

4. Рудь О. О. Формування інвестиційного портфеля компанії: стратегічний контекст. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1(52). С. 188–195.
URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-26>

УДК 614.2:005.21:330.322

Шевчук Н. В.

науковий керівник, к.е.н. професор, професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Гуляс Д. А.

студентка «Бізнес-економіка та дата-аналітика»

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

БІЗНЕС-МОДЕЛЬ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ В КОНТЕКСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ПІДВИЩЕНИХ РИЗИКІВ

Сфера охорони здоров'я є однією з найважливіших у державі, і в той же час одна з найпроблемніших в Україні. Повномасштабна війна суттєво підірвала функціонування системи охорони здоров'я. Масштабні руйнування інфраструктури, вимушена міграція медичних працівників та постійні загрози їхній безпеці створили критичні виклики для галузі. В таких умовах медичні заклади, як ключові учасники системи охорони здоров'я, повинні формувати стійкі та адаптивні бізнес-моделі, щоб зберігати ефективність і здатність функціонувати.

Станом на листопад 2024 року сектор охорони здоров'я зазнав збитків у розмірі 4,3 мільярда доларів. Загалом пошкоджено або зруйновано 1554 медичні заклади, зокрема 515 лікарень та 465 амбулаторій. [1] Тоді як загальні потреби у відновленні та реконструкції протягом десяти років, представлені у звіті «Четверта швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення» (Fourth Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment) оцінюються у \$19,4 мільярда. [2]

Медична галузь являє собою комплексну сукупність секторів в економічній системі, що надає широкий спектр послуг з догляду за пацієнтами, включаючи лікувальне, профілактичне, реабілітаційне та паліативне лікування. Вона має вирішальне значення для створення та комерціалізації продуктів і послуг, спрямованих на збереження та відновлення здоров'я та благополуччя.

Бізнес-модель медичного закладу доцільно аналізувати через взаємопов'язані концепти «Цінність — Інновації — Ресурси/Процеси — Результати», що дозволяє розглядати діяльність не лише на рівні окремої установи, а й у контексті всього ціннісного ланцюжка. Ключовим елементом такої моделі є створення та розподіл цінності між усіма учасниками, де визнання цінності пацієнтом визначає її результативність. Специфіка сфери охорони здоров'я потребує балансу між економічною вигодою та соціальною значущістю, адже пріоритетом є якість життя пацієнта. Інновації при цьому виступають основою розвитку бізнес-моделі, впливаючи на ресурси, процеси, формування цінності та механізми розподілу результатів. [3]

Вивчення бізнес-моделі допомагає медичним закладам підготуватися до потенційних регуляторних змін, забезпечуючи дотримання вимог та мінімізуючи наслідки, спричинені ризиками в регуляторному середовищі.

Систематичний огляд 34 статей визначив та класифікував 9 основних бізнес-моделей у сфері медичних технологій. Де особливе місце займає DSBM (Dynamic Sustainable Business Model) для медичних технологій, що поєднує три ключові принципи: динамізм (здатність швидко адаптуватись), стійкість (екологічна, економічна та соціальна) та інноваційність. Та має п'ять вимірів: бізнес-середовище, ціннісні пропозиції, створення цінності, надання цінності, захоплення цінності. Інтеграція динамічності та сталого розвитку в бізнес-модель медичного закладу — ключ до підвищення його інвестиційної привабливості та стійкості в умовах підвищених ризиків. DSBM пропонує практичну архітектуру, яка дозволяє поєднати персоналізовану медичну допомогу, екологічну відповідальність та

фінансову стабільність. Впровадження елементів DSBM (сценарне планування, відкриті інновації, цикли зворотного зв'язку, диверсифіковані доходи) створює основу для адаптивного, етичного і довгостроково стійкого розвитку медичних закладів. Для інвестиційної діяльності медичного закладу модель DSBM підвищує привабливість установи завдяки її здатності витримувати регуляторні, технологічні та ринкові впливи, а також зменшувати капітальні ризики через партнерства, кооперацію та інтеграцію відкритих інновацій. Застосування DSBM забезпечує стабільність фінансових потоків завдяки диверсифікації джерел доходів (розширення спектра медичних послуг, впровадження цифрових сервісів, розвиток співпраці з приватними інвесторами та страховими компаніями). Практичні кроки впровадження моделі включають аудит бізнес-середовища, запуск пілотних інноваційних проєктів, оперативний збір даних від пацієнтів і персоналу, розширення сервісних можливостей закладу та врахування еко-соціальних показників під час ухвалення інвестиційних рішень. [4]

Висновок. Інвестування у технології та обладнання має супроводжуватися також і інвестиціями у людський капітал. Модернізація медичних установ потребує удосконалення практики медичного персоналу. Доцільно ввести зміни до трудового законодавства щодо питань підготовки і підвищення кваліфікації працівників охорони здоров'я та приведення практик управління медичними установами до європейських. Реформування системи охорони здоров'я є важливим аспектом у прагненні України до європейської інтеграції та вступу до ЄС. [5] Запропонована вище модель DSBM підвищує передбачуваність капітальних вкладень у медичну сферу в умовах війни, оскільки забезпечує гнучке реагування на ризики та формує для інвестора прозорий механізм оцінки стійкості й окупності інвестиційних проєктів.

Список використаних джерел:

1. Dmytro Andrienko, Dmytro Goriunov. REPORT ON DAMAGES TO INFRASTRUCTURE FROM THE DESTRUCTION CAUSED BY RUSSIA'S MILITARY AGGRESSION AGAINST UKRAINE AS OF NOVEMBER 2024.

https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024---ENG.pdf.

2. Для відновлення системи охорони здоров'я України потрібно \$19,4 млрд звіт RDNA4. https://minfin.com.ua/ua/2025/03/01/146219106/?utm_source.
3. Шевчук Н.В., Остапенко Є.В. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ БІЗНЕС-МОДЕЛІ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ. URL: https://doi.org/DOI.10.33111/vz_kneu.38.25.01.21.145.151.
4. Exploring business models for managing uncertainty in healthcare, medical devices, and biotechnology industries / Ehsan Javanmardi та ін. *Heliyon*. Volume 10, Issue 4, 29 February 2024. URL: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e25962>.
5. Мороз Н.В., Залізна Л. В., Луговський С. В. ІНВЕСТИЦІЇ У СФЕРУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ. *ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО*. Випуск. 57 / 2, 2023. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-61>

УДК 330.322:330.131.7

Кудименко Б. М.,
 здобувач 3-го курсу факультету маркетингу, ОП «Маркетинг»
 Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник: Куліш Г. П.
 к.е.н. доцент, професор кафедри корпоративних фінансів та контролінгу
 Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПІДВИЩЕНИХ РИЗИКІВ

Інвестиційна діяльність підприємств є ключовою рушійною силою економічного розвитку, однак в умовах підвищених ризиків, спричинених військовою агресією та макроекономічною нестабільністю, її реалізація стикається з критичними викликами.