



УДК 330.32: 614.2:004.9

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-12\(52\)-570-583](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-12(52)-570-583)

Сергійчук Сергій Ілліч кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова, м. Миколаїв, <https://orcid.org/0000-0003-4977-9484>

Гришук Дмитро Олегович, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти освітньо-професійної програми «Управління закладами охорони здоров'я», Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова, м. Миколаїв, <https://orcid.org/0009-0008-6833-3107>

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПРИВАТНОЇ КЛІНІКИ НА ОСНОВІ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Метою дослідження є розробка теоретичних і методологічних засад формування ефективної бізнес-моделі приватної клініки на основі стратегії сталого розвитку з урахуванням інтеграції принципів ESG та цифрової бізнес-трансформації (DBT) в систему управління охороною здоров'я. Для розгляду клініки як цілісної системи бізнес-процесів та визначення ключових елементів сталого розвитку в її діяльності було використано системний та процесний підходи. Методи аналізу та синтезу забезпечили узагальнення теоретичних підходів до формування бізнес-моделей та інтеграції принципів ESG і цифрової бізнес-трансформації. Порівняльний аналіз виявив особливості існуючих бізнес-моделей приватних медичних закладів в Україні та за кордоном. Економічні та статистичні методи були використані для розрахунку фінансових показників діяльності клініки, включаючи прибутковість, рентабельність інвестицій та точку беззбитковості. Моделювання та експертна оцінка дозволили створити концептуальну бізнес-модель ESG/DBT та систему інтегрованих показників ефективності.

Була обґрунтована необхідність поєднання принципів екологічної, соціальної та управлінської діяльності з процесами цифрової трансформації бізнесу для підвищення ефективності роботи медичних установ. Розроблено концептуальну модель інтеграції принципів сталого розвитку в бізнес-процеси приватних клінік, яка включає цифровізацію управління, екологізацію діяльності, соціальну орієнтацію послуг та прозорість корпоративного управління.

Запропоновано бізнес-модель «ESG/DBT», адаптовану до сучасних умов розвитку приватної медицини в Україні, а також систему показників ефективності, засновану на управлінських, соціальних, екологічних та цифрових критеріях. Доведено, що впровадження запропонованої моделі сприяє зміцненню конкурентоспроможності, підвищенню довіри пацієнтів, формуванню



позитивного іміджу клініки та забезпеченню її довгострокового сталого розвитку в контексті глобальних викликів сталого розвитку.

Ключові слова: бізнес-модель, приватна клініка, сталий розвиток, ESG, цифрова бізнес-трансформація, ефективність, медичні послуги.

Serhiichuk Serhii Illich Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management, Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Mykolaiv, <https://orcid.org/0000-0003-4977-9484>

Hryshchuk Dmytro Olegovych, second (master's) level higher education student of the educational and professional program «Management of healthcare facilities», Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Mykolaiv, <https://orcid.org/0009-0008-6833-3107>

FORMATION OF AN EFFECTIVE BUSINESS MODEL OF A PRIVATE CLINIC BASED ON THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY

The purpose of the study is to develop theoretical and methodological foundations for forming an effective business model for a private clinic based on a sustainable development strategy, taking into account the integration of ESG principles and digital business transformation (DBT) into the healthcare management system. Systemic and process approaches were used to consider the clinic as a holistic system of business processes and to identify key elements of sustainable development in its activities. Methods of analysis and synthesis provided a generalization of theoretical approaches to the formation of business models and the integration of ESG principles and digital transformation. A comparative analysis revealed the characteristics of existing business models of private medical institutions in Ukraine and abroad. Economic and statistical methods were used to calculate the financial performance indicators of the clinic, including profitability, return on investment, and break-even point. Modeling and expert assessment made it possible to create a conceptual ESG/DBT business model and a system of integrated performance indicators. The necessity of combining the principles of environmental, social, and governance with digital business transformation processes to improve the performance of medical institutions has been substantiated. A conceptual model for integrating sustainable development principles into the business processes of private clinics has been developed, which includes the digitization of management, the greening of operations, the social orientation of services, and the transparency of corporate governance. An «ESG/DBT» business model adapted to the current conditions of private medicine development in Ukraine has been proposed, as well as a system of performance indicators based on managerial, social, environmental, and digital criteria. It has been proven that the implementation of the proposed model contributes to strengthening competitiveness, increasing patient confidence, forming a positive image of the clinic,





and ensuring its long-term sustainable development in the context of global sustainable development challenges.

Keywords: business model, private clinic, sustainable development, ESG, digital business transformation, efficiency, medical services.

JEL Code: I11, M10, O30

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку системи охорони здоров'я в Україні характеризується активним зростанням приватного сектору, який покликаний підвищити доступність та якість медичних послуг. Проте ефективність діяльності приватних клінік значною мірою залежить від наявності чітко сформованої бізнес-моделі, здатної забезпечити баланс між економічною доцільністю, соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю. У більшості вітчизняних медичних підприємств спостерігається недостатня інтеграція принципів сталого розвитку у стратегічне управління, що призводить до короткострокової орієнтації бізнес-процесів, низької адаптивності до ринкових викликів і слабкої конкурентоспроможності. Це зумовлює необхідність наукового обґрунтування підходів до формування ефективної бізнес-моделі приватної клініки, яка ґрунтується на стратегії сталого розвитку та сприяє підвищенню її соціально-економічної ефективності в довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науково-практичним проблемам і дослідженню ефективних бізнес-моделі приватних клінік присвячено роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених. Зокрема, цими питаннями займалися: Осокіна А. В. та Мисишин Т. В., які пропонують «удосконалення існуючих бізнес-моделей приватних медичних закладів на основі оцінці рівня якості послуг, що надаються, та формуванні унікальної ціннісної пропозиції з використанням сучасного маркетингового інструментарію розвитку бізнес-моделей [7]»; Возний Д. акцентує увагу, що «відсутні комплексні оцінки економічної доцільності впровадження цифрових технологій у приватному секторі та механізмів інтеграції цифрових рішень у межах чинного законодавства [1]»; Лаврененко В., Теплюк М. «наголошують на необхідності нормативної підтримки процесів трансформації медичних бізнес-моделей [6]»; Довбня С., Куюн О. пропонують формувати стратегію стоматологічного закладу за допомогою системи збалансованих показників [3], що може бути використано й в інших медичних закладах; Корчагіна Л. розкриває науково-методичні засади побудови механізму управління ESG-активністю на підприємстві [5]; Чернявський Н., Гутаревич Н., Хмельовська Н. сформулювали концепцію сталого розвитку та ESG в українському регуляторному полі [9]; Sepetis A., Rizos F., Pierrakos G., Karanikas N., & Schallmo D. проводили дослідження про посередницький вплив ефективності інтелектуального капіталу та його підкомпонентів у процесі цифровізації, що впливає на ефективність компаній, а результати показали, що цифровізація позитивно вплинула на фінансові показники, що також було підтверджено тестом на надійність [14]; Scafarto V.,



Dalwai T., Ricci F., & della Corte G. дослідження присвячене впливу цифровізації на фінансові показники компаній сектору охорони здоров'я в Європейському Союзі, в результаті було виявлено що бізнес-моделі з більш ефективним використанням капіталу повністю опосередковують зв'язок між цифровізацією та ефективністю фірми; часткове опосередкування також спостерігається для ефективності інтелектуального капіталу, ефективності людського капіталу та ефективності структурного капіталу в процесі цифровізації, що впливає на ефективність фірми [13]; Hermes S., Riasanow T., Clemons E. K., Böhm M., & Krstic H. показують зміну ціннісної пропозиції, каналів і доходів у медицині завдяки цифровим платформам – важливий аспект Canvas-блоку «ціннісна пропозиція» та «канали» [11]; Mostepaniuk A., Akalin T., & Parish M. R. показують відсутність досліджень щодо інтеграції сталого розвитку та ESG у системи управління охорони здоров'я [12], що підтверджує Возний Д. «в українському науковому просторі бракує комплексних досліджень, присвячених саме бізнес-моделям приватної медицини в умовах цифрової трансформації. Необхідним є вивчення економічної ефективності інновацій, адаптації міжнародного досвіду до вітчизняних реалій та розробка дієвих механізмів інтеграції цифрових рішень у приватний медичний сектор [1]».

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на наявність численних наукових праць, присвячених питанням стратегічного управління, інноваційного розвитку та підвищення ефективності медичних закладів, проблематика інтеграції принципів сталого розвитку у бізнес-моделі приватних клінік залишається недостатньо опрацьованою. Переважна більшість досліджень зосереджується на фінансово-економічних аспектах діяльності медичних підприємств, тоді як соціальні, екологічні та етичні складові бізнес-моделі розглядаються поверхнево або взагалі ігноруються. Недостатньо вивченими залишаються питання практичного застосування Canvas-підходу до формування бізнес-моделей у сфері приватної медицини з урахуванням цілей сталого розвитку, а також методичні підходи до оцінювання їх ефективності в контексті соціальної відповідальності та довгострокової стійкості.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних засад формування ефективної бізнес-моделі приватної клініки на основі стратегії сталого розвитку, що поєднує принципи ESG (Environmental, Social, Governance) та інструменти цифрової бізнес-трансформації (Digital Business Transformation, DBT). Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі основні завдання: систематизувати наукові підходи до оцінки ефективності бізнес-моделей у медичній сфері; запропонувати концептуальну модель інтеграції принципів сталого розвитку у діяльність приватної клініки; розробити Canvas-модель типу «ESG/DBT» для медичного закладу; визначити систему показників для оцінювання ефективності запропонованої моделі з урахуванням фінансових, соціальних, екологічних та цифрових аспектів.





Виклад основного матеріалу. В умовах реформування системи охорони здоров'я України та переходу до ринкових механізмів функціонування медичних закладів значно зростає роль приватного сектору, який забезпечує гнучкість, інноваційність і орієнтацію на потреби пацієнтів. Сучасні приватні клініки виступають не лише постачальниками медичних послуг, а й ефективними суб'єктами підприємницької діяльності, здатними впроваджувати нові підходи до управління, фінансування й розвитку. На думку Осокіної А. В. та Мисишин Т. В.: «У сучасних умовах більшість бізнес-моделей втратили чи значно послабили свою ефективність, а отже й конкурентоспроможність. Подальше застосування застарілих й повільність при визначенні та переході до нових бізнес-моделей для багатьох медичних закладів може спричинити значні фінансові збитки чи, навіть, втрату можливості функціонування на ринку. Питання трансформації застарілих бізнес-моделей стає все більш актуальним. ... Сучасним аспектом трансформації приватних закладів охорони здоров'я постає оцінка рівня якості послуг, що надаються, та формування унікальної ціннісної пропозиції з використанням маркетингових інструментів розвитку бізнес-моделей [7]». У процесі формування ефективної бізнес-моделі приватної клініки важливо враховувати взаємозв'язок між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною збалансованістю діяльності (Environmental, Social, Governance, ESG). Саме ці складові становлять основу концепції сталого розвитку, що набуває все більшого значення в сучасних умовах цифрової трансформації приватного бізнесу (Digital Business Transformation, DBT) [10].

Чернявський Н. та ін.: «Концепція сталого розвитку на стратегічному рівні фіксує інтеграцію напрямків екологічного, соціального та управлінського впливу (ESG) у бізнес-діяльність, де сталий розвиток виступає вектором прийняття рішень на рівні підприємства [9]». Корчагіна Л. вважає, що «організація ESG-активності компанії є складним процесом, що включає в себе значний набір елементів, починаючи від ESG-стратегії та ESG-політики, закінчуючи безпосередньо ESG-зусиллями та індикаторами по їх оцінці. Всі ці елементи необхідно інтегрувати в класичний механізм управління підприємством [5].

Scafarto V., Dalwai T., Ricci F., & della Corte G. очікується, що цифровізація процесів у компаніях сектору охорони здоров'я дозволить знизити витрати, поліпшити якість медичних послуг, обслуговування клієнтів та безпеку пацієнтів, а також досягти ефективності та результативності у реалізації проектів [14].

N. Evans, A. Fernando: «Підприємствам необхідно інтегрувати цифрові технології в усі аспекти своєї діяльності, а також удосконалювати свої бізнес-моделі, процеси, види діяльності, клієнтський досвід, компетенції та бізнес-можливості, щоб докорінно змінити (трансформувати) спосіб функціонування бізнесу, створення цінності та взаємодії із зацікавленими сторонами, такими як клієнти, працівники та партнери [10]». З метою практичного відображення взаємодії зазначених компонентів розроблено концептуальну модель інтеграції принципів сталого розвитку з цифровою трансформацією бізнес-процесів



приватної клініки (рис. 1). Вона ілюструє логічну структуру взаємозв'язків між стратегічними, операційними, технологічними та соціальними елементами, які формують основу для довгострокового функціонування медичного підприємства в умовах конкуренції та цифрової економіки.

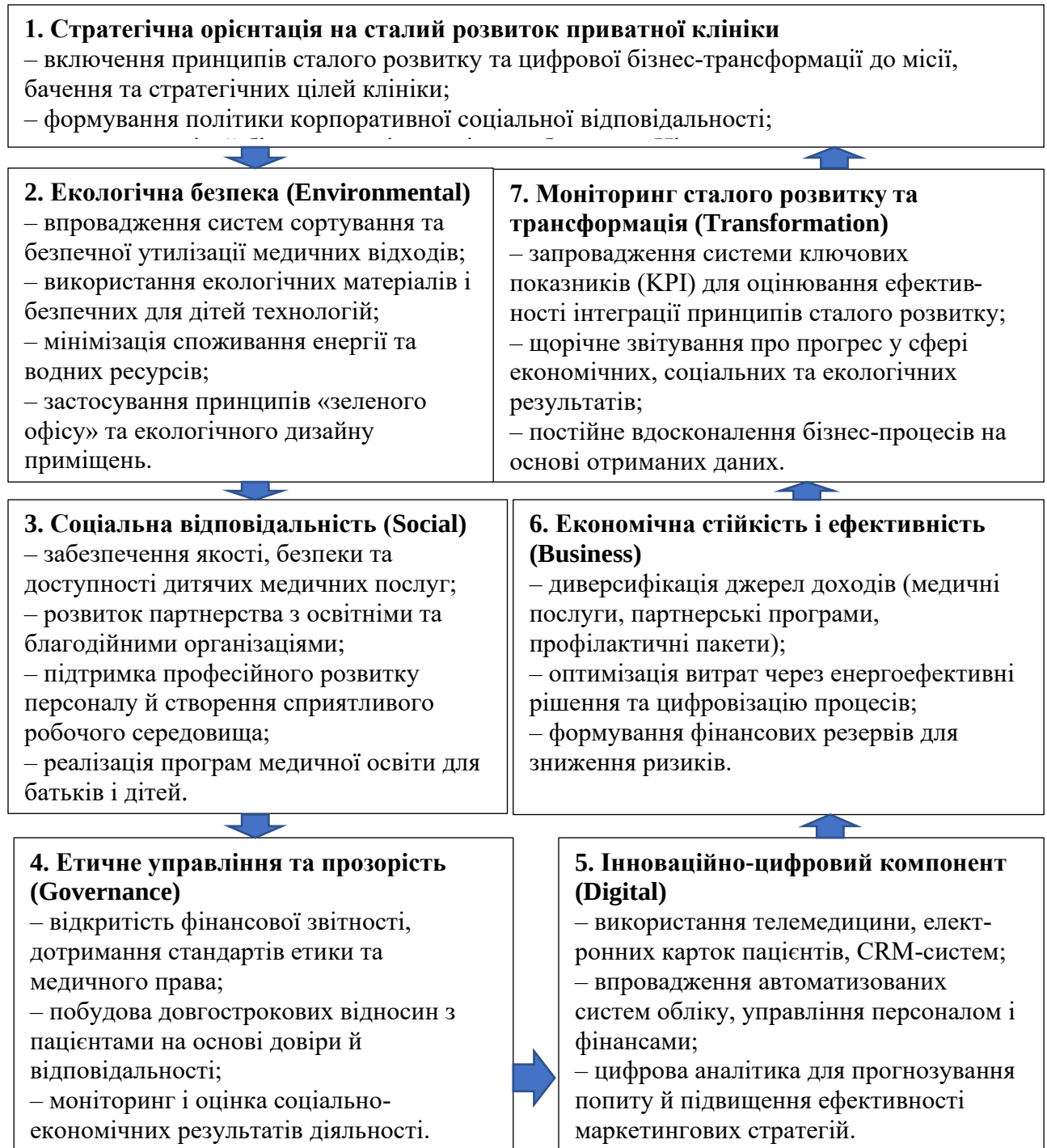


Рис. 1. Основні елементи концептуальної моделі інтеграції принципів сталого розвитку (ESG) з цифровою трансформацією бізнес-процесів (DBT) приватної клініки

Джерело: авторська розробка на основі узагальнення наукових джерел [1, 2, 5, 7, 9, 10-14]



Представлена концептуальна модель «ESG/DBT» відображає системний підхід до формування ефективних бізнес-моделей приватних клінік, в основі яких лежить поєднання принципів сталого розвитку та цифрової бізнес-трансформації. Вона демонструє, що економічна стійкість закладу неможлива без урахування соціальних і екологічних аспектів діяльності, а ефективна цифровізація виступає ключовим інструментом досягнення цих цілей.

Інтеграція сталих практик у бізнес-процеси забезпечує раціональне використання ресурсів, підвищення якості послуг і довіри пацієнтів, зниження операційних витрат і екологічного навантаження. Водночас цифрові рішення (електронний документообіг, телемедицина, аналітика даних) сприяють оптимізації управлінських процесів і персоналізації медичного обслуговування. Таким чином, модель відображає взаємозв'язок між стратегічними, технологічними та соціальними складовими функціонування приватної клініки, створюючи основу для формування конкурентоспроможного, інноваційного й соціально відповідального медичного підприємства в умовах сучасного українського ринку.

На основі проведеного аналізу ринку та принципів сталого розвитку була розроблена інтегрована бізнес-модель приватної дитячої клініки ортопедії у м. Миколаєві, що поєднує ESG-принципи (екологічні, соціальні та управлінські аспекти) з цифровою трансформацією бізнес-процесів (DBT). Ця модель дозволяє одночасно забезпечувати високий рівень медичних послуг, економічну ефективність, соціальну відповідальність та інноваційний розвиток клініки. На рис. 2 представлено структуровану Canvas-бізнес-модель, що демонструє ключові елементи діяльності, ресурси, ціннісну пропозицію, канали комунікації та джерела доходів клініки в умовах впровадження стратегії сталого розвитку та цифрових технологій. Варто додати, що «сучасним аспектом трансформації приватних закладів охорони здоров'я постає оцінка рівня якості послуг, що надаються, та формування унікальної ціннісної пропозиції з використанням маркетингових інструментів розвитку бізнес-моделей [7]».

Представлена бізнес-модель «ESG/DBT» демонструє інтеграцію принципів сталого розвитку з цифровими інструментами управління бізнес-процесами приватної клініки ортопедії. Її реалізація забезпечує комплексний підхід до медичного обслуговування дітей, підвищує ефективність операційної діяльності, оптимізує витрати та доходи, сприяє соціальній відповідальності та екологічній стійкості. Модель створює умови для зростання довіри пацієнтів, зміцнення конкурентних переваг клініки на ринку та забезпечує стратегічну стійкість і інноваційний розвиток у сфері приватної медицини.

Також варто врахувати, що «підходи до трансформації бізнес-моделей приватних медичних клінік з урахуванням стратегічного партнерства базуються на інтеграції ресурсів різних стейкхолдерів, використанні цифрових платформ, впровадженні систем аналітики та розвитку нових форматів ціннісної взаємодії з пацієнтами, страховими компаніями, державою і громадянським суспільством,



що дозволяє сформувати конкурентоспроможну модель, здатну до самооновлення й адаптації в умовах багатфакторного впливу [6]».



Рис. 2. Бізнес-модель «ESG/DBT» приватної клініки ортопедії в м. Миколаєві (за методологією «Business Canvas»)

Джерело: сформовано на основі узагальнення наукових джерел [1, 7, 10]

Возний Д. вважає, що «Економічна ефективність цифрової трансформації проявляється через оптимізацію витрат, зниження операційних витрат клінік та покращення фінансових показників закладів охорони здоров'я [1]». З іншого боку Довбня С., Куюн О. пропонують: «Для успішного функціонування і, навіть, виживання підприємства в складних умовах, потрібно не тільки мати ретельно обґрунтовану стратегію, але й інструменти її реалізації. Одним з таких дієвих інструментів є система збалансованих показників. ... Збалансована система показників (BSC) – це система стратегічного управління компанією на основі вимірювання та оцінки її ефективності по набору оптимально підібраних ключових показників ефективності (KPI), що відображають всі аспекти діяльності компанії, як фінансові, так і не фінансові [3]».

Для оцінки ефективності бізнес-моделі приватної клініки ортопедії пропонується збалансована система показників (табл. 1), яка дозволяє комплексно оцінити результативність функціонування клініки не лише у фінансовому, а й у соціальному, екологічному та технологічному вимірах. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям розвитку медичного підприємництва, де ефективність



визначається не лише прибутковістю, а й якістю послуг, рівнем соціальної відповідальності, впровадженням екологічно безпечних рішень та ступенем цифровізації управління.

Таблиця систематизує ключові показники для інтегральної оцінки ефективності бізнес-моделі, що дозволяє здійснювати стратегічне планування та моніторинг розвитку клініки в довгостроковій перспективі.

Таблиця 1

Система показників оцінки ефективності бізнес-моделі медичних клінік з урахуванням екологічних, соціальних та управлінських критеріїв (ESG) та цифрової трансформації бізнес-процесів (DBT)

Показник	Метод розрахунку	Примітка / Орієнтовна норма або шкала
<i>1. Управлінські критерії (Governance)</i>		
Прибуток	Доходи – Витрати	Оцінює чисту фінансову ефективність клініки (> 0 грн)
Рентабельність продажів	$(\text{Чистий прибуток} / \text{Доходи}) \times 100\%$	Відображає віддачу від доходів (15-25%)
Рентабельність активів	$(\text{Чистий прибуток} / \text{Активи}) \times 100\%$	Показує ефективність використання ресурсів клініки (10-15%)
Ліквідність	Поточні активи / Поточні зобов'язання	Оцінка платоспроможності клініки (1,5-2)
Точка беззбитковості	Постійні витрати / (Ціна послуги – Змінні витрати)	Визначає обсяг послуг пацієнтам для покриття витрат клініки
ROI (окупність інвестицій)	$(\text{Чистий прибуток} / \text{Інвестиції}) \times 100\%$	Для оцінки рентабельності інвестицій в бізнес-трансформацію (> 20%)
<i>2. Соціальні критерії (Social)</i>		
Задоволеність пацієнтів	Опитування / Індекс споживчої лояльності (NPS)	Визначає рівень довіри пацієнтів до клініки ($\geq 4/5$)
Доступність послуг	Кількість пацієнтів / Кількість медичних спеціалістів	Оцінка завантаженості персоналу та доступності (≤ 25 пацієнтів на лікаря / день)
Якість медичної допомоги	$(\text{Успішних процедур} / \text{Всього процедур}) \times 100\%$	Контроль ефективності лікування ($\geq 95\%$)
Професійний розвиток персоналу	Кількість годин навчання / Працівник на рік	Вплив на кваліфікацію медиків (≥ 40 год/рік)
Робочі місця	Кількість створених постійних та тимчасових робочих місць	Соціальний ефект від діяльності клініки (≥ 5 працівників)
Пацієнтська безпека	Кількість інцидентів на 100 пацієнтів	Вимірює відповідність стандартам охорони здоров'я (≤ 1)



Показник	Метод розрахунку	Примітка / Орієнтовна норма або шкала
<i>3. Екологічні критерії (Environmental)</i>		
Енергоспоживання	КВт·год / Пацієнт	Оцінка енергоефективності клініки (≤ 5 кВт·год)
Використання матеріалів	Кількість витрачених витратних матеріалів / Пацієнт	Контроль ресурсів (наприклад, ≤ 2 одиниці)
Відходи медичні	Кількість безпечного утилізованого медичного сміття / Всього відходів $\times 100\%$	Дотримання екологічних норм (100%)
Зменшення викидів CO ₂	Тони CO ₂ на рік	Вплив на навколишнє середовище (≤ 10)
Використання екологічно чистих технологій	% обладнання та матеріалів з сертифікатом ESG	Відображає «зелену» політику клініки ($\geq 50\%$)
<i>4. Цифрові критерії (Digital)</i>		
Автоматизація процесів	% процедур, які виконуються через цифрову систему	Вимірює ефективність цифрової трансформації бізнесу ($\geq 70\%$)
Впровадження електронних медичних карток	% пацієнтів із електронними картками	Контроль переходу на цифрові дані ($\geq 80\%$)
Телемедичні консультації	(Кількість телемедичних прийомів / Загальна кількість прийомів) $\times 100\%$	Оцінка цифрової доступності ($\geq 20\%$)
Аналітика та прогнозування	(Кількість рішень, прийнятих на основі цифрових даних / Загальна кількість рішень) $\times 100\%$	Використання даних для управління клінікою ($\geq 60\%$)
Цифрові канали комунікації	% пацієнтів, залучених через онлайн-канали	Ефективність маркетингових DBT-інструментів ($\geq 30\%$)
Інтеграція IoT та Smart-технологій	Кількість підключених пристроїв / Загальна кількість	Вимірює рівень цифровізації обладнання та моніторингу ($\geq 50\%$)

Джерело: сформовано на основі узагальнення наукових джерел [3, 11, 13]

Представлена таблиця може бути адаптована під конкретні масштаби клініки (малий, середній, мережевий) та специфіку послуг (ортопедія, хірургія, стоматологія, тощо). Для оцінки інтегральної ефективності можна використовувати рейтингову або бальну систему.

Послідовність розрахунку інтегрального показника:

1. Кожен показник оцінюється за 10-бальною шкалою, де 10 – найвищий рівень ефективності, 1 – найнижчий.



2. Показники групуються за блоками: Environmental, Social, Governance, Digital.

3. Для кожного блоку розраховується середній бал.

4. Інтегральна оцінка ефективності визначається як середньозважене значення балів усіх блоків, з урахуванням значущості блоків (вагові коефіцієнти можна визначити відповідно до стратегії клініки, наприклад: Governance – 0,4, Social – 0,3, Environmental – 0,15, Digital – 0,15).

Формула інтегральної оцінки:

$$IE = (E \times w_E) + (S \times w_S) + (G \times w_G) + (D \times w_D),$$

де:

IE – інтегральна ефективність;

E, F, G, D – середні бали екологічного, соціального, управлінського та цифрового блоків;

w_E, w_S, w_G, w_D – вагові коефіцієнти блоків, сума яких дорівнює 1.

5. Інтерпретація інтегральної оцінки ефективності бізнес-моделі:

9-10 балів – висока ефективність, модель стійка та готова до масштабування;

7-8,9 балів – ефективна модель з потенціалом покращення;

5-6,9 балів – помірна ефективність, потрібні коригуючі заходи;

< 5 – низька ефективність, потребує серйозної реконструкції бізнес-процесів.

Результати інтегральної оцінки бізнес-моделі, на прикладі приватної дитячої клініки ортопедії, свідчать, що поєднання управлінських, соціальних, екологічних та цифрових показників забезпечує об'єктивну характеристику рівня її сталості та інноваційності. Комплексна система індикаторів «ESG/DBT» дозволяє виявити сильні сторони клініки, визначити напрями для вдосконалення бізнес-процесів і підвищення ефективності управління. Загалом інтегрований підхід сприяє формуванню конкурентоспроможної, фінансово стабільної та соціально орієнтованої моделі медичного бізнесу, здатної забезпечити сталий розвиток у динамічному ринковому середовищі.

Підкреслимо думку авторів: «Формування та розвиток бізнес-моделей у галузі медицини сьогодні перебуває на етапі перейняття світового досвіду, проте із розвитком конкуренції ринку медичних послуг та медичного туризму зокрема, можна спрогнозувати хороші перспективи по створенню унікальних вітчизняних бізнес-моделей [7]»; «Завдяки доступній технології цифрової охорони здоров'я, яка постійно вдосконалюється і модернізується, стає можливим побачити новий більш ефективний і майже бездоганний образ охорони здоров'я в Україні [4]».

Висновки. У результаті проведеного дослідження визначено, що інтеграція принципів ESG у поєднанні з цифровою бізнес-трансформацією створює основу для підвищення ефективності, прозорості та довіри до приватних медичних закладів. Обґрунтовано концептуальну модель «ESG/DBT» інтеграції



сталих підходів у бізнес-процеси клініки, яка передбачає орієнтацію на енергоефективність, відповідальне управління персоналом, цифровізацію облікових і комунікаційних процесів, а також посилення соціальної ролі клініки в системі охорони здоров'я.

Розроблена канва бізнес-моделі «ESG/DBT» для приватної дитячої клініки ортопедії в м. Миколаєві підтвердила, що поєднання інноваційних інструментів, партнерських стратегій і цифрових каналів взаємодії з пацієнтами підвищує рівень конкурентоспроможності та фінансової стабільності клініки. Запропонована система інтегральних показників оцінки ефективності дозволяє здійснювати моніторинг як економічних, так і соціально-екологічних результатів діяльності.

Розроблені концептуальна та бізнес моделі «ESG/DBT» сприятимуть формуванню нової парадигми розвитку приватної медицини, що ґрунтується на балансі між економічною вигодою, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою. Перспективними напрямками подальших досліджень є розроблення інструментарію кількісної оцінки впливу цифрових технологій на ефективність бізнес-моделей сталого типу, а також аналіз можливостей масштабування таких моделей у різних сегментах медичних послуг.

Література:

1. Возний Д. Цифрова трансформація бізнес-моделей у приватній медицині: виклики та можливості // *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. – 2025. – Т. 344, № 4. – С. 148–154. – <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-19>
2. Деміхов О. Цифрова трансформація сфери громадського здоров'я в Україні // *Університетські наукові записки*. – 2021. – № 1(79). – С. 217–226. – <https://doi.org/10.37491/UNZ.79.21>
3. Довбня С., Куюн О. Конкретизація стратегії стоматологічного закладу за допомогою системи збалансованих показників // *Економіка та суспільство*. – 2022. – № 46. – <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-1>
4. Іртищева І. О., Сергійчук С. І., Рябець Д. М. Стан і перспективи цифрової трансформації індустрії охорони здоров'я в Україні. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2020. № 1. С. 76–83. – <http://dx.doi.org/10.31388/2519-884X-2020-41-70-77>
5. Корчагіна, Л. Науково-методичні засади побудови механізму управління ESG-активністю на підприємстві // *Економіка та суспільство*. – 2023. – № 52. – <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-71>
6. Лаврененко В., Теплюк М. Стратегічне партнерство в ентропійних умовах: нові підходи до розвитку бізнес-моделей приватних медичних клінік // *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. – 2025. – Т. 342, № 3(2). – С. 316–320. – [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-48](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-48)
7. Осокіна А. В., Мисишин Т. В. Трансформація бізнес-моделі приватного медичного закладу // *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. – 2021. – № 5, т. 2. – С. 34–40. – <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16226356873822.pdf>
8. Сергійчук С. І., Гура О. О. Тенденції цифрової трансформації бізнесу в умовах глобальних викликів. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 2 (17). С. 249–256. – <https://doi.org/10.32782/dees.17-41>



9. Чернявський Н., Гутаревич Н., Хмельовська Н. Концепція сталого розвитку та ESG в українському регуляторному полі –<https://eba.com.ua/kontseptsiya-stalogo-rozvytku-ta-esg-v-ukrayinskomu-regulyatornomu-poli/>

10. Evans N., & Fernando A. The Enterprise 4.0 Business Analyst: Digital Business Transformation Requires a New Mindset. // *Knowledge and Process Management*. – 2025. – Vol. 32(1). – pp. 1-14. – <https://doi.org/10.1002/kpm.1799>

11. Hermes S., Riasanow T., Clemons E. K., Böhm M., & Krcmar H. The digital transformation of the healthcare industry : exploring the rise of emerging platform ecosystems and their influence on the role of patients // *Business Research*. – 2020. – Vol. 13, № 3. – pp. 1033–1069. – <https://doi.org/10.1007/s40685-020-00125-x>

12. Mostepaniuk A., Akalin T., & Parish M. R. Practices pursuing the sustainability of a healthcare organization: A systematic review // *Sustainability*. – 2023. – Vol. 15, № 3. – Art. 2353. – <https://doi.org/10.3390/su15032353>

13. Scafarto V., Dalwai T., Ricci F., & della Corte G. Digitalization and firm financial performance in healthcare: The mediating role of intellectual capital efficiency // *Sustainability*. – 2023. – Vol. 15, No. 5. – pp. 4031. – <https://doi.org/10.3390/su15054031>

14. Sepetis A., Rizos F., Pierrakos G., Karanikas H., & Schallmo D. A sustainable model for healthcare systems: the innovative approach of ESG and digital transformation // *Healthcare*. – 2024. – Vol. 12, No. 2. – Art. 156. – <https://doi.org/10.3390/healthcare12020156>

References:

1. Voznyi, D. (2025). Tsyfrova transformatsiia biznes-modelei u pryvatnii medytsyni: vyklyky ta mozhlyvosti [Digital transformation of business models in private medicine: Challenges and opportunities]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 344(4), pp. 148–154. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-19> [in Ukrainian]

2. Demikhov, O. (2021). Tsyfrova transformatsiia sfery hromadskoho zdorovia v Ukraini [Digital transformation of public health in Ukraine]. *Universytetski naukovy zapysky*, vol. 1(79), pp. 217–226. <https://doi.org/10.37491/UNZ.79.21> [in Ukrainian]

3. Dovbnia, S., & Kuiun, O. (2022). Konkretizatsiia stratehii stomatolohichnoho zakladu za dopomohoiu systemy zbalansovanykh pokaznykiv [Specification of the dental clinic strategy using the balanced scorecard system]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, vol. 46. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-1> [in Ukrainian]

4. Irtyshcheva, I. O., Serhiichuk, S. I., & Riabets, D. M. (2020). Stan i perspektyvy tsyfrovoy transformatsii industrii okhorony zdorovia v Ukraini [State and prospects of digital transformation of the healthcare industry in Ukraine]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho Derzhavnogo Ahrotekhnolohichnoho Universytetu im. Dmytra Motornoho (Ekonomichni Nauky)*, (1), pp. 76–83. <http://dx.doi.org/10.31388/2519-884X-2020-41-70-77> [in Ukrainian]

5. Korchahina, L. (2023). Naukovometodychni zasady pobudovy mekhanizmu upravlinnia ESG-aktyvnosti na pidpriemstvi [Scientific and methodological principles of building a mechanism for managing ESG activity at an enterprise]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, vol. 52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-71> [in Ukrainian]

6. Lavrenenko, V., & Teplyuk, M. (2025). Stratehichne partnerstvo v entropiinykh umovakh: novi pidkhody do rozvytku biznes-modelei pryvatnykh medychnykh klinik [Strategic partnership in entropic conditions: New approaches to the development of business models of private medical clinics]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 342(3(2)), pp. 316–320. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-48](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-48) [in Ukrainian]

7. Osokina, A. V., & Mysyshyn, T. V. (2021). Transformatsiia biznes-modeli pryvatnoho medychnoho zakladu [Transformation of the business model of a private medical institution]. *Internauka*, 5(2), pp. 34–40. <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16226356873822.pdf> [in Ukrainian]



8. Serhiichuk, S. I., & Hura, O. O. (2025). Tendentsii tsyfrovoi transformatsii biznesu v umovakh hlobalnykh vyklykiv [Trends of digital business transformation under global challenges]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, vol. 2(17), pp. 249–256. <https://doi.org/10.32782/dees.17-41> [in Ukrainian]

9. Cherniavskiy, N., Hutariievich, N., & Khmelovska, N. (2025). Kontseptsiiia staloho rozvytku ta ESG v ukrainskomu rehuliatornomu poli [The concept of sustainable development and ESG in the Ukrainian regulatory field]. Retrieved from <https://eba.com.ua/kontseptsiiya-stalogo-rozvytku-ta-esg-v-ukrayinskom-regulyatornomu-poli/> [in Ukrainian]

10. Evans, N., & Fernando, A. (2025). The Enterprise 4.0 Business Analyst: Digital Business Transformation Requires a New Mindset. *Knowledge and Process Management*. <https://doi.org/10.1002/kpm.1799>

11. Hermes, S., Riasanow, T., Clemons, E. K., Böhm, M., & Krcmar, H. (2020). The digital transformation of the healthcare industry: Exploring the rise of emerging platform ecosystems and their influence on the role of patients. *Business Research*, vol. 13(3), pp. 1033–1069. <https://doi.org/10.1007/s40685-020-00125-x> [in English]

12. Mostepaniuk, A., Akalin, T., & Parish, M. R. (2023). Practices pursuing the sustainability of a healthcare organization: A systematic review. *Sustainability*, vol. 15(3), Art. 2353. <https://doi.org/10.3390/su15032353> [in English]

13. Scafarto, V., Dalwai, T., Ricci, F., & della Corte, G. (2023). Digitalization and firm financial performance in healthcare: The mediating role of intellectual capital efficiency. *Sustainability*, vol. 15(5), pp. 4031. <https://doi.org/10.3390/su15054031> [in English]

14. Sepetis, A., Rizos, F., Pierrakos, G., Karanikas, H., & Schallmo, D. (2024). A sustainable model for healthcare systems: The innovative approach of ESG and digital transformation. *Healthcare*, vol. 12(2), Art. 156. <https://doi.org/10.3390/healthcare12020156> [in English]