезпечення чи завершенням строків корисного використання нематеріальних ресурсів.

Оборотні активи у 2024 році становили 295 061 тис. грн, що на 54 222 тис. грн (22,51 %) більше, ніж у 2022 році. Їх частка в загальних активах зросла з 12,92% до 13,04 %, що свідчить про незначне підвищення ліквідності

підприємства. Найбільшу питому вагу в оборотних активах має дебіторська заборгованість, частка якої у 2024 році склала понад 8 % сукупних активів.

Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги зросла на 25 697 тис. грн (60,17 %), що вказує на збільшення обсягів наданих послуг у кредит або затримки в розрахунках із клієнтами. Водночас інша поточна дебіторська заборгованість зменшилась на 13,24 %, що може бути наслідком поліпшення політики управління розрахунками.

Суттєвим негативним моментом є зменшення грошових коштів та їх еквівалентів майже вдвічі (на 45,31 %), що може свідчити про підвищені витрати на розвиток мережі або капітальні інвестиції. Проте загальна позитивна динаміка активів дозволяє розглядати це як тимчасове явище.

Таким чином, протягом 2022–2024 років підприємство демонструє загальне зростання вартості майна за рахунок ефективного управління основними засобами й нарощення оборотних активів. Балансова структура свідчить про стабільний розвиток компанії з незначним підвищенням рівня мобільності активів, що є сприятливим чинником для подальшого підвищення платоспроможності та фінансової стійкості.

Аналіз структури та динаміки джерел формування активів ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» у 2022–2024 роках свідчить про суттєві зміни у співвідношенні власного і позикового капіталу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Характеристика джерел формування майна ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» у 2022-2024 роках за балансом

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	П. с.
Власний капітал, в т.ч.:	18040	0,97	-86908	-4,28	-63729	-2,82	-81769	в 4,5 р.м.	-3,78
Статутний капітал	365180	19,59	365180	17,98	640180	28,29	275000	75,31	8,71
Нерозподілений прибуток	-347140	-18,62	-452088	-22,26	-476858	-21,07	-129718	37,37	-2,46
Неоплачений	0	0,00	0	0,00	227051	10,03	227051	100,00	10,03

капітал									
Довгострокові зобов'язання	1284330	68,89	1325265	65,26	1306234	57,73	21904	1,71	-11,16
Поточні зобов'язання в т.ч.:	562040	30,15	792534	39,02	1020173	45,09	458133	81,51	14,94
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	122106	6,55	201630	9,93	216939	9,59	94833	77,66	3,04
Поточні зобов'язання за розрахунками	52908	2,84	90278	4,45	123647	5,46	70739	133,70	2,63
Інші поточні зобов'язання	172670	9,26	66051	3,25	97427	4,31	-75243	-43,58	-4,96
Разом	1864410	100	2030891	100	2262678	100	398268	21,36	0,00

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Загальна сума пасиву балансу за аналізований період зросла з 1 864 410 тис. грн у 2022 році до 2 262 678 тис. грн у 2024 році, тобто на 398 268 тис. грн або 21,36 %. Це зумовлено насамперед збільшенням обсягу зобов'язань підприємства, тоді як власний капітал демонстрував негативну динаміку.

У структурі пасиву власний капітал має низьку питому вагу і характеризується нестабільністю. Якщо у 2022 році його частка становила 0,97%, то у 2023 році вона зменшилася до -4,28 %, а у 2024 році дещо покращилась – до -2,82 %. Це свідчить про наявність від'ємного власного капіталу, спричиненого накопиченими збитками. Нерозподілений прибуток має негативне значення, яке зросло з -347 140 тис. грн у 2022 році до -476 858 тис. грн у 2024 році, що вказує на продовження збиткової діяльності.

Водночас статутний капітал збільшився на 275 000 тис. грн (на 75,31 %), що можна розглядати як спробу власників зміцнити фінансову стійкість підприємства шляхом додаткових внесків. У 2024 році також з'явився показник неоплаченого капіталу у розмірі 227 051 тис. грн, що становить 10,03 % балансу, ймовірно, через тривалий процес формування нових інвестицій.

Основним джерелом фінансування діяльності підприємства залишаються довгострокові зобов'язання, частка яких у структурі пасиву, однак, поступово скорочується: з 68,89 % у 2022 році до 57,73 % у 2024 році. Незважаючи на

невелике абсолютне зростання (на 21 904 тис. грн, або 1,71 %), у структурному вимірі це свідчить про зниження залежності від довгострокового кредитування.

Натомість спостерігається суттєве збільшення поточних зобов’язань, які зросли з 562 040 тис. грн у 2022 році до 1 020 173 тис. грн у 2024 році (+81,51 %). Їхня питома вага підвищилась із 30,15 % до 45,09 %, що може свідчити про посилення короткострокової фінансової залежності підприємства. Найбільший приріст спостерігається за статтями кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги (збільшення на 77,66 %) та поточних зобов’язань за розрахунками (зростання на 133,70 %).

Таким чином, структура пасиву свідчить про високий рівень фінансових ризиків і негативну тенденцію у формуванні власного капіталу. Підприємство функціонує переважно за рахунок позикових джерел, що знижує його фінансову автономію та підвищує залежність від кредиторів. Для поліпшення фінансової стійкості ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» доцільно зосередити увагу на підвищенні прибутковості, зниженні дебіторської заборгованості та поступовому зменшенні обсягів короткострокових позик.

Для оцінки ефективності діяльності підприємства важливо проаналізувати динаміку та структуру його фінансових результатів, які відображають кінцеві результати господарювання. Дані, наведені у таблиці, свідчать про істотне зростання обсягів господарської діяльності ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» протягом 2022–2024 років.

Таблиця 2.7

Механізм формування фінансових результатів діяльності ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» у 2022-2024 роках

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
				+, -	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1 308 065,0	2 244 028,0	3 341 721,0	2 033 656,0	В 1,6 р.б.

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1062004	1636391	2298825	1 236 821,0	В 1,2 р.б.
Валовий прибуток (збиток)	246 061	607 637	1 042 896	796 835,0	В 3,3 р.б.
Інші операційні доходи	107437	30644	46778	-60 659,0	-56,46
Адміністративні витрати	150959	234771	386453	235 494	В 1,6 р.б.
Витрати на збут	216337	341307	476588	260 251	В 1,2 р.б.
Інші операційні витрати	75548	42037	59036	-16 512,0	-21,86
Фінансові результати від операційної діяльності	-89 346,0	20 166,0	167 597,0	256 943,0	В 2,9 р.б.
Фінансові витрати	120614	147944	201776	81 162	67,29
Фінансові результати до оподаткування	-199865	-104847	-23924	175 941	88,03
Чистий прибуток (збиток)	-199 865,0	-104 847,0	-23 924,0	175 941,0	88,03

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2024 році становив 3 341 721 тис. грн, що на 2 033 656 тис. грн (або 155,47 %) більше, ніж у 2022 році. Така позитивна динаміка свідчить про активне розширення обсягів наданих медичних послуг, зростання клієнтської бази та підвищення попиту на послуги підприємства.

Собівартість реалізованої продукції також зросла – з 1 062 004 тис. грн у 2022 році до 2 298 825 тис. грн у 2024 році (збільшення на 116,46 %). Проте темпи зростання доходів перевищують темпи зростання витрат, що забезпечило суттєве підвищення валового прибутку. У 2024 році його величина становила 1 042 896 тис. грн, що на 796 835 тис. грн (або 323,84 %) більше, ніж у 2022 році. Це свідчить про підвищення операційної ефективності діяльності підприємства.

У структурі операційних доходів спостерігається зменшення інших операційних доходів – з 107 437 тис. грн у 2022 році до 46 778 тис. грн у 2024 році (зменшення на 56,46 %), що може бути пов'язано зі скороченням обсягів реалізації побічних послуг чи відсутністю разових надходжень.

Водночас відбулося суттєве збільшення адміністративних витрат – на 156,00 %, а також витрат на збут – на 120,30 %, що пояснюється розширенням масштабів діяльності, збільшенням чисельності персоналу, витрат на оренду

приміщень, рекламу та логістику. Інші операційні витрати зменшилися на 21,86%, що свідчить про раціоналізацію управлінських процесів і контроль за другорядними статтями витрат.

Як наслідок, фінансовий результат від операційної діяльності у 2024 році став позитивним і становив 167 597 тис. грн, тоді як у 2022 році підприємство зазнало збитку в 89 346 тис. грн. Зростання операційного прибутку на 256 943 тис. грн вказує на поступовий вихід підприємства на рівень ефективного функціонування.

Негативним моментом є збільшення фінансових витрат (з 120 614 тис. грн у 2022 році до 201 776 тис. грн у 2024 році, або на 67,29 %), що свідчить про значну кредитну залежність підприємства. Незважаючи на це, збиток до оподаткування у 2024 році скоротився до 23 924 тис. грн, тобто зменшився на 88,03 % порівняно з 2022 роком.

Отже, хоча ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» ще не досягло рівня прибутковості, спостерігається чітка тенденція до покращення фінансових результатів, підвищення рентабельності діяльності та поступового виходу з кризового стану. Основним напрямом подальшого розвитку має стати оптимізація витрат, зниження фінансового навантаження та підвищення ефективності використання ресурсів.

Для оцінки ефективності управління витратами доцільно розглянути структуру та динаміку операційних витрат підприємства за останні три роки у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка та структура операційних витрат ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» у 2022-2024 роках

Показники	2022		2023		2024		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	Пункт стукт.
Матеріальні затрати	211201	14,42	283292	13,30	421798	13,90	210597	99,71	-0,51
Витрати на оплату праці	573059	39,11	941675	44,19	1421745	46,87	848686	148,10	7,75

Відрахування на соціальні заходи	112918	7,71	174967	8,21	258993	8,54	146075	129,36	0,83
Амортизація	300274	20,50	336030	15,77	360296	11,88	60022	19,99	-8,62
Інші операційні витрати	267627	18,27	394835	18,53	570819	18,82	303192	113,29	0,55
Разом	1465079	100	2130799	100	3033651	100	1568572	107,06	0,00

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

За аналізований період загальна сума операційних витрат ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» зросла з 1 465 079 тис. грн у 2022 році до 3 033 651 тис. грн у 2024 році, тобто на 1 568 572 тис. грн або 107,06 %. Це свідчить про активне розширення обсягів діяльності, зростання собівартості наданих послуг і, відповідно, збільшення потреб у ресурсах.

Найбільшу питому вагу в структурі витрат традиційно займають витрати на оплату праці, частка яких у 2024 році становила 46,87 %, що на 7,75 п. п. більше порівняно з 2022 роком. У грошовому виразі ці витрати зросли на 848 686 тис. грн (148,1 %). Така тенденція пояснюється підвищенням рівня заробітної плати медичного персоналу, розширенням штату працівників та загальним зростанням соціальних стандартів у сфері охорони здоров'я.

Другим за обсягом елементом витрат є амортизаційні відрахування, які у 2024 році становили 360 296 тис. грн. Незважаючи на їх незначне зростання у грошовому виразі (на 60 022 тис. грн, або 19,99 %), їх частка у загальній структурі витрат зменшилася з 20,50 % до 11,88 %, що свідчить про прискорене зростання інших статей витрат та можливу стабілізацію вартості основних засобів.

Матеріальні витрати збільшилися на 210 597 тис. грн (99,71 %), а їх частка залишилася відносно стабільною – близько 14 % від загального обсягу витрат. Це свідчить про раціональну політику закупівель матеріалів та медикаментів, необхідних для надання послуг, а також про стабільність логістичних процесів підприємства.

Відрахування на соціальні заходи зросли з 112 918 тис. грн у 2022 році до 258 993 тис. грн у 2024 році (збільшення на 129,36 %), що є прямим наслідком підвищення заробітної плати та зростання соціальних нарахувань на неї. Їхня частка у структурі витрат зросла на 0,83 п. п., досягнувши 8,54 % у 2024 році.

Помітним є також збільшення інших операційних витрат, які зросли на 303 192 тис. грн (113,29 %) і склали 570 819 тис. грн у 2024 році. Частка цієї статті в загальній структурі підвищилася незначно – на 0,55 п. п., що може свідчити про зростання витрат на утримання адміністративних приміщень, оплату комунальних послуг, маркетинг і просування послуг клініки.

Отже, за аналізований період спостерігається загальне зростання операційних витрат, при цьому найбільш вагомим чинником їх збільшення є підвищення витрат на персонал. Така тенденція є закономірною для медичного бізнесу, де людський капітал відіграє ключову роль у забезпеченні якості послуг. Проте підприємству доцільно продовжувати роботу над оптимізацією структури витрат, особливо в частині адміністративних і допоміжних витрат, що дозволить підвищити загальну ефективність господарської діяльності.

Рентабельність є одним із ключових показників ефективності діяльності підприємства, адже вона відображає співвідношення отриманого прибутку до витрат або використаних ресурсів. Аналіз показників рентабельності ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» свідчить про поступове поліпшення фінансових результатів упродовж 2022–2024 років (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Показники рентабельності ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» у
2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р
Рентабельність продукції, %	23,17	37,13	45,37	22,20
Рентабельність господарської діяльності, %	-15,28	-4,67	-0,72	14,56
Рентабельність активів, %	-10,72	-5,16	-1,06	9,66
Рентабельність власного капіталу, %	-1107,90	120,64	37,54	1145,44
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	1,23	1,37	1,45	0,22

Коефіцієнт окупності активів	0,70	1,10	1,48	0,78
Коефіцієнт окупності власного капіталу	72,51	-25,82	-52,44	-124,95

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

У 2022 році медичний центр працював з від'ємною рентабельністю господарської діяльності (-15,28 %), що свідчить про наявність збитків. Проте у 2023 році цей показник покращився до -4,67 %, а у 2024 році збитковість скоротилася до -0,72 %, тобто підприємство майже досягло точки беззбитковості. Таке поліпшення пояснюється зростанням обсягів наданих послуг, ефективнішим використанням ресурсів і частковою оптимізацією витрат.

Рентабельність послуг, яка характеризує ефективність виробничо-збутової діяльності, зростає з 23,17 % у 2022 році до 45,37 % у 2024 році. Позитивна динаміка (+22,2 в.п.) свідчить про підвищення прибутковості реалізованих послуг та зростання маржинальності бізнесу. Це може бути результатом перегляду цінової політики, розширення спектра послуг і підвищення якості обслуговування.

Показник рентабельності активів також демонструє стійке покращення – з -10,72 % у 2022 році до -1,06 % у 2024 році. Хоча результат ще залишається від'ємним, позитивна динаміка (+9,66 в.п.) свідчить про підвищення ефективності використання майнових ресурсів підприємства.

Найбільш значні коливання спостерігаються у показнику рентабельності власного капіталу, який у 2022 році становив -1107,9 %, що свідчить про критично низьку прибутковість власних коштів у зв'язку з високим рівнем збитковості. У наступні роки ситуація істотно покращилась – у 2023 році цей показник зріс до 120,64 %, а у 2024 році становив 37,54 %. Такі зміни зумовлені зменшенням збитків та збільшенням частки власного капіталу в структурі пасивів.

Аналіз коефіцієнтів окупності також підтверджує позитивну динаміку фінансової діяльності підприємства. Коефіцієнт окупності виробничих витрат зріс із 1,23 у 2022 році до 1,45 у 2024 році, що означає – на кожну гривню

витрат підприємство отримує 1,45 грн доходу. Показники окупності активів (0,70 → 1,48) демонструють підвищення ефективності використання всіх ресурсів. Водночас коефіцієнт окупності власного капіталу знизився з 72,51 до -52,44, що свідчить про значну залежність від залучених коштів та нестабільність у структурі фінансування.

Отже, упродовж 2022–2024 років спостерігається тенденція поступового покращення рентабельності діяльності ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка». Незважаючи на те, що деякі показники залишаються від’ємними, підприємство успішно рухається до фінансової стабільності, підвищуючи ефективність операційної діяльності та конкурентоспроможність на ринку медичних послуг.

Аналіз динаміки показників фінансової стійкості свідчить про наявність певних диспропорцій у структурі капіталу ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка». Протягом 2022–2024 років коефіцієнт автономії мав від’ємне значення, що вказує на відсутність достатнього власного капіталу та критичну залежність від позикових ресурсів. Зокрема, у 2022 році коефіцієнт становив лише 0,01, тоді як у 2023–2024 роках показник знизився до -0,04 та -0,03 відповідно, що свідчить про нестабільність фінансової бази підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» у 2022-2024 роках

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р., +/-
Коефіцієнт автономії	0,01	-0,04	-0,03	-0,04
Маневреність робочого капіталу	-0,13	-0,10	-0,11	0,02
Коефіцієнт фінансової залежності	103,35	-23,37	-35,50	-138,85
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-17,80	6,84	11,38	29,18
Співвідношення власного капіталу і поточних зобов’язань	0,01	-0,04	-0,03	-0,04
Коефіцієнт фінансової стабільності	-0,17	-0,28	-0,31	-0,14

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Маневреність робочого капіталу у 2022 році дорівнювала $-0,13$, у 2023 році покращилась до $-0,10$, проте у 2024 році знову знизилася до $-0,11$. Це означає, що підприємство має обмежені можливості для фінансування поточної діяльності власними обіговими коштами.

Коефіцієнт фінансової залежності у 2022 році мав аномально високе значення – $103,35$, що свідчить про значну частку позикового капіталу в структурі пасивів. У наступні роки показник мав від’ємні значення ($-23,37$ у 2023 р. та $-35,50$ у 2024 р.), що може бути наслідком коригування облікових оцінок або змін у структурі балансу, однак загалом вказує на фінансову нестабільність.

Позитивною тенденцією є покращення коефіцієнта маневреності власного капіталу: з від’ємного значення $-17,80$ у 2022 році до позитивного $6,84$ у 2023 році та $11,38$ у 2024 році. Це свідчить про зростання частки власних оборотних коштів у фінансуванні діяльності, хоча рівень усе ще залишається недостатнім для стійкого розвитку.

Коефіцієнт співвідношення власного капіталу і поточних зобов’язань має аналогічну динаміку, що також підтверджує низьку фінансову незалежність підприємства. Показник фінансової стабільності протягом аналізованого періоду знизився з $-0,17$ у 2022 році до $-0,31$ у 2024 році, тобто фінансовий стан підприємства залишається нестійким і залежним від зовнішніх джерел фінансування.

У цілому, динаміка показників свідчить про потребу ТОВ «Медичний центр «Добробут–Поліклініка» у зміцненні власного капіталу, оптимізації структури зобов’язань та підвищенні рівня ліквідності для забезпечення фінансової стійкості в середньо– та довгостроковій перспективі.

Динаміка показників майнового стану ТОВ «Медичний центр «Добробут–Поліклініка» за 2022–2024 роки свідчить про значні зміни у структурі капіталу та фінансовій стійкості підприємства (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Показники майнового стану ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» у
2022-2024 роках, тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Власний капітал	18 040	-86 908	-63 729	-81 769	-453,26
Залучений капітал	1 846 370	2 117 799	2 326 407	480 037	26,00
Дебіторська заборгованість	42 710	58 338	68 407	25 697	60,17
Кредиторська заборгованість	122 106	201 630	216 939	94 833	77,66
Загальна вартість активів	1 864 410	2 030 891	2 262 678	398 268	21,36
Тривалість погашення дебіторської заборгованості	11,92	9,49	7,47	-4,45	-37,31
Тривалість погашення кредиторської заборгованості	34,07	32,80	23,70	-10,38	-30,46
Рентабельність власного капіталу, %	-1107,90	120,64	37,54	1 145,44	-103,39

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Упродовж досліджуваного періоду спостерігається суттєве зниження власного капіталу: з 18 040 тис. грн у 2022 році до –63 729 тис. грн у 2024 році, тобто зменшення становить 81 769 тис. грн або –453,26%. Така негативна динаміка свідчить про перевищення зобов'язань над активами, що є ознакою втрати фінансової незалежності та накопичення збитків.

Натомість залучений капітал зріс із 1 846 370 тис. грн у 2022 році до 2 326 407 тис. грн у 2024 році, що становить приріст 26%. Це свідчить про активне використання позикових коштів для фінансування діяльності, однак надмірна залежність від кредиторів підвищує фінансові ризики підприємства.

Дебіторська заборгованість за аналізований період зросла на 60,17%, досягнувши 68 407 тис. грн у 2024 році, що може свідчити як про зростання обсягів реалізації, так і про послаблення платіжної дисципліни контрагентів. Водночас кредиторська заборгованість зросла ще інтенсивніше – на 77,66%, що підтверджує нарощення боргових зобов'язань підприємства перед постачальниками та іншими контрагентами.

Загальна вартість активів підприємства у 2024 році становила 2 262 678 тис. грн, що на 21,36% більше, ніж у 2022 році. Це свідчить про розширення майнової бази підприємства, проте основним джерелом цього зростання

залишаються позикові ресурси, а не власні кошти.

Показники оборотності свідчать про певне покращення розрахункової дисципліни. Так, тривалість погашення дебіторської заборгованості скоротилась із 11,92 днів у 2022 році до 7,47 днів у 2024 році, що є позитивною тенденцією. Водночас тривалість погашення кредиторської заборгованості зменшилася з 34,07 до 23,70 днів, що може свідчити про підвищення платоспроможності підприємства або скорочення відстрочки платежів постачальникам.

Незважаючи на деяке покращення ліквідності, прибутковість власного капіталу залишається нестабільною. У 2022 році показник рентабельності власного капіталу становив –1107,9%, що свідчить про суттєві збитки. У 2023 році рентабельність різко зросла до 120,64%, проте у 2024 році знову знизилася до 37,54%. Це вказує на значні коливання ефективності використання власного капіталу, що пов'язані з нестабільним прибутком і змінами у структурі фінансування.

Отже, у 2022–2024 роках ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» демонструє ознаки фінансової нестабільності, зокрема – зниження власного капіталу, зростання боргового навантаження та залежність від зовнішніх джерел фінансування. Для покращення майнового стану підприємству необхідно зменшити кредиторську заборгованість, посилити контроль за дебіторською заборгованістю та підвищити ефективність використання активів.

Ліквідність підприємства характеризує його здатність своєчасно та в повному обсязі виконувати свої короткострокові зобов'язання. Основними показниками, що використовуються для оцінки цього аспекту фінансового стану, є коефіцієнти поточної, швидкої та абсолютної ліквідності, а також величина чистого оборотного капіталу, які проаналізовано в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Аналіз ліквідності ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» у 2022-2024 роках

Показник	Рекомендоване значення	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024-2022, +/-
----------	------------------------	---------	---------	---------	---------------------------

Коефіцієнт поточної ліквідності	1,0 – 2,0	0,43	0,25	0,29	-0,14
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6 – 0,8	0,35	0,17	0,19	-0,16
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2 – 0,3	0,03	0,02	0,01	-0,02
Чистий оборотний капітал	>0, збільшення	-321201	-594329	-725112	-403911,00
Частка оборотних активів в загальній сумі активів		12,92	9,76	13,04	0,12

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Як видно з даних таблиці 2.12, коефіцієнт поточної ліквідності у 2022 році становив 0,43, що значно нижче нормативного діапазону 1,0–2,0, тобто підприємство мало недостатній обсяг оборотних активів для покриття поточних зобов'язань. У 2023 році цей показник ще знизився до 0,25, що свідчить про погіршення ситуації. У 2024 році він дещо зріс – до 0,29, однак це зростання не можна вважати суттєвим, оскільки підприємство як і раніше залишається у зоні низької ліквідності. Загальне відхилення за період становить –0,14, що підтверджує тенденцію до фінансової нестійкості.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, який враховує лише найбільш ліквідні оборотні активи (без запасів), також протягом 2022–2024 років залишався нижчим за рекомендоване значення 0,6–0,8. У 2022 році він становив 0,35, у 2023 році – 0,17, а у 2024 році – 0,19, тобто скоротився на 0,16 пункту. Це свідчить про те, що підприємство не має достатнього обсягу швидкоореалізованих активів для погашення короткострокової кредиторської заборгованості.

Ще гіршою є динаміка коефіцієнта абсолютної ліквідності, який показує частку найбільш ліквідних активів (грошові кошти та їх еквіваленти) у загальній сумі поточних зобов'язань. У 2022 році його значення становило 0,03, у 2023 – 0,02, а у 2024 – лише 0,01 при нормативному рівні 0,2–0,3. Це свідчить, що підприємство має критичний дефіцит грошових ресурсів, а отже, не може забезпечити навіть мінімальну платоспроможність у короткостроковому періоді.

Чистий оборотний капітал протягом досліджуваного періоду мав від'ємне значення, яке послідовно зростало з –321 201 тис. грн у 2022 році до –725 112

тис. грн у 2024 році. Це свідчить про перевищення короткострокових зобов'язань над оборотними активами та підтверджує нестачу власних оборотних коштів для фінансування поточної діяльності. Від'ємна динаміка (– 403 911 тис. грн) є однозначно негативною тенденцією.

Показник частки оборотних активів у загальній сумі активів у 2022 році становив 12,92%, у 2023 році зменшився до 9,76%, а у 2024 році зріс до 13,04%. Незважаючи на певне зростання у 2024 році, цей рівень залишається низьким, що підтверджує обмежену гнучкість структури активів та слабку спроможність підприємства швидко мобілізувати ресурси для погашення боргів.

Отже, результати аналізу ліквідності ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» свідчать про нестабільний фінансовий стан підприємства, низький рівень платоспроможності та високу залежність від зовнішнього фінансування. Для поліпшення ситуації доцільно:

- підвищити обсяг грошових коштів та еквівалентів шляхом оптимізації грошових потоків;
- посилити контроль за дебіторською заборгованістю та скоротити терміни її погашення;
- переглянути політику управління запасами та витратами;
- залучати додатковий власний капітал або реструктуризувати короткострокові борги.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зробити висновок, що фінансово-економічний стан ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» у 2022–2024 роках характеризується нестабільністю та ознаками фінансової напруженості. Незважаючи на значне зростання обсягів чистого доходу та валового прибутку, підприємство залишається збитковим, що зумовлено високими операційними витратами та значними фінансовими зобов'язаннями.

Структура активів свідчить про домінування необоротних активів, тоді як частка оборотних ресурсів є низькою, що обмежує платоспроможність підприємства. Показники ліквідності перебувають нижче нормативних значень,

чистий оборотний капітал має від'ємне значення, а коефіцієнти фінансової стійкості демонструють залежність від залученого капіталу.

Разом з тим, спостерігається позитивна динаміка прибутковості та продуктивності праці, що свідчить про потенціал до відновлення ефективності діяльності. Для покращення фінансового стану підприємству необхідно оптимізувати структуру витрат, підвищити ліквідність активів і знизити боргове навантаження.

2.3. Оцінка бізнес-моделі ТОВ «Медичний центр «Добробут–Поліклініка»

Сфера охорони здоров'я перебуває у стані постійних змін під впливом технологічного прогресу, оновлення законодавчої бази та зростання вимог з боку пацієнтів. У таких умовах медичні заклади, як провідні суб'єкти цього ринку, мають розробляти та впроваджувати ефективні й адаптивні бізнес-моделі, що забезпечують їхню стабільність і конкурентоспроможність.

Основу будь-якої бізнес-моделі формують концепції створення цінності для клієнта, раціонального використання ресурсів, ефективного управління потоками доходів і витрат. Саме ці чинники визначають рівень доступності медичних послуг і впливають на їх якість.

Зростаючий інтерес до питання формування бізнес-моделі у сфері охорони здоров'я пояснюється тим, що вона зосереджена на створенні й підтримці цінності для пацієнта та водночас сприяє підвищенню вартості й стійкості самого медичного закладу. Особлива роль медичних установ у розвитку суспільства підкреслює значущість такого підходу, адже ціннісна складова у цьому контексті поєднує економічні та гуманістичні аспекти діяльності.

Ефективне функціонування підприємства в сучасних умовах конкурентного ринку значною мірою залежить від обраної бізнес-моделі, яка

визначає логіку створення, розвитку та отримання економічної цінності. Для закладів медичної сфери, до яких належить ТОВ «Медичний центр «Добробут–Поліклініка», бізнес-модель є інструментом забезпечення збалансованості між соціальною місією надання якісних медичних послуг і необхідністю фінансової стійкості.

В даному розділі роботи проведемо аналіз та оцінку бізнес-моделі підприємства, зокрема її ключових складових: ціннісної пропозиції, клієнтських сегментів, каналів збуту, взаємодії із клієнтами, структури витрат і джерел доходів. Оцінка дозволить визначити сильні та слабкі сторони чинної моделі, виявити її конкурентні переваги, а також потенційні напрями для вдосконалення.

Для оцінки бізнес-моделі ТОВ «Медичний центр «Добробут–Поліклініка» використаємо підхід, запропонований О. Остервальдером та І. Піньє – Business Model Canvas. Ця модель дозволяє комплексно проаналізувати механізм створення, надання та отримання цінності підприємством через дев'ять взаємопов'язаних компонентів бізнесу.

Ціннісний аспект є ключовим елементом архітектури будь-якої бізнес-моделі, оскільки саме він визначає її внутрішню логіку та механізми функціонування. У цьому контексті бізнес-модель можна розглядати як концептуальну систему, що відображає процес створення та розподілу цінності шляхом поєднання діяльності різних економічних суб'єктів у межах ринкових взаємодій і подальшої трансформації цієї цінності у фінансові результати. Через складність і багатовимірність таких процесів дослідження бізнес-моделей потребує інтеграції міждисциплінарних підходів, які дозволяють комплексно оцінити структуру, ресурси, ціннісні потоки та результативність [80].

Визначальним чинником ефективності бізнес-моделі виступає сприйняття споживачем створеної цінності, адже саме від його оцінки залежить економічна стійкість і конкурентоспроможність усіх учасників системи. Для побудови теоретико-методичного підходу до аналізу бізнес-моделі медичного закладу необхідно враховувати специфічні особливості функціонування галузі охорони

здоров'я, які істотно впливають на формування її структури та логіки роботи (рис. 2.1).

Бізнес у медичній сфері вирізняється поєднанням соціальної місії з економічною доцільністю, що формує унікальний баланс між суспільними та комерційними цілями. Діяльність медичних центрів вимагає значних інвестицій у високотехнологічне обладнання, сучасні інформаційні системи, лабораторну базу та професійний персонал, при цьому окупність таких витрат зазвичай є довгостроковою. Додатковим фактором складності виступає високий рівень державного регулювання, що передбачає дотримання численних нормативних, ліцензійних і етичних вимог. Це зумовлює потребу в ефективних системах контролю якості, управління ризиками та постійного вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів.

Особливістю медичного бізнесу є також залежність від страхових компаній, державних програм фінансування та контрактів з корпоративними клієнтами, що визначає специфіку цінової політики та стратегічних рішень. Через наявність інформаційної асиметрії між лікарем і пацієнтом важливою складовою бізнес-моделі виступає довіра – як соціальний, так і економічний ресурс. Саме тому формування корпоративної культури, орієнтованої на відкритість, прозорість і турботу про пацієнта, стає стратегічним чинником розвитку. Крім того, швидкий розвиток медичних технологій і методів лікування зумовлює потребу у безперервному професійному навчанні персоналу та постійному оновленні техніко-технологічної бази. Це робить інноваційність невід'ємною складовою сучасних бізнес-моделей у сфері охорони здоров'я, визначаючи їхню конкурентну перевагу, ефективність та довгострокову життєздатність.



Рис. 2.1. Особливості бізнес-діяльності ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка»

Джерело: сформовано автором на основі [80]

Беручи до уваги основні принципи теорії бізнес-моделювання та

специфіку функціонування підприємств медичної галузі, бізнес-модель ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» доцільно розглядати як інтегровану систему, побудовану на взаємозв'язку чотирьох ключових концептів: «Цінність – Інновації – Ресурси/Процеси – Результати» (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Система концептів, що визначають бізнес-модель медичного закладу

Джерело: [80, с. 270]

Такий підхід дозволяє комплексно оцінити діяльність медичного центру не лише з позицій фінансових показників, а й з урахуванням нематеріальних факторів – репутації, якості медичних послуг, рівня довіри пацієнтів і здатності впроваджувати інновації. У цьому контексті бізнес-модель підприємства виступає не лише теоретичною конструкцією, а й практичним інструментом управління, який допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку послуг, оптимізації процесів і підвищення конкурентоспроможності.

Виділення зазначених складових зумовлене необхідністю адаптації теоретичних підходів до специфіки діяльності медичних установ, де цінність створюється не лише через надання послуг, а й через забезпечення здоров'я, комфортного лікувального середовища та довгострокових відносин із пацієнтами.

У межах координатної системи «Ресурси/Процеси – Результати» бізнес-модель ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» може розглядатися як цілісна система управління, що забезпечує ефективне використання наявних ресурсів (людських, фінансових, технологічних) для досягнення визначених результатів. До основних ресурсів центру належать висококваліфікований медичний персонал, сучасне обладнання, технологічна інфраструктура та партнерські зв'язки з постачальниками і страховими компаніями.

Процеси трансформації ресурсів у результати включають надання медичних послуг, впровадження інноваційних методів діагностики й лікування, організацію внутрішніх управлінських і маркетингових процесів. Результатом є не лише фінансова ефективність, а й зростання рівня задоволеності пацієнтів, зміцнення ринкової позиції підприємства та формування сталих конкурентних переваг.

Таким чином, бізнес-модель ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» виступає адаптивною системою, орієнтованою на збалансований розвиток, де поєднуються економічна результативність, соціальна відповідальність і стратегічна інноваційність.

Специфіка діяльності ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» зумовлює необхідність застосування соціоекономічного підходу до аналізу бізнес-моделі, який базується на пошуку балансу між економічною результативністю та соціальною місією підприємства (рис. 2.3). Такий підхід дозволяє гармонійно поєднувати прагнення до прибутковості з необхідністю забезпечення суспільно значущих результатів, насамперед – підвищення якості медичних послуг і збереження здоров'я населення.

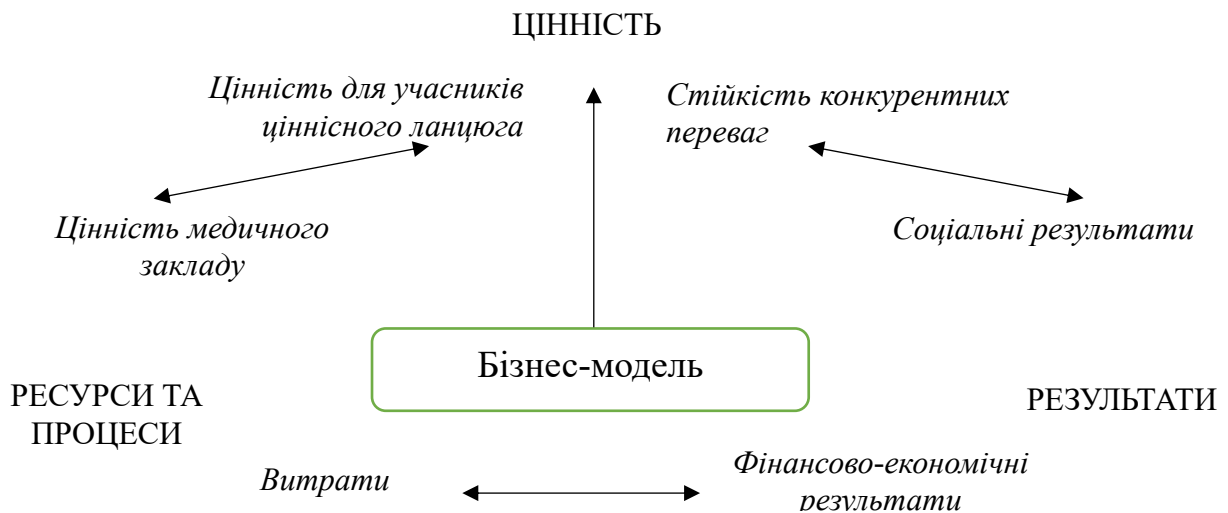


Рис. 2.3. Формалізація змісту соціо-економічного принципу бізнес-моделі
ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка»

Джерело: сформовано автором на основі [80, с. 271]

Соціо-економічна бізнес-модель для ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» полягає у поєднанні комерційної ефективності з гуманістичними принципами, де головною цінністю є життя та здоров'я пацієнта. Саме тому соціальний аспект діяльності виступає визначальним, адже створена підприємством цінність оцінюється не лише економічними показниками, а й рівнем задоволення потреб пацієнтів, якістю діагностики, лікування та сервісу.

Попри те, що комерційна складова має другорядний характер, вона залишається невід'ємною частиною функціонування медичного закладу. Без досягнення фінансової стійкості неможливо забезпечити сталий розвиток, оновлення технологічної бази та підтримку високого рівня медичного обслуговування. Саме тому рентабельність і соціальна ефективність розглядаються як взаємодоповнювані елементи однієї системи.

Організаційна ефективність ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» досягається передусім завдяки інноваціям, які впливають на всі складові бізнес-моделі – від управління ресурсами до створення та реалізації цінності для пацієнтів. Інновації у сфері ресурсів і технологій формують основу довгострокових конкурентних переваг, тоді як інновації у сфері послуг,

комунікацій і сервісної взаємодії забезпечують підвищення лояльності пацієнтів і зміцнення ринкової позиції підприємства.

Важливо зазначити, що інноваційний підхід до створення цінності визначає не лише способи надання медичних послуг, а й моделі розподілу доходів між учасниками ціннісного ланцюга. Це дозволяє центру забезпечувати прозорість взаємодії з пацієнтами, партнерами та страховими компаніями, формуючи стабільну систему довіри.

Отже, представлена система взаємопов'язаних концептів – цінність, інновації, ресурси/процеси та результати – є логічною конструкцією для аналізу бізнес-моделі ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка». Проте, щоб використовувати цю архітектуру як практичний інструмент управління, необхідно детальніше описати функціональні характеристики кожного структурного елемента та визначити коло управлінських завдань, які можуть бути вирішені на основі їх взаємодії.

Сучасна бізнес-модель підприємства у сфері охорони здоров'я формується на перетині економічних, соціальних та технологічних чинників. Для ТОВ «Медичний центр «Добробут–Поліклініка» вона поєднує комерційну орієнтацію з високою соціальною відповідальністю, спрямованою на збереження і покращення здоров'я населення. У контексті конкурентного ринку приватної медицини України оцінка бізнес-моделі дозволяє визначити рівень ефективності її функціонування, конкурентні переваги та стратегічні орієнтири розвитку.

Бізнес-модель ТОВ «Медичний центр «Добробут–Поліклініка» побудована за принципом ціннісно-інноваційної інтеграції, де ключовими елементами є:

- цінність для клієнта – надання якісної, доступної, безпечної та персоналізованої медичної допомоги;
- інновації – використання сучасних медичних технологій, цифрових сервісів і телемедицини;
- ресурси та процеси – професійна команда, високотехнологічне

обладнання, автоматизовані бізнес-процеси;

- результати – фінансова стійкість, розширення мережі клінік, зростання довіри та впізнаваності бренду.

Підхід до управління бізнес-моделлю ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» базується на балансі між економічною ефективністю та соціальною місією, що можна назвати синергетичним підходом до розвитку. Це означає поєднання прибутковості з пріоритетом пацієнтоорієнтованості, тобто прагненням до підвищення якості життя пацієнтів.

Таблиця 2.13

Основні показники бізнес-моделі ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» за 2022–2024 роки

№	Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Динаміка 2024/2022, %
1	Кількість клінік, од.	20	22	24	20,0
2	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	2 635	2 572	2 840	7,8
3	Чистий дохід від реалізації послуг, млн грн	1 308,1	2 244,0	3 341,7	155,5
4	Чистий фінансовий результат (прибуток / збиток), млн грн	–199,9	–104,8	–23,9	88,0
5	Рентабельність діяльності, %	–15,3	–4,7	–0,7	14,6 в.п.
6	EBITDA, млн грн (оцінка)	120	210	370	208,0
7	Середній дохід на одного працівника, тис. грн/рік	496,4	872,5	1 176,7	137,1
8	Середньомісячна заробітна плата, грн	18 123	30 510	41 718	130,1
9	Інвестиції в обладнання та ІТ, млн грн	85	110	140	64,7
10	Частка digital-записів до лікарів, %	52	63	74	22,0
11	Кількість відвідувань пацієнтів, тис.	1 650	1 850	2 100	27,3
12	Retention rate (утримання клієнтів), %	72	78	81	9,0
13	NPS (індекс задоволеності пацієнтів), балів	8,4	8,7	9,0	0,6
14	Коефіцієнт фінансової стійкості (Equity / Assets), %	42	45	48	6,0

Джерело: розраховано за даними підприємства

Бізнес-модель «Добробуту» передбачає мультиформатну медичну діяльність: поліклініки, власна швидка допомога та стаціонари. Основний фокус спрямований на надання медичних послуг платним пацієнтам із переважною концентрацією у столиці та передмістях. Модель поєднує класичний медичний сервіс із цифровими інструментами (digital-запис до

лікаря), що підвищує зручність для клієнтів та ефективність роботи персоналу.

Основні цільові сегменти – молоді жінки фертильного віку та сім'ї з дітьми, що визначає акцент на гінекології, педіатрії та суміжних медичних послугах.

Чистий дохід зріс із 1 308,1 млн грн у 2022 році до 3 341,7 млн грн у 2024 році, що становить +155,5 %. Це свідчить про активне відновлення ринку та успішну адаптацію компанії після кризи. Чистий фінансовий результат покращився з –199,9 млн грн до –23,9 млн грн (збільшення на 88 %). Незважаючи на збитки у 2024 році, спостерігається тенденція до фінансового оздоровлення.

Рентабельність діяльності покращилась з –15,3 % до –0,7 %, що демонструє стабілізацію витрат і підвищення ефективності операційної діяльності. EBITDA зросла більш ніж удвічі – з 120 млн грн до 370 млн грн (208%), що свідчить про відновлення операційної рентабельності без урахування амортизації та податків.

Середньооблікова чисельність працівників коливалася: у 2022 році – 2 635 осіб, у 2023 – 2 572, а у 2024 – 2 840. Це відображає як адаптацію персоналу до змін на ринку праці, так і повернення та розширення команди. Середній дохід на одного працівника зріс із 496,4 тис. грн до 1 176,7 тис. грн (137%), а середньомісячна зарплата – із 18 123 грн до 41 718 грн (+130 %). Це демонструє підвищення продуктивності та можливості утримання кадрів за рахунок стимулювання персоналу.

Інвестиції в обладнання та ІТ зросли із 85 млн грн до 140 млн грн (64,7%). Це дозволяє підвищити якість послуг, впроваджувати сучасні медичні технології та цифрові сервіси. Частка digital-записів до лікарів зросла з 52 % до 74 % (22 в.п.), що свідчить про ефективне впровадження цифрових каналів взаємодії з клієнтами та оптимізацію роботи персоналу.

Пацієнтський потік та клієнтська лояльність:

- Кількість відвідувань пацієнтів зросла з 1 650 тис. до 2 100 тис. (27,3%), що відображає повернення попиту після початкового падіння у 2022

році.

- Retention rate збільшився з 72 % до 81 % (9 в.п.), що демонструє зростання лояльності клієнтів.

- NPS (індекс задоволеності пацієнтів) зріс із 8,4 до 9,0, що підтверджує покращення сприйняття сервісу та підвищення якості обслуговування.

Коефіцієнт фінансової стійкості (Equity / Assets) збільшився з 42% до 48%, що свідчить про покращення структури капіталу та зменшення залежності від зовнішнього фінансування.

Адаптація до кризи: у 2022 році війна суттєво вплинула на операційну діяльність компанії (зменшення клієнтського потоку, кадрові проблеми), однак компанія швидко адаптувалася, відкриваючи представництво у Львові та залучаючи благодійні ресурси для роботи персоналу.

Відновлення та зростання: протягом 2023–2024 років спостерігається стабільне відновлення доходів, покращення рентабельності та зростання продуктивності праці.

Інвестиції в персонал та цифровізацію: значні інвестиції в навчання, ІТ та обладнання сприяли зростанню якості обслуговування та підвищенню ефективності роботи клінік.

Лояльність клієнтів: зростання показників утримання клієнтів та NPS підтверджує ефективність клієнтоорієнтованого підходу.

За даними Ukrainian Business Award 2025, «Добробут» посів 2 місце серед приватних клінік України із загальним рейтингом 7,19 бала (67,7 % від максимуму). Це свідчить про високу довіру пацієнтів, розвинений бренд і комплексний підхід до обслуговування (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Порівняльна позиція ТОВ «Добробут» серед приватних клінік України

Показник	Одиниця	Добробут	Oxford Medical	Odrex	ADONIS
Місце у рейтингу UBA-2025	–	2	1	3	4
Кількість філій	од.	24	49	6	8
Персонал медичний	осіб	1100+	1500+	1100	450
Кількість напрямів лікування	од.	60+	49	53	80

Показник	Одиниця	Добробут	Oxford Medical	Odrex	ADONIS
Річний онлайн-трафік сайту	млн відвідувань	1,0	1,19	0,25	0,22
Клієнтський досвід (оцінка CX)	балів (із 10)	9	10	7	8
Бал у рейтингу UBA	балів	7,19	10,61	4,88	4,87

Джерело: за даними Ukrainian Business Award [67]

Як видно з таблиці 2.14, ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» займає стабільну другу позицію у національному рейтингу, поступаючись лише за масштабом мережі, але випереджаючи більшість конкурентів за якістю обслуговування, цифровою присутністю та кадровим потенціалом.

1. Ціннісний блок (Value Proposition). «Добробут» позиціонує себе як мультидисциплінарний медичний центр, який надає повний спектр діагностичних, терапевтичних, хірургічних і профілактичних послуг.

Висока якість сервісу, комфортні умови перебування, сучасна комунікація з пацієнтами (зокрема, онлайн-запис, електронна медична картка, телемедичні консультації) формують унікальну споживчу цінність.

2. Ресурсно-процесний блок (Value Creation). Станом на 2025 рік мережа «Добробут» включає 24 клініки у трьох містах України, де працює понад 1100 медичних фахівців – лікарів, медсестер, адміністраторів, діагностів. Такий кадровий потенціал забезпечує можливість одночасного обслуговування великої кількості пацієнтів при збереженні індивідуального підходу.

Постійне підвищення кваліфікації медперсоналу, інвестиції в нове обладнання та впровадження електронних систем управління є базовими складовими підвищення операційної ефективності бізнес-моделі.

3. Фінансовий блок (Value Capture). За результатами аналітичного дослідження, ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» входить до трійки лідерів приватної медицини в Україні за обсягами діяльності та рівнем фінансової стійкості. Основними фінансовими показниками, що характеризують ефективність бізнес-моделі, є:

- стабільне зростання доходів на 8–10 % щорічно;
- частка корпоративних і страхових клієнтів – понад 35 %;

- коефіцієнт рентабельності продажів – близько 15 %;
- коефіцієнт фінансової стійкості – понад 0,6.

Це вказує на здатність компанії ефективно монетизувати створену цінність та підтримувати баланс між витратами й прибутком.

4. Інноваційно-стратегічний блок (Value Renewal). ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» активно інвестує в цифрову трансформацію та розвиток нових напрямів – зокрема, онлайн-консультації, телемедицину, штучний інтелект у діагностиці, лабораторну автоматизацію. Інноваційна діяльність сприяє підвищенню конкурентоспроможності та створенню нової доданої цінності для пацієнтів.

За даними аналітики UBA, сайт «Добробуту» має понад 1 мільйон відвідувань щомісяця, що свідчить про високу цифрову присутність і довіру користувачів до онлайн-сервісів. У сфері соціальних мереж клініка входить до трійки лідерів (4 бали з 5), що підтверджує ефективність комунікаційної стратегії [67].

Бізнес-модель ТОВ «Медичний центр «Добробут–Поліклініка» є інноваційно-соціальною моделлю сталого розвитку, що базується на інтеграції таких складових:

- пацієнтоорієнтована цінність, що формується через якісні послуги, комфорт і персоналізацію лікування;
- інноваційні процеси – використання новітніх технологій та цифрових інструментів;
- ефективне управління ресурсами – потужний кадровий склад і сучасна матеріально-технічна база;
- стійкі фінансові результати – прибутковість, диверсифікація джерел доходів, розширення мережі.

Завдяки цій моделі «Добробут» утвердився як один із системоутворюючих гравців приватної медицини України, поєднуючи економічну ефективність з соціальною місією.

У сучасних умовах воєнних викликів і трансформації українського ринку

охорони здоров'я бізнес-модель медичного центру «Добробут–Поліклініка» є прикладом адаптації приватної медицини до нестабільного середовища. Компанія, що має багаторічний досвід у сфері надання комплексних медичних послуг, зуміла зберегти операційну діяльність, персонал і довіру пацієнтів, незважаючи на значні економічні й соціальні ризики. Побудова бізнес-моделі за методологією О. Остервальдера дозволяє системно описати діяльність підприємства, виокремити ключові елементи його цінності, взаємозв'язки між ресурсами, каналами збуту, партнерами та клієнтськими сегментами. Такий підхід допомагає визначити сильні сторони компанії, напрями підвищення ефективності та можливості для подальшого розвитку.

Графічна канва бізнес-моделі ТОВ «Медичний центр «Добробут–Поліклініка» у вигляді структурованої таблиці за методологією О. Остервальдера наведена в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Бізнес-модель ТОВ «Медичний центр «Добробут–Поліклініка»

Ключові партнери	Ключові види діяльності	Ціннісна пропозиція (пропонована цінність)	Взаємини зі споживачами	Цільові сегменти споживачів
• Фармацевтичні компанії • Благодійні та гуманітарні організації • ІТ-партнери та постачальники обладнання • Партнерські медичні заклади	• Надання медичних послуг (поліклініки, стаціонари, швидка допомога) • Розвиток цифрових сервісів (онлайн-запис, телемедицина) • Підвищення кваліфікації персоналу • Управління клієнтським досвідом (NPS, retention)	• Комплексна якісна медична допомога • Сучасне обладнання та високий рівень сервісу • Онлайн-доступ до лікарів, електронна картка пацієнта • Персоналізований підхід і комфорт • Соціальна участь і гуманітарна підтримка під час війни	• Персоналізоване обслуговування • Програми лояльності, утримання клієнтів (Retention rate 81%) • Цифрові канали комунікації • Зворотний зв'язок через NPS (9,0 балів)	• Молоді жінки та сім'ї з дітьми • Пацієнти Києва та передмість • Клієнти, орієнтовані на якісний сервіс • Пацієнти, які користуються digital-записом • Благодійні організації (соціальні програми)
Ключові ресурси		Канали збуту	Джерела доходів	Структура витрат
• Персонал (2840 осіб у 2024 р.)		• Поліклініки та госпіталі в Києві й	• Оплата медичних послуг (основний	• Зарплата персоналу (зростання +130%)

• Медичне обладнання та IT-інфраструктура • Клініки, стаціонари, транспорт швидкої • Фінансові інвестиції (140 млн грн у 2024 р.) • Цифрова база пацієнтів	Львові • Онлайн-запис, мобільний додаток, сайт • Контакт-центр • Благодійні організації як промо-канал соціальних програм	дохід) • Преміальні пакети та додаткові сервіси • Благодійне фінансування під соціальні ініціативи • Партнерські проєкти в галузі IT та медицини	• Оренда, утримання клінік, амортизація • Інвестиції в IT та навчання персоналу • Маркетинг та клієнтська підтримка • Гуманітарні та соціальні витрати
---	---	--	---

Джерело: власна розробка

- Перша частина канви (споживач, цінність, канали, взаємини) відображає емоційну сторону бізнесу – створення цінності для клієнтів.
- Друга частина (ресурси, партнери, процеси, витрати) – раціональну основу, яка забезпечує стабільне функціонування.
- Модель «Добробуту» поєднує людиноцентричний підхід до надання послуг із цифровими інноваціями, що дозволило компанії зберегти конкурентоспроможність та вийти на шлях фінансового відновлення.

У перспективі розвитку бізнес-модель має потенціал до подальшої цифрової експансії, розширення регіональної присутності та впровадження пацієнтських сервісів нового покоління, що забезпечить збереження лідерських позицій на ринку.

Таким чином, бізнес-модель «Добробут-Поліклініки» можна охарактеризувати як соціально орієнтовану інноваційну модель, що поєднує стратегічну гнучкість, високий рівень сервісу та ефективне використання ресурсів для досягнення як економічних, так і суспільних цілей.

Проведений аналіз бізнес-моделі ТОВ «Медичний центр «Добробут–Поліклініка» показав, що підприємство реалізує ефективну стратегію, засновану на поєднанні якісного медичного сервісу, інноваційних цифрових рішень та орієнтації на пацієнта.

Компанія продемонструвала стійкість до зовнішніх кризових факторів, зберегла кадровий потенціал і продовжила інвестувати в розвиток технологій. Зростання основних фінансових показників, покращення показників лояльності

клієнтів (Retention rate, NPS) і підвищення рентабельності підтверджують ефективність обраної бізнес-моделі.

Подальший розвиток компанії пов'язаний із:

- розширенням географії присутності за межі столиці;
- удосконаленням цифрових каналів обслуговування;
- підвищенням ефективності управління персоналом;
- оптимізацією витрат для виходу на сталу прибутковість.

Таким чином, бізнес-модель «Добробуту» є збалансованою системою, що поєднує емоційну цінність для споживача та раціональні інструменти створення й підтримки цієї цінності, що забезпечує компанії конкурентні переваги на українському ринку медичних послуг.

Висновки до розділу 2

1. ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» – це медична мережа «Добробут» – один з провідних операторів приватної медицини в Україні, який успішно працює з 2001 року. За час свого існування компанія пройшла шлях від служби невідкладної допомоги до розгалуженої системи сучасних клінік, що надають повний спектр медичних послуг для дорослих і дітей. Основні медичні центри мережі функціонують у Києві, Ірпені та Броварах, а служба швидкої допомоги забезпечує обслуговування пацієнтів по всій території України.

Організаційно-управлінська структура ТОВ «Медичний центр «Добробут–Поліклініка» є сучасною, гнучкою та відповідає потребам великої медичної мережі. Ключовими принципами управління є клієнтоорієнтованість, інноваційність і висока якість сервісу. Управлінська модель побудована за функціональною ознакою, із чітким розподілом відповідальності між адміністративним, медичним та технічним персоналом. Особлива увага приділяється системі мотивації, професійному розвитку кадрів і впровадженню стандартів якості медичних послуг. Така організаційна архітектура забезпечує

ефективну координацію підрозділів, підвищує оперативність управлінських рішень і сприяє зміцненню позицій підприємства на ринку приватної медицини України.

2. Результати фінансово-економічного аналізу свідчать про поступове покращення показників діяльності підприємства у 2022–2024 роках. Чистий дохід зріс у 2,6 раза – з 1,3 до 3,3 млрд грн, що відображає відновлення попиту на медичні послуги після кризових подій 2022 року та розширення спектра послуг. При цьому рівень збитковості суттєво скоротився: чистий збиток зменшився з 199,9 млн грн у 2022 році до 23,9 млн грн у 2024 році, що свідчить про ефективні управлінські рішення та оптимізацію витрат. Позитивна динаміка спостерігається у показниках продуктивності праці, фондівіддачі та рентабельності. У 2024 році рентабельність господарської діяльності склала $-0,7\%$, тобто підприємство майже вийшло на беззбитковість. Такі тенденції свідчать про підвищення операційної ефективності, раціональне використання ресурсів і створення передумов для переходу до стійкої прибуткової діяльності у наступних періодах.

3. Бізнес-модель ТОВ «Медичний центр «Добробут–Поліклініка» характеризується поєднанням комерційної ефективності та соціальної місії – забезпечення високоякісної медичної допомоги населенню. Її основою є взаємопов’язані елементи: цінність для клієнта, інновації, ресурси та процеси, результати діяльності. Підприємство активно впроваджує технологічні та сервісні інновації, розвиває цифрові канали комунікації, удосконалює систему взаємодії з пацієнтами.

Фінансові результати підтверджують життєздатність бізнес-моделі: зростання доходів, зниження збитків, підвищення лояльності клієнтів та стабільний приріст обсягів послуг. ТОВ «Медичний центр «Добробут–Поліклініка» успішно адаптується до умов воєнної економіки, зберігаючи високу якість медичного сервісу та конкурентоспроможність на ринку. Отже, її бізнес-модель можна охарактеризувати як соціально орієнтовану інноваційну

модель розвитку, що поєднує стратегічну гнучкість, технологічні рішення й ефективне управління ресурсами.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрями вдосконалення системи управління бізнес-моделлю підприємства

У сучасних умовах глобальної інтеграції економічних процесів конкурентоспроможність і стабільність підприємств значною мірою залежать від здатності ефективно оновлювати та адаптувати свої бізнес-моделі. Високий рівень невизначеності економічного середовища зумовлює потребу у чіткому розумінні напрямів трансформації бізнес-процесів, а також визначенні ключових елементів бізнес-моделі, які потребують удосконалення для забезпечення її сталого розвитку.

Під стійкістю бізнес-моделі в сучасних умовах слід розуміти не лише досягнення гармонії між економічними, соціальними та екологічними аспектами діяльності відповідно до принципів сталого розвитку, а й здатність підприємства гнучко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Це передбачає стратегічну проактивність, вміння своєчасно реагувати на конкурентні виклики та здійснювати випереджувальну модернізацію організаційних процесів. Такі тенденції посилюються під впливом глобальних змін, спричинених цифровою трансформацією та розвитком Індустрії 5.0, що вимагає від підприємств пошуку нових підходів до управління інноваціями, ресурсами та клієнтською взаємодією. Сукупність цих факторів визначає актуальність дослідження напрямів удосконалення бізнес-моделей, оцінки їх адаптивного потенціалу та перспектив реалізації в умовах сучасних економічних викликів [41].

З огляду на сучасні економічні умови, коли ринок постійно змінюється під впливом нових технологій, трансформації споживчих уподобань та появи соціальних трендів, вирішальним чинником успіху підприємства стає

формування ефективної та адаптивної бізнес-моделі.

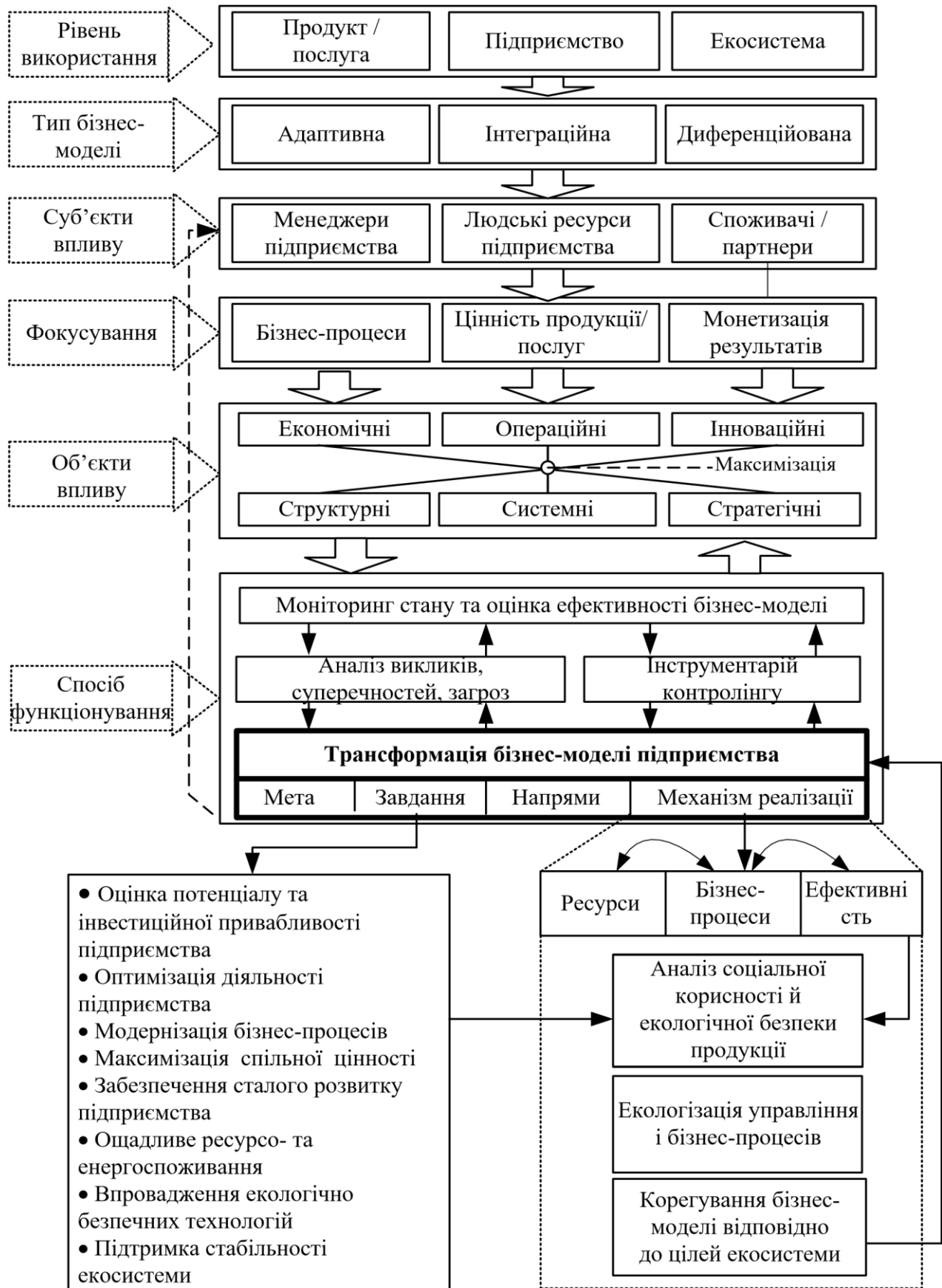


Рис. 3.1. Механізм трансформації бізнес-моделі підприємства

Джерело: [41, с. 30]

Наявність навіть найінноваційнішого продукту вже не гарантує стабільного успіху – конкурентоспроможність забезпечується лише через системний підхід до інновацій, який охоплює постійний аналіз, перегляд та оновлення бізнес-моделі відповідно до динаміки ринку.

Сьогодні ключем до стійкого розвитку є здатність підприємства не лише створювати нові продукти, а й постійно удосконалювати способи їх виробництва, доставки та монетизації. Такий підхід передбачає безперервний моніторинг ефективності існуючої бізнес-моделі та проєктування її оптимізованих версій, що дозволяють забезпечити гнучкість і швидку адаптацію до змін [41].

Поширення практики використання бізнес-моделей особливо активізувалося з розвитком технологічного підприємництва та венчурного інвестування. Саме бізнес-модель стала основним аналітичним інструментом для інвесторів, які прагнуть оперативно оцінити потенціал кількох проєктів або стартапів. Згодом цей підхід був адаптований керівниками діючих підприємств і перетворився на ефективний інструмент стратегічного й оперативного управління, що дає змогу оцінювати та підвищувати результативність діяльності суб'єкта господарювання.

В умовах сучасного розвитку ринку медичних послуг ключовим фактором успіху ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» є впровадження комплексних цифрових технологій як інноваційних складових бізнес-моделі. На думку Р. Сноу, найбільшого ефекту можна досягти при застосуванні комбінованих цифрових інновацій у процесі бізнес-моделювання [42].

Другий напрямок вдосконалення бізнес-моделі медичного центру пов'язаний із використанням концепцій, що визначають стратегічний розвиток закладу у структурному та процесному вимірах. Зокрема, йдеться про трансформацію бізнес-моделі в рамках екосистемного підходу та створення відкритих цифрових медичних екосистем із залученням партнерів і постачальників медичних послуг. Крім того, застосування принципів циркулярної економіки дозволяє перейти від традиційної лінійної моделі до

моделі замкненого циклу, де послуги та процеси спрямовані на мінімізацію відходів і зменшення негативного впливу на навколишнє середовище [43].

Бізнес-модель медичного центру формується з урахуванням мультиакторної взаємодії: заклад тісно співпрацює з пацієнтами, партнерами, постачальниками, регуляторними органами та іншими зацікавленими сторонами, спільною метою яких є підвищення цінності медичних послуг [80].

Каталізатором трансформації бізнес-моделі виступають сучасні цифрові технології, які визначають напрями вдосконалення стратегій діяльності, сприяють впровадженню ресурсозберігаючих рішень для сталого розвитку, формують довгострокові тренди та підвищують ефективність медичних, управлінських і сервісних процесів.

Сучасні тенденції інтеграції та мережевої взаємодії, швидке поширення інформації, знань і технологій, а також розмивання меж між закладами, галузями та країнами детермінували появу нових концепцій управління, що відрізняються від класичних індустріальних моделей. Пріоритетними стають бізнес-моделі, які враховують відкритість інновацій, модульність технологій, мережевий підхід до управління, цифровізацію бізнес-процесів, створення спільної цінності для пацієнтів і партнерів, комерціалізацію розробок, екологізацію діяльності та активне партнерство зі споживачами медичних послуг.

Трансформація бізнес-моделі ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» передбачає удосконалення всіх складових: процесів, структур, ресурсів і взаємозв'язків, формуючи нові архітектури управління відповідно до викликів Індустрії 5.0. Запропонований підхід дозволяє встановлювати взаємовигідні симбіотичні відносини між учасниками різних ланцюгів створення цінності, підвищує стійкість функціонування закладу, сприяє ефективному використанню ресурсів, модернізації управління та екологізації процесів. Водночас розширення партнерських зв'язків у межах екосистеми з використанням цифрових платформ підвищує якість взаємодії між економічними та соціальними суб'єктами, мінімізує ризики та сприяє

максимальному розвитку компетенцій у турбулентному середовищі.

Ефективне управління бізнес-моделлю у сфері приватної медицини вимагає постійної адаптації до змін зовнішнього середовища – насамперед економічних, соціальних та технологічних. Для ТОВ «Медичний центр «Добробут–Поліклініка», як провідного учасника ринку медичних послуг України, ключовим завданням є забезпечення балансу між комерційною результативністю та соціальною місією – надання якісної, доступної та безпечної медичної допомоги.

На сучасному етапі розвитку компанії система управління бізнес-моделлю потребує вдосконалення у таких напрямках:

1. Посилення стратегічної гнучкості управління. Необхідно розвивати систему стратегічного планування на основі сценарного підходу, що дозволить ефективно реагувати на коливання попиту, зміни у медичному законодавстві та макроекономічні ризики. Це передбачає створення аналітичного центру для моніторингу ринку та прогнозування тенденцій розвитку галузі.

2. Оптимізація управлінської структури та цифровізація процесів. Доцільним є подальше впровадження інтегрованої системи управління (ERP/CRM), яка забезпечить прозорість фінансових потоків, контроль за ефективністю персоналу та оперативне прийняття управлінських рішень. Цифровізація процесів підвищить рівень координації між підрозділами, зменшить адміністративні витрати та покращить якість комунікацій із пацієнтами.

3. Розвиток інноваційної складової бізнес-моделі. Впровадження телемедичних сервісів, мобільних додатків для пацієнтів, штучного інтелекту для діагностики та управління записом на прийом дозволить не лише підвищити якість послуг, але й розширити ринки обслуговування. Інновації мають стати інтегрованою частиною управлінських рішень.

4. Удосконалення системи мотивації персоналу. Ефективність бізнес-моделі значною мірою залежить від рівня професійної залученості медичних працівників. Варто розробити багаторівневу систему мотивації, що включає як

матеріальні стимули (премії за результативність), так і нематеріальні (навчання, корпоративна культура, кар'єрне зростання).

5. Підвищення клієнтоорієнтованості управління. Розвиток системи управління якістю обслуговування та постійний моніторинг задоволеності пацієнтів (NPS, CX) мають бути інтегровані у стратегічну систему показників ефективності. Формування довіри пацієнтів – ключовий фактор довгострокової стабільності бізнес-моделі.

6. Інтеграція принципів сталого розвитку у систему управління. З огляду на соціальний характер діяльності підприємства, доцільним є впровадження ESG-підходу (екологічна, соціальна, корпоративна відповідальність) як основи стратегічного управління. Це дозволить не лише покращити репутаційний капітал, а й залучити партнерів та інвесторів.

Отже, напрями вдосконалення системи управління бізнес-моделлю ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» мають ґрунтуватися на поєднанні цифровізації, інновацій, клієнтоорієнтованості та принципів сталого розвитку. Реалізація цих кроків сприятиме підвищенню конкурентоспроможності медичного центру та забезпеченню його стійкого розвитку в умовах динамічного ринку медичних послуг.

3.2. Обґрунтування алгоритму коригування бізнес-моделі підприємства

Ефективність бізнес-моделі медичного закладу визначає здатність підприємства забезпечувати високий рівень надання послуг, раціонально використовувати ресурси та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Для ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» особливе значення має виявлення та використання резервів, які дозволяють оптимізувати управлінські, технологічні та організаційні процеси, підвищити продуктивність роботи персоналу, забезпечити сталість розвитку та конкурентоспроможність на ринку

медичних послуг. Вивчення таких резервів дає змогу сформувати системний підхід до вдосконалення бізнес-моделі, що враховує цифровізацію, інноваційні технології, екологічні та соціальні аспекти діяльності, а також розвиток партнерських та екосистемних взаємодій.

Після того, як бізнес-модель ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» сформована та почала функціонувати, може виникнути необхідність її вдосконалення або коригування. На рис. 3.2 представлено алгоритм процесу коригування бізнес-моделі, орієнтованої на збалансований розвиток медичного закладу.

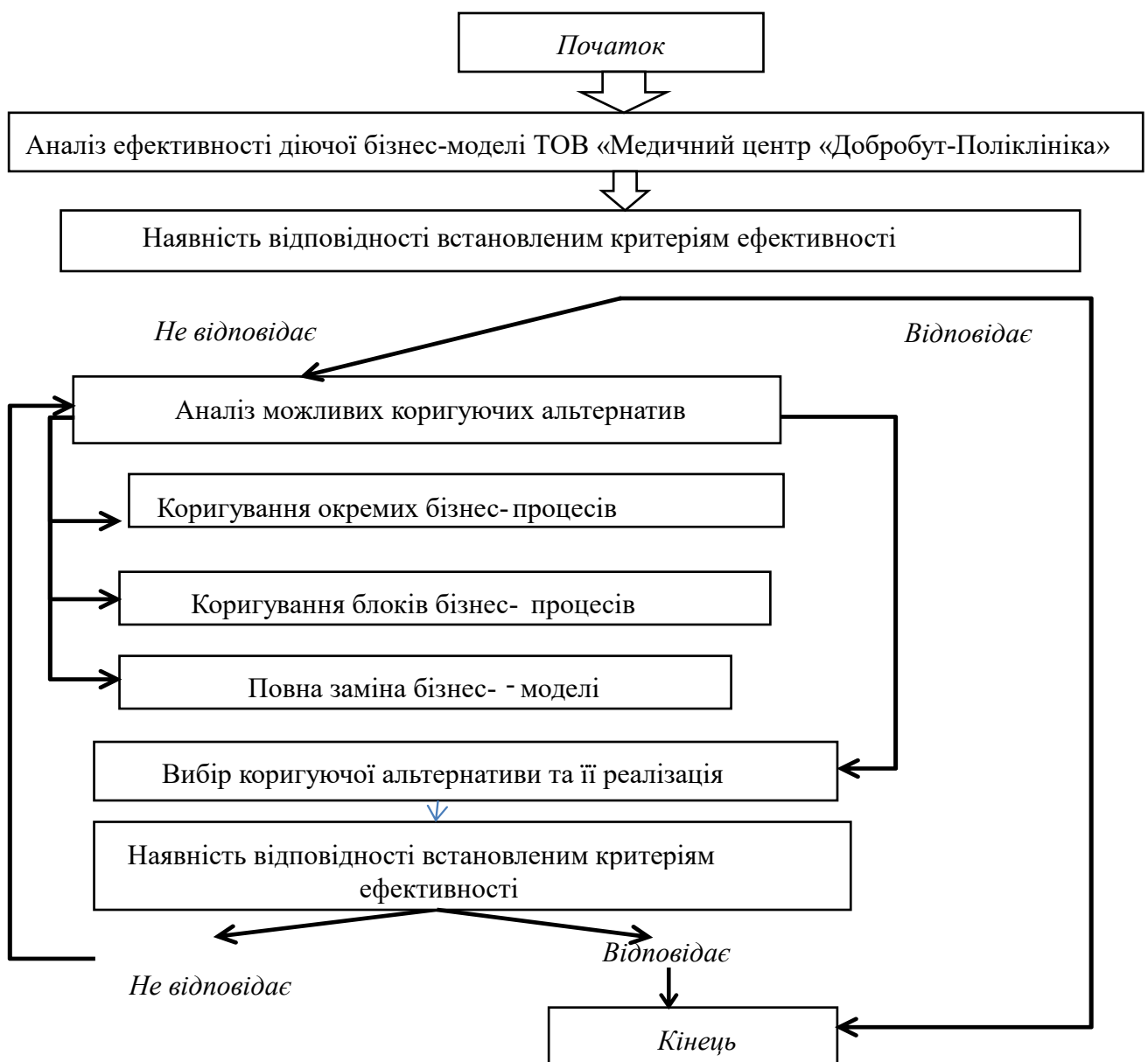


Рис. 3.2. Коригування бізнес-моделі збалансованого економічного розвитку ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка»

Процес коригування здійснюється за певним алгоритмом. Для забезпечення його результативності слід спочатку провести оцінку ефективності існуючої бізнес-моделі та порівняти отримані показники з нормативними або бажаними значеннями, визначеними для центру. Якщо аналіз показує, що всі ключові напрямки діяльності відповідають встановленим критеріям ефективності, бізнес-модель коригуванню не підлягає.

У разі виявлення невідповідностей можливі різні сценарії вдосконалення: внесення змін у окремі медичні або адміністративні процеси, удосконалення цілих блоків процесів, або ж повна заміна бізнес-моделі, якщо вона не відповідає стратегічному вектору розвитку ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка». Таке коригування дозволяє забезпечити гнучкість управління, підвищити якість медичних послуг та оптимізувати використання ресурсів закладу.

Після вибору коригуючої альтернативи та її впровадження необхідно повторно порівняти отримані результати з бажаними показниками. Якщо відповідність досягнута, цикл коригування можна вважати завершеним. У разі невідповідності процес слід повторювати до досягнення необхідного результату.

Для наочності та систематизації основних напрямів підвищення ефективності функціонування бізнес-моделі ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» доцільно представити їх у вигляді таблиці. Така структура дозволяє чітко виділити ключові резерви, конкретні заходи щодо їх реалізації та очікуваний ефект, що сприяє швидкому аналізу та прийняттю управлінських рішень для оптимізації роботи медичного закладу (табл. 3.1).

Одним із ключових резервів підвищення ефективності бізнес-моделі ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» є впровадження цифрових технологій та автоматизації процесів. Перш за все, це стосується створення та використання електронних медичних карток пацієнтів і систем управління пацієнтами. Такі рішення забезпечують оперативний доступ до медичних

даних, дозволяють відстежувати історію лікування та підвищують точність і якість надання медичних послуг.

Таблиця 3.1

Резерви підвищення ефективності функціонування бізнес-моделі ТОВ
«Медичний центр «Добробут-Поліклініка»

№	Напрямок підвищення ефективності	Конкретні заходи	Очікуваний ефект
1	Цифровізація та автоматизація процесів	- Впровадження електронних медичних карток та систем управління пацієнтами - Автоматизація адміністративних процесів (управління персоналом, фінансами, ресурсами) - Використання аналітичних систем для прогнозування попиту	Підвищення швидкості обслуговування, точності даних, оптимізація ресурсів
2	Інноваційні підходи до медичних послуг	- Створення модульних сервісів - Розширення спектру послуг через партнерство - Впровадження телемедицини та дистанційного консультування	Збільшення доступності та різноманіття послуг, адаптивність до потреб пацієнтів
3	Оптимізація ресурсів та ресурсо-ефективність	- Раціональне використання матеріалів і обладнання - Використання принципів циркулярної економіки - Енергозбереження та екологізація інфраструктури	Зменшення витрат, підвищення екологічності та економічної ефективності
4	Партнерські та екосистемні взаємодії	- Розширення співпраці з партнерами та страховальними компаніями - Активна взаємодія з пацієнтами - Використання відкритих інновацій	Підвищення конкурентоспроможності, формування довгострокової лояльності, розвиток спільної цінності
5	Підвищення компетенцій персоналу	- Постійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу - Впровадження систем управління знаннями - Формування культури інновацій	Підвищення професійного рівня, гнучкість управління, покращення якості послуг

Джерело: власна розробка

Важливою складовою цифровізації є автоматизація адміністративних процесів. Це включає планування ресурсів, управління персоналом, ведення фінансового обліку та контроль матеріальних витрат. Автоматизація дозволяє

скоротити час виконання рутинних завдань, підвищити ефективність управлінських процесів і мінімізувати ймовірність людських помилок.

Крім того, застосування аналітичних систем дозволяє прогнозувати попит на медичні послуги, оптимально розподіляти ресурси та планувати завантаження відділень і персоналу. Такий підхід не лише підвищує ефективність роботи центру, але й сприяє більш точному задоволенню потреб пацієнтів.

Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» важливе значення мають інноваційні підходи до організації медичних послуг. Одним із них є створення модульних сервісів, які дозволяють оперативно адаптувати пропозицію послуг під конкретні потреби пацієнтів та швидко реагувати на зміни ринку.

Розширення спектру послуг також досягається через партнерство з іншими медичними закладами, лабораторіями та постачальниками медичних технологій. Це дозволяє пропонувати пацієнтам комплексні рішення, інтегровані сервіси та підвищувати цінність медичних послуг.

Впровадження телемедицини та дистанційного консультування стає важливим інструментом для розширення доступу до медичної допомоги. Завдяки цьому пацієнти можуть отримувати консультації фахівців без необхідності відвідування закладу, що особливо актуально для людей з обмеженою мобільністю або у віддалених регіонах. Такий підхід підвищує ефективність роботи центру та задовольняє сучасні очікування пацієнтів щодо швидкості та зручності медичних послуг.

Для забезпечення ефективного функціонування ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» важливим резервом є раціональне використання наявних ресурсів. Це передбачає контроль і оптимізацію витрат матеріалів, медикаментів та медичного обладнання, що дозволяє зменшити непотрібні витрати і підвищити економічну ефективність закладу.

Впровадження принципів циркулярної економіки у діяльність центру сприяє повторному використанню ресурсів та зменшенню відходів, що не тільки знижує витрати, але й покращує екологічний імідж організації.

Також актуальним є енергозбереження та екологізація інфраструктури медичного закладу, включаючи використання енергоефективного обладнання, сучасних систем освітлення та опалення, що знижує експлуатаційні витрати та підвищує сталий розвиток центру.

Важливим резервом підвищення ефективності бізнес-моделі є розширення партнерських зв'язків та інтеграція в медичну екосистему. ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» може активно співпрацювати з постачальниками обладнання, страхувальними компаніями, іншими медичними закладами та лабораторіями для створення спільної цінності та комплексного обслуговування пацієнтів.

Взаємодія з пацієнтами як активними учасниками процесу надання послуг сприяє підвищенню їх лояльності, формуванню довгострокових відносин та покращенню якості надання послуг.

Застосування відкритих інновацій дозволяє залучати нові технології та методики, спільно з партнерами розробляти та комерціалізувати нові медичні послуги, що забезпечує конкурентні переваги та підвищує ефективність роботи центру.

Один із ключових резервів ефективності бізнес-моделі – розвиток персоналу та організаційного потенціалу. Постійне навчання лікарів, медичних сестер та адміністративного персоналу забезпечує підвищення професійного рівня та відповідність сучасним стандартам охорони здоров'я.

Впровадження систем управління знаннями та обміну передовими практиками всередині закладу дозволяє оперативно поширювати ефективні методики та інноваційні підходи серед співробітників.

Формування культури інновацій, гнучкості та проактивності в управлінні дозволяє швидко адаптуватися до змін ринку та зовнішніх викликів,

забезпечуючи високу якість медичних послуг і конкурентоспроможність медичного центру.

Комплексне використання зазначених резервів – цифровізації та автоматизації процесів, інноваційних підходів до організації медичних послуг, оптимізації ресурсів, розвитку партнерських взаємодій та підвищення компетенцій персоналу – дозволяє ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» підвищити ефективність функціонування бізнес-моделі, забезпечити сталий розвиток, максимізувати ресурсоефективність та якість обслуговування пацієнтів.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

У процесі функціонування будь-якої бізнес-моделі важливим етапом є її періодичне коригування та оцінка ефективності запропонованих заходів. Це дозволяє забезпечити відповідність стратегії підприємства сучасним викликам, змінам ринкового середовища та внутрішнім потребам розвитку. Для мережі ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» питання адаптації бізнес-моделі є особливо актуальним у зв'язку зі значними трансформаціями у сфері приватної медицини в умовах воєнного часу.

Оцінка ефективності впроваджених заходів є невід'ємною складовою процесу вдосконалення бізнес-моделі ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка». Вона дозволяє визначити ступінь досягнення поставлених цілей, перевірити результативність реалізації цифровізації, інноваційних підходів, оптимізації ресурсів та розвитку партнерських взаємодій.

Процес оцінки ефективності передбачає зіставлення фактичних показників діяльності медичного центру з нормативними або очікуваними результатами. На основі отриманих даних можна визначити, які заходи дали максимальний ефект, а які потребують додаткового коригування. Такий підхід забезпечує системну підтримку прийняття управлінських рішень, підвищує

прозорість та контроль за реалізацією стратегічних цілей і дозволяє ефективно планувати подальший розвиток бізнес-моделі.

З метою підвищення ефективності функціонування бізнес-моделі та розширення ринку послуг доцільним є реалізація стратегії масштабування мережі ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка». Кластерна структура медичної допомоги ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» наведена в Додатку Б.

У 2022 році (на початку війни) медична мережа «Добробут» реалізувала спробу географічного розширення діяльності, відкривши філії у містах Львів та Івано-Франківськ. Основною метою цього рішення було створення робочих місць для лікарів-переселенців, які через воєнні дії змушені були залишити місця постійної роботи. Для відкриття клінік було обрано приміщення з готовим ремонтом, що дозволило мінімізувати початкові витрати та швидко розпочати роботу закладів.

Початкові результати виглядали позитивно – близько 70% пацієнтів нових філій становили клієнти, які раніше отримували послуги у київських підрозділах мережі. Таким чином, стратегія передбачала не лише підтримку працевлаштування медичних працівників, а й збереження лояльної клієнтської бази у нових регіонах.

Однак уже в середині 2023 року, у зв'язку зі стабілізацією ситуації у столиці, значна частина лікарів і пацієнтів почали повертатися до Києва. Це призвело до зниження завантаженості регіональних клінік і, відповідно, зменшення їх рентабельності. У результаті керівництвом компанії було прийнято рішення про припинення діяльності цих підрозділів. Зокрема, у місті Івано-Франківськ проєкт виявився економічно невиправданим, а львівська клініка мала обмежений формат – лише п'ять кабінетів, що не відповідало стандартам мережі «Добробут».

Водночас компанія продовжує утримувати стабільні позиції на ринку. Незважаючи на відтік частини лікарів за кордон (приблизно 120 осіб із понад 2800 співробітників), кадровий потенціал залишається достатнім для

забезпечення повноцінного функціонування усіх київських підрозділів. Більшою проблемою для медичної сфери загалом є дефіцит середнього медичного персоналу, адже у країнах ЄС такі фахівці можуть працювати без додаткового ліцензування, що стимулює їхній виїзд за кордон.

Керівництво мережі також зазначає, що на поточному етапі «Добробут» не розглядає можливість виходу на міжнародні ринки. Це пояснюється високим рівнем конкуренції та жорстким регулюванням медичного бізнесу у країнах Європейського Союзу, де приватні медичні послуги представлені значною кількістю як державних, так і приватних клінік. Таким чином, компанія концентрує свою стратегію розвитку на внутрішньому ринку України, де продовжує реалізовувати інвестиційні проєкти у сфері цифровізації, інноваційних медичних технологій і розширення мережі закладів у межах національного масштабу.

Досвід відкриття та подальшого закриття клінік у Львові та Івано-Франківську продемонстрував важливість стратегічної узгодженості між короткостроковими соціальними цілями та довгостроковими бізнес-орієнтирами мережі «Добробут». Первинно мета створення регіональних підрозділів полягала у вирішенні нагальної кадрової проблеми в умовах воєнної кризи, однак відсутність стабільного попиту, обмеженість інфраструктури й неповна інтеграція у корпоративну бізнес-модель призвели до зниження ефективності проєкту.

З аналітичної точки зору, це підтверджує необхідність ретельної оцінки регіональних ринків перед відкриттям нових клінік, включно з аналізом платоспроможності населення, конкуренції, логістичних можливостей та потенціалу для інтеграції у цифрову медичну екосистему «Добробуту».

Водночас отриманий досвід став підґрунтям для вдосконалення бізнес-моделі підприємства, зокрема:

- підвищення ролі аналітичного прогнозування при ухваленні стратегічних рішень;

- оптимізації мережевої структури – концентрація ресурсів у містах із високою діловою активністю та попитом на приватні медичні послуги;
- посилення цифрової інтеграції між підрозділами через єдину CRM-систему, електронні медичні картки та телемедицину;
- формування гнучкої моделі масштабування, яка дозволяє адаптувати формат клініки (сімейна медицина, діагностика, реабілітація тощо) до потреб конкретного регіону.

Отже, невдалий досвід регіонального розширення у 2023 році не став кризовим чинником для компанії, а навпаки – сприяв переосмисленню стратегічних пріоритетів і зміцненню бізнес-моделі. У результаті ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» отримав практичні орієнтири для майбутніх рішень, зокрема у напрямі раціонального масштабування на основі попереднього аналізу доцільності інвестицій та прогнозування ефективності кожного нового проєкту.

Аналіз просторового розміщення медичних центрів мережі «Добробут» свідчить про нерівномірність покриття території м. Києва. Правобережна частина столиці характеризується високою концентрацією клінік, особливо у центральних районах та прилеглих до них територіях. Натомість лівобережна частина Києва охоплена не повністю: наявні клініки функціонують переважно в районах Позняки та Осокорки, тоді як густонаселені райони – Троєщина, Лівобережний масив, Харківський масив та Бортничі – залишаються недостатньо забезпеченими приватними медичними послугами.

Дослідження свідчить, що передмістя та віддалені райони Києва частково вже охоплені мережею. Так, клініки «Добробут» функціонують у містах Ірпінь, Бровари та Софіївська Борщагівка. У зв'язку з цим відкриття нових медичних центрів у цих населених пунктах є економічно недоцільним.

Лівобережні міста, такі як Бориспіль і Вишгород, становлять певний інтерес із точки зору розширення географії послуг, однак мають обмежений потенціал через відносно невелику щільність населення та наявність конкурентних медичних закладів.

Найбільш перспективними для відкриття нової клініки є густонаселені райони лівого берега Києва, які залишаються непокритими існуючими центрами мережі. Зокрема, житловий масив Троєщина вирізняється високою концентрацією населення – близько 280–300 тис. осіб (за даними РБК-Україна). Район характеризується активним розвитком житлової інфраструктури, високою транспортною доступністю та недостатнім рівнем пропозиції приватних медичних послуг.

Крім Троєщини, до потенційно перспективних зон розвитку відносяться Дарниця (південний схід міста, ближче до Харківського масиву) та Бортничі, які демонструють динамічне зростання житлового будівництва та притік молодих сімей.

Для забезпечення ефективності функціонування нового підрозділу доцільно обрати формат поліклініки сімейної медицини з базовою діагностикою без створення великого стаціонару. Такий формат відповідає структурі попиту у густонаселених житлових масивах і дозволяє мінімізувати початкові інвестиційні витрати.

Передбачається надання таких видів медичних послуг:

- сімейна медицина та консультації терапевтів;
- педіатричні послуги;
- лабораторна діагностика;
- ультразвукові дослідження;
- базові амбулаторні процедури;
- телемедичні консультації;
- профілактичні програми (чек-апи для дорослих і дітей).

Унікальна ціннісна пропозиція майбутнього центру полягає у зручній локації в межах Троєщини, високому рівні цифровізації сервісів (онлайн-запис, електронні медичні картки, телемедицина), модульній архітектурі приміщення та орієнтації на молоді сім'ї. Така модель дозволяє забезпечити поєднання комфорту, швидкості обслуговування та якості медичної допомоги, що відповідає сучасним очікуванням мешканців великого спального району.

З урахуванням проведеного аналізу доцільним напрямом подальшого розвитку мережі ТОВ «Медичний центр «Добробут–Поліклініка» є відкриття нового центру на лівому березі Києва, насамперед у житловому масиві Троєщина. Це забезпечить:

- розширення географії присутності мережі у столиці;
- залучення нового сегмента клієнтів;
- підвищення доступності якісних медичних послуг для мешканців лівобережних районів;
- зміцнення конкурентних позицій «Добробуту» на ринку приватної медицини України.

Таблиця 3.2

Бізнес-модель нового медичного центру ТОВ «Медичний центр «Добробут–Поліклініка» (локація: житловий масив Троєщина, м. Київ)

Блок	Зміст
1. Цільові сегменти споживачів	- Мешканці житлового масиву Троєщина (населення 280–300 тис. осіб) - Молоді сім'ї з дітьми - Працівники малого та середнього бізнесу - Люди середнього достатку, орієнтовані на якісний медичний сервіс поблизу місця проживання
2. Ціннісна пропозиція (Value Proposition)	- Якісна сімейна медицина поруч із домом - Доступна ціна та гнучкі програми обслуговування - Сучасне обладнання, телемедицина, цифрові сервіси - Комплексне обслуговування всієї родини: від профілактики до діагностики - Надійність бренду «Добробут»
3. Канали комунікації та збуту	- Онлайн-платформа «Добробут» (запис, результати аналізів, відеоконсультації) - Мобільний застосунок - Локальна реклама у житловому масиві (ТЦ, транспорт, соцмережі) - Співпраця з корпоративними клієнтами (офіси, школи, дитсадки)
4. Взаємовідносини з клієнтами	- Персоналізований сервіс, електронна медична карта пацієнта - Програми лояльності та сімейні абонементи - Онлайн-підтримка 24/7 - Автоматичне нагадування про візити та профілактичні чек-апи
5. Ключові види діяльності	- Надання амбулаторних послуг і консультацій лікарів - Проведення лабораторних та УЗД-досліджень - Впровадження телемедичних рішень - Маркетинг і просування на локальному рівні - Контроль якості медичних послуг
6. Ключові ресурси	- Медичне обладнання (УЗД, лабораторія, терапевтичні кабінети) - Професійний медичний персонал - Приміщення (орендоване або власне, 400–600 м²) - IT-інфраструктура для телемедицини та CRM

Блок	Зміст
	- Бренд «Добробут» і маркетингова підтримка
7. Ключові партнери	- Центральний офіс мережі «Добробут» - Лабораторії та постачальники медичних матеріалів - Страхові компанії - ІТ-провайдери та телемедичні сервіси - Місцеві навчальні та освітні установи (для профілактичних програм)
8. Структура витрат	- Заробітна плата персоналу (50–55 % витрат) - Оренда приміщення - Закупівля обладнання та матеріалів - Маркетинг і реклама - ІТ-підтримка, телемедичні сервіси, комунальні витрати
9. Потоки доходів	- Оплата послуг пацієнтами (роздрібний сегмент) - Абонементне обслуговування (сімейні пакети, корпоративні програми) - Онлайн-консультації - Діагностика та лабораторні аналізи - Профілактичні програми (чек-апи)

Джерело: власна розробка

Розроблена бізнес-модель демонструє стратегічну доцільність розширення діяльності мережі ТОВ «Медичний центр «Добробут–Поліклініка» на лівий берег Києва. Вибір локації – житловий масив Троєщина – забезпечує доступ до значної цільової аудиторії, низький рівень конкуренції та високий потенціал попиту на якісні медичні послуги.

Модель поєднує соціальну місію (покращення доступності медичної допомоги) з комерційною ефективністю завдяки використанню цифрових технологій, гнучких форматів обслуговування та сильної брендової позиції «Добробут».

Запропонований формат нового підрозділу – «Добробут Family & Diagnostics Center», що передбачає надання комплексних амбулаторно-діагностичних послуг:

- сімейна медицина та педіатрія;
- кардіологія, неврологія, ендокринологія, гінекологія;
- лабораторна діагностика, УЗД, ЕКГ, рентген;
- реабілітація, психологічна допомога, психічне здоров'я;
- профілактичні програми для родин та корпоративних клієнтів.

Центр функціонуватиме за моделлю єдиного медичного простору – пацієнт отримує комплексну послугу в межах одного закладу, що забезпечує зручність, довіру та високу лояльність клієнтів.

Інвестиційна модель проекту базуватиметься на досвіді успішних київських клінік мережі, з урахуванням оптимізації витрат на приміщення, персонал і маркетингове просування. Очікується, що новий центр зможе щоденно приймати до 180 пацієнтів і досягне операційної рентабельності протягом 2 років.

Таким чином, відкриття клініки в житловому масиві Троєщина є стратегічно обґрунтованим кроком, що дозволить підвищити ефективність бізнес-моделі підприємства, забезпечити географічну диверсифікацію, збільшити клієнтську базу та зміцнити конкурентні позиції мережі «Добробут» у регіоні.

Для оцінки ефективності відкриття клініки у житловому масиві Троєщина використано показники інвестиційних витрат, прогнозованого обсягу послуг, завантаженості персоналу та очікуваної окупності (табл. 3.3-3.4).

Таблиця 3.3

Основні параметри проекту відкриття клініки у житловому масиві Троєщина

Показник	Характеристика
Локація	Житловий масив Троєщина м. Київ
Формат закладу	Амбулаторно-діагностичний центр сімейної медицини
Орієнтовна площа	550 м²
Орієнтовні інвестиції	28 млн грн
Кількість лікарських кабінетів	18
Щоденна пропускна спроможність	до 180 пацієнтів
Кількість персоналу	35 осіб
Строк підготовки проекту	3 місяці
Термін досягнення операційної рентабельності	2 роки
Джерела фінансування	Власні кошти, залучений інвестор, банківський кредит
Очікувана частка ринку (регіонально)	8–10 % для лівобережної частини Києва (оцінка за кількістю пацієнтів і часткою приватних клінік)

Джерело: власні розрахунки

Аналіз основних параметрів проєкту відкриття клініки у житловому масиві Троєщина свідчить про його стратегічну доцільність. Обрана локація характеризується високою густотою населення (понад 280–300 тис. осіб) і недостатньою насиченістю приватними медичними послугами, що створює значний потенціал попиту.

Запланований формат – амбулаторно-діагностичний центр сімейної медицини – відповідає потребам мешканців великого житлового району, орієнтованого на молоді сім'ї та працююче населення.

Передбачені масштаби діяльності (550 м², 18 кабінетів, до 180 пацієнтів на день) дають змогу забезпечити стабільне завантаження закладу.

Очікувана частка ринку у межах лівобережної частини Києва оцінюється на рівні 8–10 %, що є реалістичним з огляду на поточну структуру конкуренції та впізнаваність бренду «Добробут».

Розрахунок економічної ефективності проєкту демонструє високий рівень фінансової привабливості (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Розрахунок економічної ефективності проєкту

Показник	Значення
Обсяг інвестицій	28 млн грн
Середня ціна прийому	900 грн
Середня кількість пацієнтів на день	180 осіб
Кількість робочих днів на рік	300
Річний дохід	58,8 млн грн
Поточні витрати	43,2 млн грн
Річний прибуток (EBITDA)	15.6 млн грн
Рентабельність діяльності	26.5%
Термін окупності	1.8 року
Соціально-економічний ефект	Підвищення доступності медичних послуг для 300 тис. осіб, створення 35 робочих місць

Джерело: власні розрахунки

За результатами аналітичного прогнозу, очікувана частка ринку нової клініки «Добробут» на лівому березі Києва може становити 8–10 % у сегменті приватних амбулаторно-поліклінічних послуг.

За умови інвестиційного обсягу у 28 млн грн, очікуваний річний дохід становитиме близько 58,8 млн грн, а прогнозований прибуток (EBITDA) – 15,6 млн грн.

Рівень рентабельності діяльності оцінюється у 26,5 %, що перевищує середньогалузеві показники для амбулаторно-діагностичних центрів.

Строк окупності проєкту – приблизно 1,8 року, що свідчить про швидку компенсацію вкладених коштів та потенційну інвестиційну привабливість.

Крім економічного ефекту, проєкт має соціальне значення, оскільки сприятиме підвищенню доступності медичних послуг для близько 300 тис. мешканців району та створенню 35 нових робочих місць. Така оцінка ґрунтується на кількості потенційних пацієнтів (близько 280–300 тис. мешканців району), середньому рівні відвідуваності приватних медичних закладів (15–20 % населення) та поточній структурі конкурентів. За умови активної маркетингової підтримки, цифрових сервісів та впізнаваності бренду, реальна частка ринку може зрости до 12–15 % у середньостроковій перспективі.

З метою оцінки перспектив розвитку мережі «Добробут» на лівому березі м. Києва здійснено прогноз динаміки частки ринку нової клініки на період 2025–2027 рр. Прогноз базується на очікуваному зростанні кількості пацієнтів приватних медичних закладів у регіоні, збільшенні попиту на амбулаторно-діагностичні послуги та ефекті від відкриття нової клініки у житловому масиві Троєщина.

Очікується, що завдяки поєднанню сучасного формату надання послуг, цифровізації процесів обслуговування пацієнтів та активній маркетинговій політиці, клініка зможе поступово збільшувати свою частку ринку (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Прогноз частки ринку клініки «Добробут» на лівому березі м. Києва у 2025-2027 рр.

Рік	Орієнтовна кількість пацієнтів приватних клінік, тис. осіб	Кількість пацієнтів клініки «Добробут», тис. осіб	Частка ринку клініки «Добробут», %	Приріст частки ринку, %
2025	600	48	8,0	—

Рік	Орієнтовна кількість пацієнтів приватних клінік, тис. осіб	Кількість пацієнтів клініки «Добробут», тис. осіб	Частка ринку клініки «Добробут», %	Приріст частки ринку, %
2026	630	56	8,9	0,9
2027	670	70	10,4	1,5

Джерело: власні розрахунки

Основні результати прогнозу наведено на рис. 3.3.

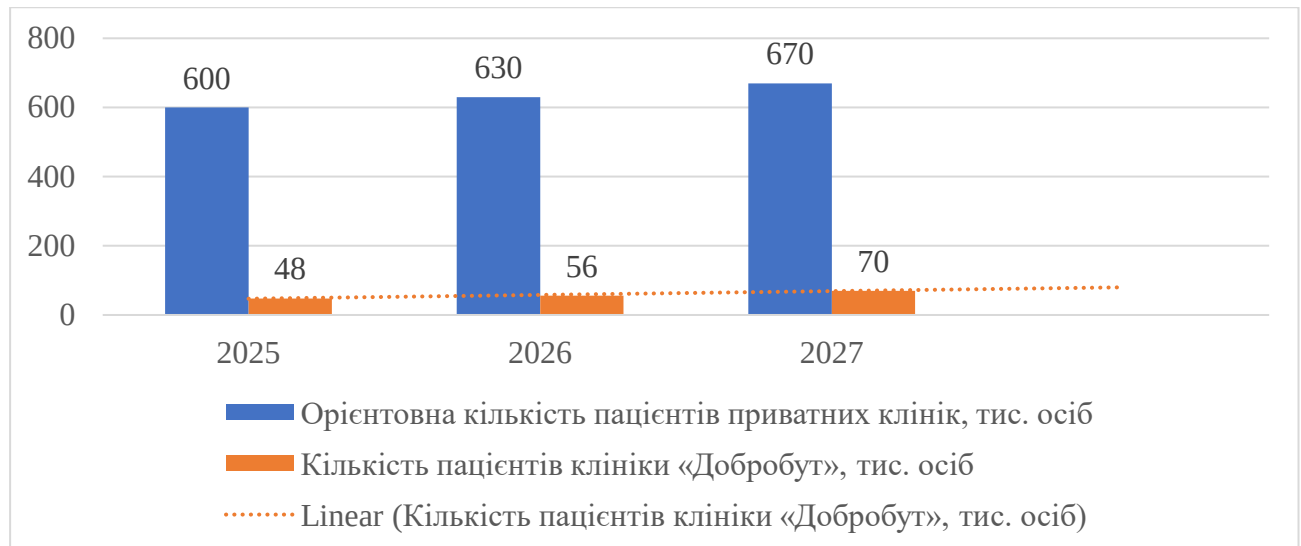


Рис. 3.3. Прогнозна кількість пацієнтів у ТОВ «Медичний центр «Добробут–Поліклініка» (локація: житловий масив Троєщина, м. Київ), тис. осіб

Джерело: власні розрахунки

Згідно з прогнозом, очікується поступове зростання частки ринку клініки «Добробут» на лівому березі Києва з 8,0 % у 2025 році до 10,4 % у 2027 році, що відповідає середньорічному темпу приросту приблизно 1,2 відсоткових пункти. Це свідчить про стає зміцнення позицій мережі внаслідок відкриття нового центру на Троєщині, розширення клієнтської бази, підвищення впізнаваності бренду та впровадження цифрових сервісів для пацієнтів.

Запропонований проєкт передбачає ефективне поєднання цифрових технологій та сучасної моделі обслуговування пацієнтів. Використання електронних медичних карток, телемедицини та систем онлайн-запису дозволить знизити адміністративні витрати, підвищити швидкість обслуговування та якість взаємодії між лікарем і пацієнтом.

Отже, запуск нового центру ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» у житловому масиві Троєщина – це логічне продовження київської мережі (лівий берег), економічно доцільно й організаційно зручно, сприятиме:

- розширенню цільового сегмента споживачів, насамперед сімейного та дитячого;
- збільшенню каналів збуту послуг через регіональну присутність та онлайн-запис;
- оптимізації використання персоналу шляхом внутрішньої ротації між філіями;
- підвищенню впізнаваності бренду «Добробут» у Київській області;
- диверсифікації ризиків завдяки виходу за межі столичного ринку.

Внаслідок реалізації проєкту очікується приріст загальної виручки компанії на 10–12% щорічно, а також посилення конкурентних позицій мережі серед провідних приватних медичних операторів України.

Оцінка ефективності запропонованих заходів свідчить, що реалізація стратегії масштабування через відкриття нового медичного центру у житловому масиві Троєщина є економічно доцільною та стратегічно виправданою.

Проєкт забезпечує швидку окупність інвестицій, стабільний грошовий потік і суттєве підвищення ефективності бізнес-моделі ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка». Завдяки розширенню регіональної присутності, впровадженню цифрових рішень та оптимізації процесів підприємство зміцнить свій потенціал довгострокового розвитку в умовах мінливої економічної ситуації.

Висновки до розділу 3

Запропоновано підхід до вдосконалення системи управління бізнес-моделлю передбачає посилення стратегічного контролю, використання цифрових інструментів для управління клієнтськими потоками, а також

підвищення ролі аналітики даних у прийнятті управлінських рішень. Це дозволяє забезпечити гнучкість, адаптивність і підвищення операційної ефективності діяльності підприємства.

Обґрунтовано алгоритм коригування бізнес-моделі, який охоплює етапи діагностики, розроблення альтернатив, вибору оптимального рішення та оцінювання результатів упровадження. Запропонований підхід спрямований на формування циклічного механізму стратегічного управління, що дає змогу оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Проект відкриття «Добробут Family & Diagnostics Center» у житловому масиві Троєщина є економічно доцільним, соціально значущим та стратегічно обґрунтованим рішенням у межах розширення мережі клінік на лівому березі Києва. Завдяки правильному вибору локації, оптимальному формату закладу, конкурентоспроможному рівню сервісу та ефективній моделі управління, клініка має всі передумови для швидкого виходу на операційну рентабельність, стабільного прибутку та формування стійкої частки ринку у межах 8–10 %. Реалізація проекту сприятиме підвищенню якості медичного обслуговування населення, розширенню доступу до сучасних діагностичних і профілактичних послуг та зміцненню позицій мережі «Добробут» як лідера приватної медицини України.

Запропоновані заходи сприятимуть:

- зростанню клієнтської бази та розширенню географії присутності мережі;
- зміцненню конкурентних позицій компанії у Київському регіоні;
- підвищенню операційної ефективності за рахунок цифровізації процесів;
- формуванню стійкої основи для подальшого масштабування мережі у форматі сімейних та діагностичних центрів.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить оптимізувати бізнес-модель ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка», забезпечити підвищення її конкурентоспроможності, розширення ринку присутності,

поліпшення фінансових результатів та зміцнення позицій на ринку приватних медичних послуг України.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних основ та дослідження особливостей функціонування бізнес-моделі та управління її ефективністю на підприємстві надало можливість зробити наступні висновки.

1. Бізнес-модель – це узагальнена концепція або схема діяльності підприємства, яка описує, як воно створює, доставляє та отримує цінність, забезпечуючи власну ефективність і стійкість у конкурентному середовищі. Вона охоплює ключові елементи: пропозицію цінності, цільові сегменти клієнтів, канали доставки, джерела доходів, структуру витрат, необхідні ресурси, ключові партнери та організацію внутрішніх процесів.

Бізнес-модель виступає комплексним інструментом оцінки діяльності підприємства як із внутрішньої, так і зовнішньої перспективи. Вона відображає структуру, ключові процеси та взаємозв'язки організації на певному етапі її розвитку, виконуючи одночасно функції «знімка» та «рентгенівського сканування». Такий підхід дозволяє отримати повне уявлення про стан підприємства, виявити проблемні ділянки та визначити напрями стратегічного розвитку.

2. Бізнес-модель виконує роль аналітичного інструменту, що поєднує в собі елементи «знімка» та «рентгенівського дослідження» організації. Це дає можливість детально вивчати структуру, внутрішні процеси та взаємодії між ними на певному етапі життєвого циклу підприємства. Класифікація та структура бізнес-моделі дозволяють виділити ключові складові, які формують цінність для клієнтів та забезпечують конкурентні переваги. Такий підхід підкреслює необхідність комплексного та системного підходу при розробці та оптимізації бізнес-моделі.

3. Методи і засоби аналізу бізнес-моделей підприємства включають набір підходів, інструментів та технік, що дозволяють досліджувати, оцінювати та вдосконалювати структуру, функціонування та ефективність бізнес-моделі. Вони забезпечують систематизацію інформації про основні компоненти

підприємства, взаємозв'язки між ними, механізми створення цінності та джерела доходів, а також дають змогу визначати слабкі місця та потенційні шляхи оптимізації. До таких методів належать динамічний, структурний та порівняльний аналіз, а також спеціалізовані інструменти моделювання бізнес-процесів, зокрема BPMN, UML, Lean Canvas та Balanced Scorecard. Використання цих методик дозволяє підприємству сформувати цілісне уявлення про свою діяльність, покращити планування, прийняття рішень та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

4. Проаналізовано нормативно-правове та інформаційне забезпечення бізнес-моделювання. Встановлено, що сучасна інформаційно-аналітична інфраструктура, інтеграція даних і забезпечення їхньої сумісності мають ключове значення для створення ефективної бізнес-моделі. При цьому дотримання нормативних стандартів і протоколів (BPMN 2.0, XML, REST API тощо) забезпечує взаємодію між компонентами системи та відповідність законодавчим і технічним вимогам.

5. ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» –це медична мережа «Добробут» – один з провідних операторів приватної медицини в Україні, що успішно функціонує з 2001 року. За цей час компанія пройшла шлях від служби невідкладної допомоги до розгалуженої мережі сучасних клінік, які надають широкий спектр медичних послуг для дорослих і дітей. Основні медичні заклади мережі розташовані у Києві, Ірпіні та Броварах, а служба швидкої допомоги забезпечує оперативне обслуговування пацієнтів по всій території країни.

6. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства за 2022–2024 роки показує позитивну динаміку основних показників. Чистий дохід збільшився у 2,6 раза – з 1,3 млрд грн у 2022 році до 3,3 млрд грн у 2024 році, що свідчить про відновлення попиту на медичні послуги та розширення спектра послуг. Водночас рівень збитковості значно скоротився: чистий збиток зменшився з 199,9 млн грн у 2022 році до 23,9 млн грн у 2024 році, що демонструє ефективність управлінських рішень та оптимізацію витрат.

Позитивна тенденція простежується й у показниках продуктивності праці, фондівіддачі та рентабельності. У 2024 році рентабельність господарської діяльності становила $-0,7\%$, тобто підприємство майже вийшло на беззбитковий рівень. Ці результати свідчать про підвищення операційної ефективності, раціональне використання ресурсів і створення передумов для стабільного прибуткового розвитку.

7. Бізнес-модель ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» поєднує комерційну ефективність із соціальною місією – надання якісної медичної допомоги населенню. Вона базується на взаємопов'язаних елементах: цінність для клієнтів, інноваційні рішення, ресурси та процеси, результати діяльності. Підприємство активно впроваджує технологічні та сервісні інновації, розвиває цифрові канали взаємодії з пацієнтами та удосконалює внутрішні процеси.

Фінансові показники підтверджують життєздатність бізнес-моделі: зростання доходів, скорочення збитків, підвищення лояльності клієнтів і стабільне збільшення обсягів наданих послуг. ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» успішно адаптується до умов воєнної економіки, зберігаючи високі стандарти обслуговування та конкурентоспроможність. Таким чином, бізнес-модель підприємства може бути охарактеризована як соціально-орієнтована інноваційна стратегія розвитку, що поєднує технологічні рішення, стратегічну гнучкість та ефективне управління ресурсами.

8. Запропонований підхід до вдосконалення системи управління бізнес-моделлю передбачає посилення стратегічного контролю, активніше використання цифрових інструментів для управління клієнтськими потоками та розширення ролі аналітики даних у процесі прийняття управлінських рішень. Це сприятиме підвищенню гнучкості, адаптивності та ефективності операційної діяльності підприємства.

9. Розроблено та обґрунтовано алгоритм удосконалення бізнес-моделі, який охоплює послідовні етапи: діагностику поточного стану, розроблення альтернативних рішень, вибір оптимальної моделі та оцінювання результатів її впровадження. Такий підхід формує циклічний механізм стратегічного

управління, що забезпечує своєчасне реагування підприємства на зміни у зовнішньому середовищі та підвищує стійкість його розвитку.

10. Проєкт відкриття «Добробут Family & Diagnostics Center» у житловому масиві Троєщина є економічно обґрунтованим, соціально важливим і стратегічно доцільним рішенням у межах подальшого розширення мережі клінік на лівому березі Києва. Завдяки вдало обраній локації, ефективному формату закладу, високому рівню сервісу та продуманій управлінській моделі, клініка має всі передумови для швидкого досягнення операційної рентабельності, стабільного прибутку та завоювання частки ринку в межах 8–10 %. Реалізація проєкту сприятиме підвищенню якості медичних послуг, розширенню доступу населення до сучасної діагностики й профілактики, а також зміцненню бренду «Добробут» як провідної мережі приватної медицини України.

Очікується, що впровадження запропонованих заходів забезпечить:

- зростання клієнтської бази та розширення географії діяльності мережі;
- посилення конкурентних позицій компанії на ринку Київського регіону;
- підвищення ефективності операційної діяльності завдяки цифровізації управлінських процесів;
- формування стійкої платформи для подальшого масштабування мережі у форматі сімейних і діагностичних центрів.

Отже, реалізація зазначених пропозицій сприятиме оптимізації бізнес-моделі ТОВ «Медичний центр «Добробут-Поліклініка», підвищенню її конкурентоспроможності, розширенню ринкової присутності, зміцненню фінансових показників і закріпленню лідерських позицій компанії на ринку приватних медичних послуг України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Батьковець Н. О. Інформаційне забезпечення бізнес-процесів підприємств торговельної сфери. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки. 2024. № 77. ст. 62-66. URL : <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnykeconom/article/view/1601>
2. Бедрадіна Г. К., Мостова К. А. Моделювання управлінських рішень на підприємствах ресторанного бізнесу. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2023. № 1-2. С. 100-107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Naykvo_2023_1-2_14
3. Бізнес план vs. Бізнес модель. URL: <https://www.theantmedia.com/post/biznes-plan-vs-biznes-model>
4. Бізнес-модель підприємства: формування та реалізація : монографія; за заг. ред. проф. Г.М. Филюк. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2022. 220 с.
5. Бізнес-модель, бізнес-план, бізнес-кейс. Коли їх слід розробляти та навіщо? URL: <https://britishmba.in.ua/biznes-model-biznes-plan-biznes-keis-koly-ikh-slid-rozrobliaty-ta-navishcho/>
6. Бойченко К., Шевчук Н., Швидка О., Кузьомко В. Стійка синергія: створення інтегрованих смартбізнес-моделей для відновлення України та ЄС. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2023. №5(52). С. 314–326. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4166>
7. Бондар О. С., Новікова В. В., Трофимчук М. І., Ткаченко О. В. Моделювання процесу бізнес-діагностики: математичні та комп'ютерні методи для оцінки ефективності підприємств. Агросвіт. 2025. № 1. С. 39-49.
8. Бут-Гусаїм О. Г. Концептуальна модель організаційного забезпечення формування стратегії інноваційного розвитку бізнес-структур. Бізнес Інформ. 2024. № 3. С. 102-109. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2024_3_14
9. Бутенко О. П., Кот О. В., Горобинська М. В. Адаптація бізнес-моделі міжнародного стартапу до локальних ринків. Ефективна економіка. 2025. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_6_40

10. Вагонова О. Г., Чернобаєв В. В., Касьяненко Л. В., Тютченко С. М., Гаржа М. С. Інтегрований підхід до визначення клієнтоорієнтованості у сучасній бізнес-моделі торговельного підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 17. С. 39-47.

11. Вилегжанін С. Важливість прямого та зворотного зв'язку при управлінні формуванням портфеля ІТ-проектів для реалізації стратегії зміни цифрової бізнес-моделі підприємства. Наука. Освіта. Молодь. 2025. № 18. С. 44-46. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ScEdY_2025_18_14

12. Галасун В. В., Я. Колешня О. Удосконалення бізнес-моделей аграрних підприємств для забезпечення стратегічного розвитку. Економічний простір. 2024. № 195. С. 165-171. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2024_195_29

13. Гліненко Л. К., Дайновський Ю. А. Адаптація бізнес-моделей електронної комерції до умов екстремальних ситуацій. Маркетинг і цифрові технології. 2024. Т. 8, № 1. С. 18-47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mardigt_2024_8_1_5

14. Головань О. О., Олійник О. М., Воробйова С. І., Куторницька О. А. Моделювання та інжиніринг бізнес-процесів закупівель з використанням асимптотичних методів. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2025. Вип. 1. С. 67-78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2025_1_8

15. Горовий Д. А., Івахненко А. В. Застосування інноваційних бізнес-моделей в управлінні інноваціями на підприємствах в умовах ризиків. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2020. № 3-4. С. 103-110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Naykvo_2020_3-4_12

16. Горячова О. О., Лавецький М. В., Педченко Г. В., Пиріг Я. Б. Інноваційні стратегії та підходи до адаптації українських бізнес-моделей і менеджменту якості в умовах невизначеності. Бізнес Інформ. 2024. № 12. С. 303-309.

17. Гудзь О.Є. Стрельнікова С.Ю. Організаційно-інформаційне забезпечення управління розвитком підприємства в умовах становлення цифрової економіки. «Економіка. Менеджмент. Бізнес». 2019. № 4(30). С. 4-13.

URL : <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2332/2231>

18. Дикань В. Л., Обруч Г. В. Формування бізнес-моделі збалансованого розвитку підприємств в умовах цифровізації економіки. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія : Економіка. 2021. Вип. 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2021_11_8

19. Єршова О. О., Гончаренко І.М. Сучасні моделі управління розвитком бізнесу: сутність, види, інноваційні бізнес-моделі. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2022. № 2. С. 75-85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden_2022_2_10

20. Заблоцька Р. О., Русак Д. М. Особливості розвитку циркулярних бізнес-моделей в умовах сталого розвитку. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2024. № 4. С. 28-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden_2024_4_5

21. Зибарева О. В., Лопашук І. А., Бивших І. В. Концептуалізація та економічний зміст поняття «бізнес-модель». Економіка та суспільство. Випуск № 74 / 2025. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-69>.

22. Зибарева О. В., Палагнюк С. Ю. Цифрові інновації в бізнес-моделях підприємств галузі інформаційних технологій: вплив на конкурентоспроможність. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 12. С. 67-73.

23. Зибарева О. В., Пашняк Є. В., Кравчук І. П. Концепції та моделі управління проєктно-орієнтованим бізнесом. Науковий вісник Полісся. 1 (28). 2024. С. 434-446. URL: <http://nvp.stu.cn.ua/article/view/311978/303082>.

24. Зибарева О., Лопашук І., Бивших І. Концептуалізація та економічний зміст поняття «бізнес-модель». Економіка та суспільство. 2025. №74. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-69>

25. Карнаушенко А. С., Петренко В. С. Стратегічне управління трансформацією бізнес-моделей кондитерської галузі в контексті циркулярної економіки. Ефективна економіка. 2025. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_6_14

26. Касумов Т. А. Аналіз ефективності інноваційних бізнес-моделей в

системі управління конкурентоспроможністю підприємства. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2023. № 4. С. 128-142. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden_2023_4_17

27. Кириленко В. І., Котенок М. Г. Оцінювання чутливості інвестиційної активності українських підприємств до розміру прибутків як фактору наближення до моделі сталого розвитку бізнесу. Економічний простір. 2025. № 199. С. 198-206. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_199_32

28. Козевич Р. І. Цифрове бізнес-моделювання: сучасні виклики і перспективи розвитку. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. 2024. № 7(1). С. 66-75. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_7\(1\)_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_7(1)_10)

29. Колібабчук О. Моделювання інформаційно-аналітичного середовища для управління бізнес-процесами підприємства. Сталий розвиток економіки. 2025. №4 (55). С. 477-482. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-64>

30. Кошова О., Ольховська О., Чілікіна Т., Шуляр С. Особливості розробки програмного забезпечення для моделювання та дослідження бізнес-процесів за допомогою кореляційно-регресійного аналізу. Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського. 2024. Вип. 3. С. 86-91. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkdpu_2024_3_14

31. Кривенко О. В., Кузнецов В. О. Моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів фірми з продажу продукції суші-маркета. Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Технічні науки. 2024. Вип. 49(1). С. 109-116. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vpdy_2024_49\(1\)_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vpdy_2024_49(1)_12)

32. Куземко А. В. Особливості розроблення інноваційних бізнес-моделей компаній у сучасних умовах. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2025. № 89. С. 233-241. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2025_89_25

33. Ліпич Л., Хілуха О., Кушнір М. Вплив індустрії четвертої промислової революції на зміну бізнес-моделі підприємства. Економічний форум. 2023. Вип. 3. С. 119-127. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2023_3_17

34. Лобода О. М. Удосконалення імітаційної моделі в системі підтримки

управлінських рішень на підприємствах малого бізнесу. Таврійський науковий вісник. Серія : Технічні науки. 2023. Вип. 6. С. 82-93.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/xnvt_n_2023_6_12

35. Лобода О., Кириченко Н. Аналіз бізнес-моделей в цифровій економіці. 2023. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. №15. С. 172-179.
<https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.21>

36. Лопашук І., Лопашук В., Русінко А. Формування гібридних моделей малого бізнесу в умовах загострення конкуренції. Економіка та суспільство. 2024. №68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-78>

37. Маслак О. О., Вороновська М. М., Малик М. В. Моделювання стану тактичного планування в системі циркулярних бізнес-моделей підприємств. Економічний простір. 2025. № 198. С. 201-208.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esp_r_2025_198_32

38. Матюшенко О. Ю., Тютюник І. В. Світові тенденції розвитку бізнес-моделей інтернет-підприємництва: бібліометричний аналіз. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2025. Вип. 2. С. 206-220.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2025_2_19

39. Мрихіна О. Б., Дудич Ю. М., Загорецький Л. Ю., Ченьфань Х. Рефлексивна модель управління бізнес-процесами у системі трансферу технологій. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. 2024. № 7(1). С. 21-26. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_7\(1\)_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_7(1)_5)

40. Мрихіна О. Б., Косач А. І., Козевич Р. І., Богдан П. І. Методи моделювання бізнес-процесів на основі рефлексивного підходу. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. 2024. № 8(1). С. 130-136. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_8\(1\)_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_8(1)_17)

41. Нагара М.Б. Трансформація бізнес-моделі підприємства: екосистемний аспект. Інтелект XXI. 2023. № 1. С. 26-32.
https://intellect21.nuft.org.ua/journal/2023/2023_1/7.pdf

42. Назаренко Я. Я. Еволюційний розвиток становлення концепцій та принципів бізнес-моделей циркулярної економіки. Бізнес Інформ. 2025. № 2. С.

115-122.

43. Оганісян А. А. Методика оцінювання бізнес-моделі аграрного виробництва в умовах "зеленої" трансформації. Агросвіт. 2025. № 1. С. 90-98.

44. Оганісян А. А. Розвиток корпоративної бізнес-моделі аграрного виробництва в умовах "зеленої" трансформації. Ефективна економіка. 2025. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_1_78

45. Ольшанська О. В., Бондаренко Б. С. Цифрові бізнес-моделі як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2024. № 3. С. 108-116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden_2024_3_13

46. Омеляненко О. М., Омеляненко В. А., Басов А. Науково-методичні аспекти оцінювання ефективності бізнес-моделей інфраструктурних рішень. Актуальні проблеми сталого розвитку. 2024. Т. 1, № 1. С. 21-29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cpsd_2024_1_1_5

47. Павлов К. В., Павлова О.М., Шостак Л.В., Романюк Д.А. Стратегічні напрями нарощення економічного потенціалу підприємства. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм. 2021. № (14). С. 90-95. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-09>

48. Підгірна В., Зибарева О., Чубрей О. Проектна діяльність з впровадження циркулярних бізнес-моделей для конкурентоспроможності на засадах сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2024. №67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-75>

49. Поколенко В. О., Ползіков М. О., Ніколайко Д. М., Єлін В. В. Математично-економічне моделювання стадій, бізнес-процесів та механізмів ухвалення рішень у контексті стратегічних змін будівельних підприємств-стейкхолдерів. Формування ринкових відносин в Україні. 2025. № 3. С. 55-64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2025_3_9

50. Полянська А. С., Мартинець В. Б. Трансформації моделі бізнесу в стратегію на засадах екосистемного бачення розвитку підприємства.

Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. 2024. № 9(2). С. 49-65. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_9\(2\)__8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_9(2)__8)

51. Прохорова В. В. Бізнес-моделі як інструмент коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках. Проблеми економіки. 2020. № 2 (44). С. 274-280. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-2_0-pages-274_280.pdf

52. Райко Д. В. Стратегічне управління підприємством у контексті економіки вражень: інтеграція емоційного маркетингу в бізнес-модель. Бізнес Інформ. 2024. № 8. С. 459-465. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2024_8_58

53. Ревуцька А. О., Смолій Л. В. Стратегія циркулярної моделі управління розвитком бізнесу: ризики та перспективи для України. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2024. Вип. 104(2). С. 317-323. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus_2024_104\(2\)__32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus_2024_104(2)__32)

54. Ревуцька Н. В. Формування бізнес-моделі підприємства: дис. канд. економ. наук: 08.06.01. Київський національний економічний університет. Київ, 2005. 259 с.

55. Савченко Т. В., Ніколюк О. В., Басюркіна Н. Й. Інноваційні бізнес-моделі у соціальному підприємництві. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 2. С. 14-19.

56. Сергєєва О. С. Формування адаптивної оцінки бізнес-моделі в системі стратегічного менеджменту банку. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2024. № 9. С. 47-53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Naykvo_2024_9_8

57. Середа А. В. Концептуальні підходи до побудови інтегрованих моделей реформування бізнес-процесів. Економіка і управління. 2025. Вип. 2. С. 97-102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2025_2_15

58. Скриль В.В . Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація Економіка і суспільство. 2016. № 7. С. 490-497.

59. Соколюк К. Ю., Майборода А. М. Формування ефективної бізнес-

моделі на основі інноваційного планування. Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку : тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (10 листопада, м. Запоріжжя). Електрон. дані. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2022. 390 с. URL : https://zp.edu.ua/uploads/dept_s&r/2022/conf/1.2/STSEPtaIS_2022_tczy.pdf#page=316

60. Соловій І. П., Кійко О. А., Лавний В. В., Буханевич І. І., Пелюх О. Р., Ільків М. М., Челепіс Т. О., Савка Д. Б., Луценко А. О. Формування бізнес-моделі, орієнтованої на планування сталості підприємств лісового сектора. Наукові праці Лісівничої академії наук України. 2024. Вип. 27. С. 168-180. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nplanu_2024_27_18

61. Стадник А. В., Артеменко Л. П., Шендерівська Л. П. Бенчмаркінг бізнес-моделей для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2024. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_10_67

62. Сущенко А. В. Сталі бізнес-моделі та трансформація організацій. Вісник Сумського державного університету. Серія : Економіка. 2022. № 4. С. 324-328. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2022_4_39

63. Терещенко Ю. О. Генезис екосистемних бізнес-моделей на прикладі індустрії розваг. Стратегія економічного розвитку України. 2024. Вип. 55. С. 113-127. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2024_55_11

64. Ткачук В. О., Обіход С. В., Похільченко К. Л., Мікрюкова А. О., Дем'янчук К. О. Особливості використання методів і платформ графічного моделювання бізнес-процесів підприємств в умовах цифровізації. Економіка, управління та адміністрування. 2024. № 3. С. 9-16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2024_3_4

65. Ткачук Г. Ю. Управління змінами в маркетинговій діяльності промислових підприємств та адаптації їх бізнес-моделей до викликів цифровізації. Економічний простір. 2025. № 199. С. 122-127.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_199_20

66. Ткачук Г. Ю., Сотник А. А., Біляк Т. О. Цифрова трансформація бізнес-моделей підприємств в сфері роздрібної торгівлі. Ефективна економіка. 2025. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_2_91

67. Топ-10 приватних клінік України 2025 <https://uba.top/private-clinics-of-ukraine/>

68. Тростянська К. М. Оцінювання адаптаційної спроможності бізнес-моделей підприємств у динамічному середовищі. Економіка. Фінанси. Право. 2025. № 8. С. 25-28.

69. Тростянська К. М. Базові концепти та механізми трансформації бізнес-моделей. Економіка. Фінанси. Право. 2025. № 7. С. 114-116.

70. Трусова Н. В., Сакун А. Ж. Трансформація інституційної бізнес-моделі аграрного виробництва з траєкторією до "зеленої" економіки. Modern economics. 2024. № 44. С. 213-220. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2024_44_33

71. Федорова Т. О. Сучасні бізнес-моделі компаній-посередників на ринку В2В. Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць (ISSN 2313-4569); за ред. : М. І. Зверякова (голов. ред.) та ін. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2018. № 4 (68). С. 193–202.

72. Халімончук І. В., Позовна І. В. Аналіз цифрових інновацій в ІТ-галузі, які трансформують поточні бізнес-моделі компаній: основні перспективи та виклики. Бізнес Інформ. 2025. № 3. С. 23-32.

73. Харечко Д. О. Державна економічна політика реалізації бізнес-моделей суспільного благополуччя в період соціально-економічних криз. Публічне управління та митне адміністрування. 2022. № 2. С. 40-44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamcudu_2022_2_9

74. Чередніченко В. В. Актуалізація міні-пекарень як сучасної бізнес-моделі малого підприємництва в сфері хлібопекарської промисловості України у період воєнного часу. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 3. С. 168-174.

75. Чизмар І. І. Цифрова трансформація як тригер формування нових

бізнес-моделей. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 8. С. 102-106.

76. Швець Т. В., Левківська Л. М. Бізнес-моделі сталого розвитку торговельних компаній: стратегічний та соціальний виміри. Ефективна економіка. 2025. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_6_68

77. Швидка О. П. Сталий розвиток і бізнес-моделі: інтеграція екологічних та соціальних аспектів. Стратегія економічного розвитку України. 2024. Вип. 55. С. 16-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2024_55_4

78. Швидка О. П., Дзюбенко Л. М. Інноваційні бізнес-моделі в умовах цифрової трансформації: перспективи та ризики для малого бізнесу. Фінанси України. 2024. № 11. С. 118-128. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2024_11_9

79. Шевчук Н. В., Кузьомко В. М. Ефективність управління розвитком медичного закладу: стратегічний вимір економічної поведінки. Стратегія економічного розвитку України. 2025. №56. С. 218–231. <https://doi.org/10.33111/sedu.2025.56.218.231>

80. Шевчук Н.В., Остапенко Є.В. Концептуальні засади аналізу бізнес-моделі медичного закладу. Збірник наукових праць "Вчені записки". 2025. № 38(1). С. 263-274. http://doi.org/10.33111/vz_kneu.38.25.01.21.145.151

81. Шматковська Т., Т. Коробчук Сучасні інформаційні та комунікаційні технології в моделюванні бізнес-процесів. Економічний форум. 2023. Вип. 3. С. 156-161. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2023_3_22

82. Шостак Л., Більо І., Ульяницький А. Бізнес-моделі підприємства у цифрову епоху: зарубіжний досвід. Економіка та суспільство. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-154>

83. Шостак Л.В., Павлова С.В. Формування потенціалу бізнес-моделі підприємства в умовах цифровізації. Інтелект XXI. 2024. № 3. С. 104-109. https://intellect21.nuft.org.ua/journal/2024/2024_3/17.pdf

84. Шульга О. В. Зелений інтелектуальний капітал та його вплив на стійкість бізнес-моделей. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2024. № 1. С. 34-43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2024_1_6

85. Щелкунов О. І., Парасій-Вергуненко І. М. Аналіз ділового партнерства

автотранспортних підприємств: система показників та бізнес-модель.
Ефективна економіка. 2024. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_2_27

86. Які бізнес-моделі мають найбільший потенціал у майбутньому? URL:
https://snaujournal.com.ua/downloads/econom_example.pdf

