

Чужиков В.І.

доктор економічних наук, професор,
проректор з науково-педагогічної роботи
та міжнародних зв'язків,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
м. Київ, Україна
e-mail: viktor.chuzhykov@kneu.ua
ORCID ID: 0000-0001-6745-4072

НОВА СТРУКТУРНА МОДЕЛЬ ЕКОНОМІКИ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ КОНТЕКСТ

Chuzhykov Viktor

Doctor of Economics, Professor,
Vice rector in charge of international affairs,
Ph.D., DS. KNEU named after Vadym Hetman
Brest-Lytovsky avenue 54/1, Kyiv, Ukraine
e-mail: viktor.chuzhykov@kneu.ua
ORCID ID: 0000-0001-6745-4072

NEW STRUCTURAL MODEL OF ECONOMICS OF HIGHER EDUCATION: EUROPEAN CONTEXT

Анотація. У статті розглянуто теоретичні й прикладні аспекти розвитку європейської вищої освіти, котрі були зумовлені посиленням динаміки глобалізаційних процесів, запровадженням цифрових технологій навчання, конвергенцією навчальних планів і програм. Водночас важливого значення набувають процеси диференціації, кооперації і конгломерації багатьох спеціальностей вищої освіти, які стали, з одного боку, доступнішими, з другого — масштабнішими за джерелами прибутків. Зазначено, що основними ознаками розвитку європейського освітнього середовища на початку XXI ст. виявились: висока академічна мобільність, креативність освітнього процесу, активне «старіння нації», фемінізація викладання, біхевіоризація відносин «викладач — студент», модельне розмаїття, надзвичайно високий (інколи невиправдано) вплив університетських рейтингів на комерціалізацію освітніх і наукових продуктів в них. Обґрунтовано особливості модернізації сучасної європейської моделі вищої освіти, яка передбачає зростання попиту на креативних людей, інноваційну дифузію, розширення пропозиції конкретних освітніх послуг, створення кібернетичних мереж і формування поліструктурних платформ продукування компетенцій. У статті обґрунтовано існування у вищій освіті нового типу гібридних відносин (вестернізація, цифровізація, синхронізація, автономізація, гетерогенізація). Разом узяті вони зумовлюють формування нової європейської структурної моделі вищої освіти. Підкреслено роль інституцій ЄС в управлінні процесами розвитку закладів вищої освіти.

Ключові слова: вища освіта, ЄС, структурна модель, економіка освіти, гібридизація освіти, генезис вищої освіти у XXI ст.

JEL codes: I 21, I 25, N14

Abstract. This article examines the theoretical and practical aspects of European higher education development, driven by the increased dynamics of globalization processes, the implementation of digital learning technologies, and the convergence of curricula and programs. It emphasizes the importance of differentiation, cooperation, and conglomerations in many higher education disciplines, which have become more accessible and financially lucrative. The key characteristics of the European educational environment in the early 21st century are identified as high academic mobility, creativity in the educational process, active population aging, feminization of teaching, behavioral relationships between teachers and students, model diversity, and the significant (sometimes unjustified) influence of university rankings on the commercialization of educational and scientific products. The article substantiates the peculiarities of modernizing the contemporary European model of higher education, including the increasing demand for creative individuals, innovative diffusion, the expansion of specific educational services, the creation of cybernetic networks, and the formation of polystructural competence production platforms. It argues for the existence of new hybrid relationships in higher education (westernization, digitalization, synchronization, autonomization, heterogenization), collectively shaping a new structural model of European higher education. The role of EU institutions in managing the development processes of higher education institutions is underscored.

Keywords: higher education, EU, structural model, education economy, hybridization of education, the genesis of higher education in the 21st century

Постановка проблеми. Тривалий час вища освіта була доступна далеко не всім верствам населення. З огляду на це значна кількість молодих людей вирішувала важливе для себе питання можливого вступу до університетів. Основними факторами, котрі визначали таке рішення, були: вмотивованість (розрахунки на вищий рівень доходів після завершення навчання), а також платоспроможність, інтелектуальність, престижність, амбіційність тощо. З другого боку, безкоштовне навчання або символічна плата за нього стали надзвичайно популярними в колишніх соціалістичних країнах. Його перевагами був доступ до освіти широких верств населення, які успішно склали вступні іспити. До того ж більшість студентів отримувала стипендію, гарантоване робоче місце після завершення навчання інші соціальні пільги. Водночас наявними були й певні недоліки, до числа яких слід віднести: примусове відпрацювання «трьох обов'язкових років» на тих місцях, куди «відправляють», надання переваг при конкурсному відборі тим, хто мав робочий стаж, економічне планування попиту і пропозиції на випускників, попри те, що офіційно такий підхід вважався буржуазним.

Посилення впливу глобалізації, регіональної інтеграції та турбокапіталізму на світовий соціум суттєво змінили попит на вищу освіту, яка впродовж останніх чверть століття стала високотехнологічною, креативною, розгалуженою, локалізованою та мобільною. Її нові якості зіштовхнулись з усталеною, подекуди навіть консервативною структурою менеджменту, недосконалим змістом предметів що викладаються, значною розбіжністю в програмах, планах, обсягах викладання, що в кінцевому залишку суттєво гальмувало так званий Болонський процес. Разом з тим потребувала вдосконалення комерційна модель вищої освіти, непоодинокими ставали випадки банкрутства закладів вищої освіти, недосконала система їх фінансування, зростаюча конкурентоспроможність державних і приватних закладів вищої освіти. Конче важливою стало розроблення принципово нової структурної моделі економіки вищої освіти, яка попри формування та поширення модерних ідей й досі залишається мало дослідженою, дискусивною і, водночас, суперечливою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасними біфуркаційними точками створення нової моделі вищої освіти без сумніву є розроблення такої інтеграційної платформи, яка б, з одного боку, чітко визначала економічні критерії функціонування університетів, з другого — психолого-педагогічні преференції. Утім сюди ж можна додати ще й організаційні, креативні, філософські категорії, які визначають освітній тренд. Уперше на такі особливості побудови нової демократичної основи освіти поч. ХХ ст. звернув увагу американський психолог — Дж. Д'юї [1]. Утім вже у ХХІ ст. дослідницькі тренди нової моделі вищої освіти урізноманітнилися, з'явилися ідеї нетрадиційного сприйняття світу М. Лютта [2,] економіки вражень Дж. Пайна II [3], економіки інструкцій виживання Ха-Юн-Чанга [4]. Світ поступово відходив як від класичної школи економіки так і від апологетів теоретичної педагогіки та організації вищої освіти. З огляду на це варто зауважити, що надзвичайно важливими у прийдешньому столітті стали міжпредметні та міжсистемні дослідження. Так Г. Драйден спрогнозував початок нової революції у навчанні [5], А. Росс — формування індустрій майбутнього [6]. Утім значно далі пішов вітчизняний науковець — Д. Ільницький, який зконцентрував свій науковий пошук на дослідженні процесів глобальної конкуренції науково-освітнього простору [7].

Проте поодинокими й зараз залишаються публікації, котрі повною мірою висвітлюють питання стандартизації і моделювання освітніх процесів. Не виключенням є сучасний Європейський Союз, в якому процеси економічної конвергенції доволі вдало поєднуються з академічною мобільністю, а та з дивергенцією отриманих компетенцій. Безсумнівно, що важливим глобальним процесом стала ідентифікація освітніх платформ, яку Е. Макафі та Е. Брін'юлфессон [8] пов'язують з цифровим майбутнім всього суспільства, його сталістю та конкурентністю за кращих студентів, професорів, навчальну інфраструктуру.

Методика дослідження. Пропоновані автором методи дослідження базуються на фундаментальних положеннях економічної теорії, моделюванні освітніх та економічних процесів внаслідок посилення глобалізації та європейської інтеграції. У статті знайшли свій відбиток: компаративний аналіз освітніх систем, теоретичне моделювання і узагальнення в процесі формування нової моделі генезису вищої школи, а також структурно-логічний метод в процесі обґрунтування регульованих в ЄС процесів конвергенції/дивергенції вищої освіти.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значний інтерес суспільства та окремих науковців до проблеми розвитку вищої освіти та відносну фінансову сталість університетів, ринок науково-освітніх послуг залишається поки що недостатньо дослідженим в силу існування низки ідентифікаційних особливостей: оцінення характеру розвитку національної і міжнародної освіти, розроблення й апробацію усталених моделей організації освіти, уникнення банкрутства та зловживань, формування глобальних потоків компетенцій, забезпечення мультиструктурних переміщень науково-освітніх продуктів у європейському середовищі, що дозволило оптимізувати локалізаційні, мобілізаційні, секторальні та поліструктурні процеси в ЄС.

Формулювання цілей. Метою статті є обґрунтування процесів формування структурної моделі економіки вищої освіти в умовах посилення глобалізаційних впливів, підвищення в ЄС рівнів міжнародної академічної мобільності, комер-

ціалізації створення науково-освітніх продуктів і поширення глобальних і регіональних інтеграційних впливів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Обґрунтування нової моделі вищої освіти в глобальному просторі є доволі складною справою з огляду на сформовану зараз систематику понятійного апарату, його природу, структурні перетворення та динамізацію попиту і пропозиції на ті освітні послуги, кон'юнктурні трансформації яких зазнають постійних і, водночас вражаючих змін наслідки яких носитимуть важко прогнозований характер. З огляду на це неважко передбачити таке:

- значне посилення попиту на креативних людей і нове технологічне обладнання, яке їм зумовлюють, за Р. Флоридою, пришвидшене еволюціонування схеми: індивід — креативний клас — креативна спільнота. Утім зазначений креативний апарат може бути розширеним, з огляду на вільне тлумачення, за цим автором [9], запропонованої ним парадигми *Homo creativus*. У понятійному розумінні це може бути така собі сингулярна система, яка, з одного боку, відтворює нові позиції інтелектуального ресурсу в розвитку освіти, з другого — сприяє її формалізації у зрозумілий широкому загалу спосіб композитного контенту;

- не менш важливою в генезисі вищої освіти слід вважати її інноваційну дифузію. Відомий американський дослідник Е. Роджерс свого часу справедливо стверджував, що подібного роду перехід від конвергенції в політиці та в економіці до зазначеного раніше тотального обміну знаннями (у вигляді боксів), дослідження на вертикальному (дитячий садок, школа, університетський коледж) і горизонтальному рівнях (математика, медицина, фармацевтика тощо [10, с. 83-91]) є цілком реальним та обґрунтованим. Йдеться про взаємне значення освітніх, культурних, соціальних систем;

- поступовий перехід від категорій попиту і пропозиції на наукові та освітні послуги до категорій глобального попиту і глобальної пропозиції, котрі напряму пов'язаний зі зростанням доступності вищої освіти, новими можливостями застосування інтелектуальних ресурсів, постійно зростаючої академічної мобільності та використанням сучасних сингулярних технологій як у процесі набуття компетенцій, так і під час проведення спільних спостережень та досліджень;

- формування кібернетичних мереж, розвиток освітніх і наукових платформ та продукування на їх базі, за Е. Макафі та Е. Брін'ольфсоном [11, с. 121-183], так званих комплементарних товарів і послуг. Звичайно, що це потягне за собою докорінну зміну технологій навчання, які зазнаватимуть глибоких трансформацій у процесі оцінювання кінцевих результатів і набутих тими, що навчаються затребуваних компетенцій. Зрозуміло, що провідну роль за цих умов відіграватиме діджиталізація абсолютно всіх систем організації навчання;

- біхевіоризація навчального процесу дедалі ставатиме домінуючим трендом формування шкіл майбутнього. На думку Г. Драйдена та Дж. Вос [12, с. 437-464] важливою перспективою є перетворення закладів освіти в інформаційні хаби, з гарантіями якості, формуванням центрів компетентності, докорінний перегляд методик викладання, модернізація систем оцінювання знань, умінь, навичок тощо.

Природно, що на глибоке реформування вищої освіти впливатимуть, за А. Росс [13], індустрії майбутнього, з відповідним прагматизмом при оцінюванні

якості підготовки фахівців і тих вражень за Дж. Пайн [14], котрі отримує студент, викладач, стейкхолдер та інші учасники відтепер вже глобального освітнього руху.

Разом із тим сучасний процес глобалізації вищої освіти має різновекторний і різношвидкісний характер, що зумовлений домінуванням інших комплексів сучасної економіки і бізнесу, системні вимоги яких скеровані здебільшого на прикладний характер діяльності навчальних закладів. Виходить так, що в сучасних умовах зайве теоретизування не потрібно нікому, адже нових методологій, парадигм «принципових доходів» народжується за один рік за два десятки і всі вони поділяють науковців на два протилежні табори: прихильників і новоявлених концепцій противників. Водночас «прикладне лоббі» в освіті звертає особливу увагу соціуму на можливі конкретні здобутки, в основі яких лежать тверді переконання здобувачів, що саме прагматичний тренд їх навчання в університеті чи коледжі забезпечить їм високий рівень конкуренції на глобальному ринку праці. Принагідно слід зауважити, що мобільними, в умовах сьогодення, стають не лише академічні установи, а й робоча сила в цілому.

Наведені вище міркування знайшли свій відбиток у графічній моделі генезиса вищої освіти в XXI ст. (рис. 1).

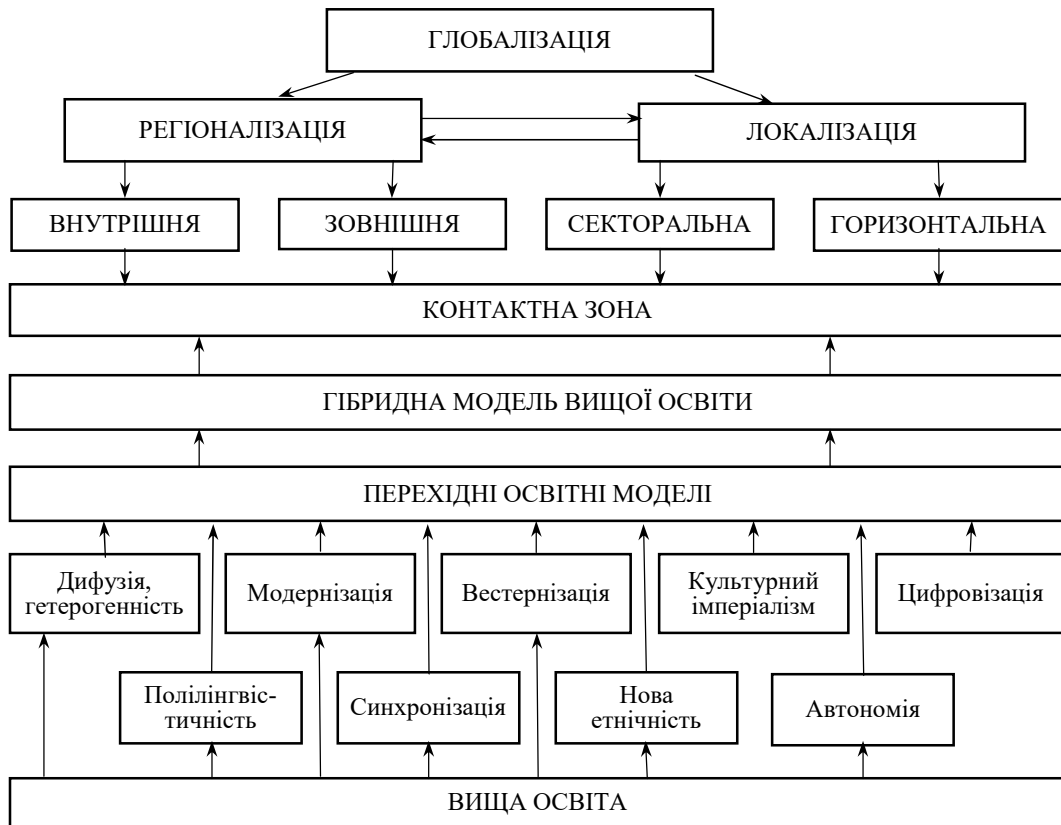


Рис. 1. Генезис вищої освіти в XXI ст.

Джерело: складено автором.

Домінуючий зараз процес глобалізації освіти пов'язаний насамперед з регіоналізацією і локалізацією світового економічного простору. Проте, з другого боку, саму регіоналізацію сучасні дослідники інтерпретують по-різному, адже вона може бути внутрішньою, коли йдеться про облаштування національного (локального) освітнього простору та зовнішньою, коли виокремлюють економічні блоки із наявними в них вертикальними і секторальними структурами продукування знань, а також оптимальною моделлю кооперування. Природно, що заклади вищої освіти в постіндустріальних державах носять як автономний, так і ієрархічний характер, що підбурює університети до проведення постійних реформ, стимулювання міжнародного співробітництва, розвитку конкуренції і, водночас, підвищення якості підготовки випускників. Відтак виходить, що реформування університетів напряму пов'язане з розвитком глобалізаційних процесів, адже всі вони мають доволі чітку локальну диспозицію, набутий рівень конкурентоспроможності, вивірені стратегії інтернаціоналізації.

Умови розвитку вищої освіти у глобальному просторі визначаються багатьма факторами, а їх комбінований характер дозволяє ідентифікувати тенденції прогресу/регресу дії тих факторів, котрі, у кінцевому рахунку визначають успішність або приреченість реформ. З-поміж них, і це добре видно на рис. 1, чільне місце посідають: дифузія (гетерогенність), під якою слід розуміти одночасне створення одноріднішого, проте доволі автономного освітнього простору; синхронізація руху секторальних і горизонтальних змін (інколи виокремлюють й вертикальне шкакування); цифровізація (діджиталізація) процесів навчання, управління, дослідження; вестернізація, котра інтерпретується як західна модель розвитку освітніх систем; затвердження відповідних науково-освітніх стандартів, типології, менеджменту, організаційної структури та кваліфікаційних характеристик університетів Північної Америки та Європи.

Утім окремі дослідники, зокрема Я. Пітерзе [15, с. 96—97], додають до цього списку ще й так званий культурний імперіалізм, який, на думку автора, охоплює низку похідних від нього словосполучень (культурна залежність, культурна гегемонія, культурна синхронізація, культурна планетаризація, культурна взаємозалежність, мультикультуралізм тощо). Без сумніву, культура істотно впливає на освіту, а освіта в свою чергу на культуру. Відтак вчорашній абітурієнт суттєво відрізняється від випускника університету не лише культурним контентом, а й освітнім і, навіть, ідеологічним. Унаслідок цього суспільство напрацьовує новітні принципи життя, модерні політичні уподобання, критичний аналіз здобутих компетенцій, участь у перших бізнесових проектах, можливе працевлаштування в міжнародних організаціях та корпораціях.

Новий стиль життя змінює молоду людину, її світогляд та позиції в соціумі. Суперечки, що виникають при цьому, доволі чітко визначив П. Мейсон, який спрогнозував повернення марксизму як теорії історії і заперечив марксизм як теорію кризи [16, с. 65]. За логікою дослідника, наслідком таких змін має стати так званий посткапіталізм, концептуальні моделі якого швидше за все відносяться до категорії фантастики аніж наукового аналізу. Звідси неважко передбачити, що й нова вища освіта може рухатись у бік неоліберального панування прагматичних і обмежувальних підходів, проте й чіткішого розуміння її контурів у короткій або середній перспективі.

Звісно, що швидких революційних трансформацій в університетській освіті в найближчі два-три роки годі й чекати. Тому висловимо припущення про те, що існуватимуть перехідні освітні моделі, а вже в процесі еволюції будуть сформовані гібридні форми вищої освіти. Завершальним блоком у пропонованій системі генезису має стати формування своєрідної контактної зони з її численними конфліктами і гармонізованими, врешті решт, моделями сталого розвитку, плінність яких може стати рекордною за всю історію людства.

Слід зазначити, що процес системної трансформації вищої освіти є неможливим без державного регулювання, до якого відомі сучасні аналітики можуть відноситись по-різному, адже так звана модель директивного керівництва засуджується усіма учасниками освітнього процесу як неефективний, негуманний, неконкурентний спосіб діяльності, проте відносно добре фінансований відповідно до національних правил, нормативів і бюджетних можливостей.

Як правило, таким університетам не загрожує банкрутство, проте скорочення адміністративно-викладацького персоналу може бути характерною ознакою так званої навчальної оптимізації. Також вплинути на державні навчальні заклади можуть проведені в них акредитації, сертифікації, ліцензування та інші заходи відповідності національним і міжнародним стандартам. Підвищення вимог до якості освіти природним чином відбиватиметься на чисельності здобутків викладачів того чи того університету. При цьому слід враховувати, що можливий приплив міжнародних студентів також може вплинути на відповідний контингент. Численні війни, інфляція, непомірні державні борги, економічні кризи суттєво впливають на потенційні можливості закладів вищої освіти та їх здатність готувати конкурентоспроможні кадри, долати численні бюрократичні забобони, активно розвивати нові технології.

Певною мірою позбавлені цих недоліків приватні навчальні заклади, які здатні оперативнo вирішувати назрілі питання, а не чекати розтягнених у часі і просторі численних узгоджень та затверджень. Такі університети можуть доволі швидко регулювати контингент, витратити значну частину своїх прибутків на придбання нового обладнання, стимулювати оплату праці своїх найкращих працівників, оперативнo реагувати на глобальні виклики, проводити незалежну кадрову політику тощо. Постійна конкуренція з боку державних та інших приватних закладів «загартовує» заклади, але разом із тим провокує їхнє можливе банкрутство. Суттєвим недоліком освітніх закладів є їх виключна орієнтація на отримання прибутку. Саме це призводить до того, що, скажимо, учительські професії перестали бути популярними у цих закладах вищої освіти, чого не можна сказати про економічні, юридичні та інші професії. Тож не важко передбачити, що вже у 2030–2035 рр. в школах України, і не лише в них, бракуватиме вчителів математики, фізики, хімії, біології, тобто тих наук, які, значною мірою визначатимуть технологічний прогрес у майбутньому.

Важливим трендом сучасності вже найближчим часом має стати глобальний рух інтелектуального ресурсу, який «осідатиме» в постіндустріальних країнах і локалізуватиметься в провідних університетах, лабораторіях, дослідницьких центрах. Використання з боку держави блокуючих заходів, швидше за все не призведе до позитивних результатів, хоча й матиме, на наше глибоке переконання, потужний короткочасний ефект. Загостриться довічна педагогічна проблема: чому навчати, як навчати і для чого навчати. Технологізація освітніх си-

стем невпинно призводитиме до автоматичного навчання з урахуванням ефекту сингулярності, наслідки якого доволі важко передбачити, натомість ризики глобалізації і гіперконцентрації (локалізації) можуть виявитись частково зменшені креативною активністю університетів, закладів культури, спорту, а також новими медіа.

Варто зауважити, що до числа лідерів освіти можуть потрапити університети з нових індустріальних країн, які за рахунок проривних технологій і залучених національних ресурсів змогли виборати провідні позиції в глобальних рейтингах. Разом з тим, залишатиметься на порядку денному риторичне питання: чи можуть бути висококонкурентними університети в державах з низьким рівнем розвитку, а відтак й як має бути організований трансферт знань.

Разом із тим сучасний європейський підхід до моделювання тренду вищої освіти на континенті має низку рекомендаційних обмежувальних заходів, що регламентують активність університетів. До цього ще варто було б додати й організаційну модель закладів вищої освіти, яка змінюється рік від року. Ось чому результуючий тренд розвитку університетів Європейського Союзу може різнитися порівняно із американським, китайським чи будь-якою іншим. На наше глибоке переконання певні відмінності зберігатимуться й в самому ЄС. На думку D. Anagnostopoulou та D. Skiadas важливими ідентифікаційними трендами нової моделі вищої освіти та досліджень у державах Євросоюзу мають стати модерні схеми мобільності, додержання соціальних прав та реалізації молодіжної політики [17].

Суттєвим чинником європейської консолідації вищої освіти має стати поєднання спільних трендів розвитку — наднаціонального і країнового. За таких умов слід очікувати формування консолідованого бюджету освіти і науки, фокусування інтересів дослідників, створення нових спеціалізованих платформ, основним завданням яких може стати подальший конкурентний рух. Саме з таких позицій й виходить P. Lang, який наголошує на конче важливій модернізації «Порядку денного вищої освіти» і доволі вдало ілюструє його ірландським кейсом [18].

Інтеграційні процеси в економіці далеко не завжди збігаються з освітнім рухом, насамперед тоді, коли йдеться про європейський простір вищої освіти, який об'єднує 49 країн Євразії, доволі різних за своїм уявленням про ідеальну модель, оптимальну структуру, виражену ідеологію та надійність джерел фінансування. Створення такої наднаціональної структури було проголошено свого часу основоположними документами Болонського процесу (1990) та Будапештсько-віденської міністерської конференції (2010). Утім часи змінюються і сучасна модель вищої освіти в Європі виглядає доволі розпливчастою, не до кінця реалізованою і з великою кількістю суперечностей і різними обсягами фінансування.

Якщо у перші роки існування Болонської системи надзвичайно важливими були заходи щодо зближення університетів, на наступному етапі — співставлення дипломів про освіту, конвергенція основних циклів (бакалавріат, магістратура, докторантура), то на сучасному — це диверсифікована академічна мобільність, третинна і посттретинна освіта, укріплення університетів, валідація документів про освіту, суміщення навчання за кількома напрямками тощо.

Сучасна модель вищої освіти являє собою не лише економічну, соціальну, культурну, ментальну та креативну сфери життя соціуму, а й важливий бюджетний компонент, котрий віддзеркалюється на наднаціональному, національному, регіональному, локальному рівнях. В окремих випадках у статистиці відображені всі види освіти, натомість в інших — лише вища освіта. Так, у 2021 р. загальні витрати в ЄС на освіту становили 701 млрд євро, або 4,8 ВВП спільноти. При цьому лідерами вважалися: Швеція (6,7 %), Бельгія (6,3 %), Данія (6 %). Натомість Ісландія, котра не є членом ЄС витратила на освіту 7,7% свого ВВП. За різними оцінками питома вага витрат на вищу освіту в структурі загальних асигнувань в ЄС становила 15–25 % [19].

Разом з тим сучасний ЄС стоїть перед важливою ділемою навчального і дослідницького характеру, адже і перше і друге дедалі стають важливою ланкою одного ланцюга. Як стверджує Євростат, в ЄС урізноманітнюються витрати на освіту за видами операцій (проміжне споживання, компенсація працівникам, соціальні трансферти, капітальні інвестиції), змінюється класифікація підсекторів (R&D education, допоміжні послуги, післядипломна освіта, інтелектуальні інтереси тощо). З огляду на процес коінтеграції освітніх комплексів України та ЄС в рамках вступу до Європейського Союзу, нашій державі варто чітко визначитись щодо конкретної моделі вищої освіти, виходячи з об'єктивної реальності та реалізації планів конвергенції університетської освіти.

Висновки. Створення нової структурної моделі вищої освіти являє собою складний мультиструктурний процес консолідації відповідних закладів з метою забезпечення їх конкурентоспроможності, креативності, престижності та відповідності попиту та пропозиції на створювальний у межах певного середовища навчально-науковий продукт, який може бути використаний як у межах відповідного локалітету, так і задля переміщення у будь-яку точку планети. Сучасна структурна модель вищої освіти охоплює: посилення попиту на креативних людей, створення сингулярних освітніх систем; інноваційну дифузію, запровадження самовідтворювальних технологій навчання, формування кібернетичних мереж з відповідним профілем науково-освітніх платформ; посилену біхевіоризацію навчального процесу. Важливим напрямом структуризації має стати гібридна модель, яка охоплює дифузну (гетерогенну), модернізацію, вестернізацію, цифровізацію, синхронізацію, вплив так званого культурного імперіалізму на означену модель, що потребує подальшого системного дослідження.

Яскравим прикладом міжпредметного аналізу може слугувати дослідження модернізованої моделі вищої освіти Європейського Союзу, котра побудована у відповідності до можливостей наднаціонального і національного фінансування і європейській спільноті на основі глибокої консолідації університетів.

Література

1. Д'юї Дж. Демократія і освіта / Пер. з англ. Ірина Босак, Мирослава Олійник, Галина Пехник. Львів: Літопис.2003.294с.
2. Лютц М. Блеф /Фальсифікація світу / Пер. з німецької О. Мельник. Київ: Видавництво Жупанського. 2026. 160 с.
3. Пайн II Дж., Гілмор Дж. Економіка вражень: битва за час, увагу та гроші клієнта / Пер. з англ. А. Цвіра. Харків: Віват.2021.406 с.

4. Чанг Ха-Юн Економіка. Інструкція з виживання / Пер. з англ. Андрій Лапін. Київ: Наш формат. 2016. 400 с.
5. Драйден Г. Вос.Дж. Революція в навчанні /Пер. з англ. Мирослава Товкало. Львів. Літопис. 2011. 541 с.
6. Росс А. Індустрії майбутнього /Пер. з англ. Наталія Кошманенко. Київ: Наш формат. 2017. 320 с.
7. Ільницький Д.О. Глобальна конкуренція в науково-освітньому просторі: монографія. К.КНЕУ, 2016. 445 с.
8. Макафі Е., Бріньолфссон Е. Машина, платформа, натовп. Як приборкати наше цифрове майбутнє /Пер. з англ. Олександр Асташов. Київ: Наш формат. 2019. 336 с.
9. Флорида Р. Homo creativus. Як новий клас завойовує світ /Пер. з англ. Максим Яковлев. Київ: Наш формат. 2018. 432 с.
10. Роджерс Е. Дифузія інновацій /Пер. з англ. Василя Старка. Київ: Вид. дім «Києво-Могилянська академія». 2009. 591с.
11. Макафі Е., Бріньолфссон Е. Машина, платформа, натовп. Як приборкати наше цифрове майбутнє /Пер. з англ. Олександра Асташова. Київ; Наш формат, 2019. 336 с.
12. Драйден Г., Вос Дж. Революція у навчанні /Пер. з англ. М. Товкало. Львів. Літопис, 2011. 544с.
13. Росс А. Індустрії майбутнього /Пер. з англ. Наталії Кошманенко. Київ: Наш формат. 2017. 320 с.
14. Пайн Дж. Економіка вражень: битва за час, увагу та гроші клієнта / /Пер. з англ. А. Цвіри. Харків: Віват., 2021. 416 с.
15. Пітерзе Я. Глобалізація як гібридизація /Глобальні модерності/ За ред. М. Фезерстоуна, Скота Леша, Роланда Робертсона. Київ. Ніка — Центр. 2008. С. 73-105
16. Мейсон П. Посткапіталізм. Путівник у майбутнє /Пер. з англ. Наталії Мочалової. Київ: Наш формат. 2019. 360 с.
17. Anagnostopoulou D., Skiadas D. (ed). Higher Education and research in the European Union. Mobility Schemes, Social Rights and Youth Policies. Springer. 2022. 326 с.
18. Lang P. The European Union's Modernization Agenda for Higher Education and the Case of Ireland
<https://www.peterlang.com/document/1113992>
19. Державні витрати на освіту
https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Government_expenditure_on_education&action=statexp-seat&lang=uk#D0.95.D

References

1. Diui Dzh. Demokratsiia i osvita /Per. z anhl. Iryna Bosak, Myroslava Oliinyk, Halyna Pekhnyk. Lviv: Litopys. 2003. 294s.
2. Liutts M. Blef /Falsyfikatsiia svitu / Per. z nimetskoi O. Melnyk. Kyiv: Vydavnytstvo Zhupanskoho. 2026. 160 s.
3. Pain II Dzh., Hilmor Dzh. Ekonomika vrazhen: bytva za chas, uvahu ta hroshi kliienta / Per. z anhl. A. Tsvira. Kharkiv: Vivat. 2021. 406 s.
4. Chanh Kha-Yun Ekonomika. Instrukttsiia z vyzhyvannia / Per. z anhl. Andrii Lapin. Kyiv: Nash format. 2016. 400 s.
5. Draiden H. Vos.Dzh. Revoliutsiia v navchanni /Per. z anhl. Myroslava Tovkalo. Lviv.Litopys. 2011. 541 s.
6. Ross A. Industrii maibutnoho /Per. z anhl. Nataliia Koshmanenko. Kyiv: Nash format. 2017. 320 s.
7. Ilnytskyi D.O. Hlobalna konkurentsiia v naukovo-osvitnomu prostori: monohrafiia. K.KNEU, 2016. 445 s.

8. Makafi E., Brinolfesson E. Mashyna, platforma, natovp. Yak pryborkaty nashe tsyfrove maibutnie /Per. z anhl. Oleksandr Astashov. Kyiv: Nash format. 2019. 336 s.
9. Floryda R. Homo creativus. Yak novyi klas zavoiovuie svit /Per. z anhl. Maksym Yakovliev. Kyiv: Nash format. 2018. 432 s.
10. Rodzhers E. Dyfuziia innovatsii /Per. z anhl. Vasylia Starka. Kyiv: Vyd. dim «Kyievo-Mohylianska akademiia. 2009. 591s.
11. Makafi E., Brinolfesson E. Mashyna, platforma, natovp. Yak pryborkaty nashe tsyfrove maibutnie /Per. z anhl. Oleksandra Astashova. Kyiv; Nash format, 2019. 336 s.
12. Draiden H., Vos Dzh. Revoliutsiia u navchanni /Per. z anhl. M. Tovkalo. Lviv. Litopys, 2011. 544s.
13. Ross A. Industrii maibutnoho /Per. z anhl. Natalii Koshmanenko. Kyiv: Nash format. 2017. 320 s.
14. Pain Dzh. Ekonomika vrazhen: bytva za chas, uvahu ta hroshi kliienta //Per. z anhl. A. Tsviry. Kharkiv: Vivat., 2021. 416 s.
15. Piterze Ya. Hlobalizatsiia yak hibrydyzatsiia /Hlobalni modernosti/ Za red. M. Fedorstouna, Skota Lesha, Rolanda Robertsona. Kyiv. Nika — Tsent. 2008. S. 73-105
16. Meison P. Postkapitalizm. Putivnyk u maibutnie //Per. z anhl. Natalii Mochalovoi. Kyiv: Nash format. 2019. 360 s.
17. Anagnostopoulou D., Skiadas D. (ed). Higher Education and research in the European Union. Mobility Schemes, Social Rights and Youth Policies. Springer. 2022. 326 c.
18. Lang P. The European Union`s Modernization Agenda for Higher Education and the Case of Ireland
<https://www.peterlang.com/document/1113992>
19. Derzhavni vytraty na osvitu
https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Government_expenditure_on_education&action=statex.p-seat&lang=uk#D_0.95.D

Шапран О.А.

аспірант кафедри бізнес-економіки та підприємництва
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
м. Київ, Україна
e-mail: oleksandr.shapran@kneu.ua
ORCID: 0000-0003-1663-5062

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Shapran Oleksandr

PhD student in Business Economics and Entrepreneurship
KNEU named after Vadym Hetman
Peremohy avenue, 54/1, Kyiv, Ukraine
e-mail: oleksandr.shapran@kneu.ua
ORCID: 0000-0003-1663-5062

TRANSFORMATION OF PARTNERSHIPS IN THE FIELD OF HEALTH CARE

Анотація. У сучасних умовах господарювання медичні організації розглядають пересмислення власних бізнес-моделей та отримання доступу до нових можливостей. Однак такі зміни є складними та тривалими, вимагають додаткових ресурсів. Автор підкреслює, що одним із факторів сприяння впровадженню та інноваційному розвитку є партнерство для прискорення реалізації стратегій медичних організацій. Зазначається, що в умовах невизначеності, гнучка стратегія, яка включає портфоліо стратегічних кроків, може бути ефективним підходом для хеджування ризиків і досягнення стратегічних цілей. Е. Кларк, Ш. Сінхаль, К. Вебер, Д. Гордон, Н. Рао, Л. Вол, А. Аграваль, С. Карлтон та інші базували власні дослідження на трансформаційних напрямках сфери охорони здоров'я, але невирішеним залишається питання комплексного підходу. У статті запропоновано матрицю реагування на зміни у медичних організаціях, визначено напрями партнерського та інноваційного розвитку, надано рекомендації застосування сценарного підходу. Разом з тим одним із факторів сприяння інноваційного розвитку є партнерство для прискорення реалізації стратегій медичних організацій. У статті також висвітлюється взаємодія між партнерством та сценарним підходом, вказуючи на те, як ці дві стратегії можуть доповнюватися та підтримувати одна одну в процесі трансформації системи охорони здоров'я. Розглядаються переваги їх використання такі як збільшення інноваційності, забезпечення сталості трансформації, підвищення ефективності та якості охорони здоров'я, а також забезпечення більшого залучення різних стейкхолдерів до процесу трансформації. У статті наголошено на важливості використання партнерства та сценарного підходу як стратегій трансформації у системі охорони здоров'я, зокрема, з огляду на сучасні виклики та зміни в цьому секторі. Автор вказує на необхідність додаткових досліджень і впровадження цих стратегій на практиці з метою досягнення кращих результатів для пацієнтів та системи охорони здоров'я в цілому.

Ключові слова: трансформації, інновації, партнерство, сценарії, моделі, охорона здоров'я, пацієнти, галузі, поєднання.

Abstract. In today's business environment, medical organizations are considering rethinking their own business models and gaining access to new opportunities. However, such changes are complex and long-term, requiring additional resources. The author emphasizes that one of the factors promoting implementation and innovative development is partnership to accelerate the implementation of strategies of medical organizations. It is noted that in conditions of uncertainty, a flexible strategy that includes a portfolio of strategic moves can be an effective approach to hedging risks and achieving strategic goals. E. Clark, S. Sinhal, K. Weber, D. Gordon, N. Rao, L. Wall, A. Agrawal, S. Carlton and others based their own research on transformational directions in the field of health care, but the issue of comprehensive approach. The article proposes a matrix of response to changes in the medical organization, identifies the directions of partnership and innovative development, provides recommendations for the use of the scenario approach. The author emphasizes that one of the factors promoting implementation and innovative development is partnership to accelerate the implementation of strategies of medical organizations. The paper also highlights the interaction between the partnership and the scenario approach, showing how the two strategies can complement and support each other in the transformation of the health care system. The advantages of using a partnership and scenario approach are considered, such as increasing innovativeness, ensuring the sustainability of the transformation, improving the efficiency and quality of health care, as well as ensuring greater involvement of various stakeholders in the transformation process. The importance of using partnership and the scenario approach as transformation strategies in the health care system is emphasized, particularly given the modern challenges and changes in this sector. The authors point to the need for additional research and implementation of these strategies in practice in order to achieve better results for patients and the health care system as a whole.

Key words: transformations, innovations, partnerships, scenarios, models, healthcare, patients, industries, combinations.

JEL codes: I10, I11, I18

Постановка проблеми. Зважаючи на мінливість умов діяльності, зокрема, галузей критичної інфраструктури, ми зосереджуємо власну увагу на конкретних можливостях, які індустрія надання медичних послуг може використовувати сьогодні для підвищення своєї продуктивності, тому результатом галузі можна вважати якість наданих послуг (наприклад, лікування хворих пацієнтів, профілактичні заходи щодо охорони здоров'я тощо). Зосередившись на послугах, ми можемо дослідити, як надання послуг можна зробити ефективнішим, і визначити низку можливостей, які, на нашу думку, дозволять ефективно змінити криву витрат без зниження якості обслуговування. Наприклад, краща координація догляду може забезпечити ті самі результати, використовуючи меншу кількість вхідних ресурсів ефективніше.

Аналіз досліджень і публікацій. Е. Кларк, Ш. Сінхаль, К. Вебер розглядають майбутнє охорони здоров'я з точки зору створення вартості через бізнес-моделі нового покоління. Автори зосереджуються на тому, як розумні аналітичні рішення, цифрові інновації, та зміна споживацьких звичок можуть допомогти вдосконалити охорону здоров'я та забезпечити ефективнішу та економічно доцільнішу модель [3].

Д. Гордон, Н. Рао, Л. Вол висвітлюють виклики, пов'язані зі зниженням вартості процесу перетворення системи охорони здоров'я та пропонують рішення використання партнерств для подолання цих викликів. Вони розглядають різні

типи партнерств, включаючи клінічні, фінансові та оперативні партнерства, і надають рекомендації щодо реалізації вигід таких партнерств [7].

А. Аграваль, Е. Рінаудо та інші розглядають важливість оцінки ефективності бізнес-партнерств і порушують ряд питань щодо рекомендації та методики для проведення оцінки. Зокрема, враховуючи стратегічну цільову модель, управління ризиками та виконання метрик [1].

Стаття Ш. Сінгаль і С. Карлтон підкреслює важливість цифрових технологій та інновацій в охороні здоров'я і пропонує перспективи на майбутнє в контексті експоненційного поліпшення. Автори досліджують технологічні тренди, такі як штучний інтелект, великі дані, телемедицина та інші, і розглядають їх вплив на охорону здоров'я, включаючи можливості забезпечення високоякісної та ефективної медичної допомоги [5].

Вищеокреслені дослідження відображають різні аспекти охорони здоров'я, включаючи стратегії створення вартості, вирішення проблем вартості трансформації охорони здоров'я, оцінку ефективності бізнес-партнерств і технологічні тенденції в галузі охорони здоров'я.

Методика дослідження. У статті автор використав різні загальнонаукові методи теоретичного наукового дослідження для огляду, порівняння, генерування тощо. Аналіз літератури є фундаментом роботи, який проводився шляхом вивчення наукових статей, монографій, наукових звітів та інших джерел, що стосуються сфери охорони здоров'я, моделей медичних організацій, прогнозу екосистем майбутнього, сценарного підходу прогнозування діяльності медичних організацій та інших відповідних тем досліджуваних питань. Використання системного підходу включало вивчення взаємозв'язків, взаємодій та впливів між різними елементами системи охорони здоров'я, зокрема медичними організаціями, і використання матриці реагування на зміни для аналізу можливих наслідків змін в цій системі.

Синтез теоретичних підходів дозволив запропонувати матрицю реагування на зміни, яка відображає взаємозв'язки між елементами моделі та можливі варіанти реагування на зміни в зовнішньому середовищі.

Використання логічних методів для аналізу та оцінки логічної послідовності, а також узагальнення отриманих результатів з використанням наукових методів аналізу, порівняння, класифікації та оцінки, дозволив здійснити прогноз екосистем майбутнього, які будуть актуальними.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Сучасні наукові роботи направлені на оцінку поточного стану сфери охорони здоров'я, аналізу основних проблем, з якими вона стикається, а також пошуку рішень. Невирішеним лишається питання недопущення кризових явищ для сфери критичної інфраструктури та прогноз основних змін у майбутньому.

Метою статті є дослідження теоретичних і практичних аспектів трансформації партнерства у сфері охорони здоров'я.

Виклад основного матеріалу. На сьогодні Україна перебуває на етапі експоненційних зрушень, що відбуваються у «сучасній нормальності» та впливають на зміну і появу нових ролей, акцентів, способів життя людства. Оскільки, одною із центральних інтересів діяльності державних структур, підприємств і соціальних спільнот є сфера охорони здоров'я, розглянемо більш детально умови в яких вона функціонує.

Науковці різних напрямів дослідження приділяють увагу основним тригерам сфери охорони здоров'я: державні реформи; доступність медичних послуг; технологічні зрушення; ощадливість надання послуг; фрагментоване, інтегроване, консолідоване надання допомоги; прискорення лікувального процесу тощо [1–7]. Однак залишається невирішеним питання балансу сфери охорони здоров'я та напрямів його подальшого розвитку.

Для надання відповіді на окреслене питання, зазначимо що цілями системи охорони здоров'я (ОЗ) України, затвердженими у стратегії розвитку медицини, є надання вчасної медичної допомоги, належної якості та без фінансових труднощів. Громадське здоров'я кореспондує по вертикалі та горизонталі з ОЗ, оскільки прямо чи опосередковано різні політики впливають на здоров'я популяції.

Як підкреслено вище, цілі ОЗ спрямовані для реалізації публічної політики, отже, в першу чергу направлені на збереження здоров'я, забезпечення справедливого соціального захисту від катастрофічних витрат на лікування, а також задоволеність ОЗ. Разом з тим після Другої світової війни охорона здоров'я у всьому світі та Україні зокрема змістила власні акценти і зосередження на інфекційних захворюваннях і нещасних випадках на виробництві, що вимагало епізодичного втручання. Сьогодні основною метою є запобігання хвороби та ефективне лікування хронічних захворювань. Однак, за даними дослідження консалтингової компанії McKinsey [2], продуктивність в охороні здоров'я відстає від інших галузей послуг, оскільки її мікроцілі постійно змінюються. У зв'язку з цим відбувається трансформація у напрямі надання медичної допомоги доступної поблизу або вдома, підтримку безперервного самостійного та автономного догляду та зменшення витрат на взаємодію між зацікавленими сторонами.

Перш ніж визначати оптимальний напрям розвитку діяльності організацій ОЗ, слід оцінити, як реагувати на мінливий ландшафт охорони здоров'я та відповідно визначити стратегії організації або його бізнес-підрозділу. Після того, як ці стратегії визначено, організації можуть розглянути, які моделі можуть допомогти розблокувати додаткову цінність і забезпечити більш якісне та економічне обслуговування (рис. 1).

Зміна наявної моделі або формування нової здійснюється на трьох рівнях: інфраструктурний, інтелектуальний і залучення. Рівень інфраструктури є основоположним, складається з ефективного збору даних, контролю, керування, зберігання та взаємодії для створення загального набору даних, на основі якого може працювати екосистема. Поверх рівня інфраструктури розташовується інтелектуальний рівень, який перетворює елементи даних на споживані та практичні відомості. Нарешті, для перетворення екосистеми в діяльність організації потрібен надійний рівень взаємодії, що підтримується рівнями інфраструктури та інтелекту, щоб ефективно керувати наскрізним досвідом для постачальників, які надають послуги пацієнтам [7].

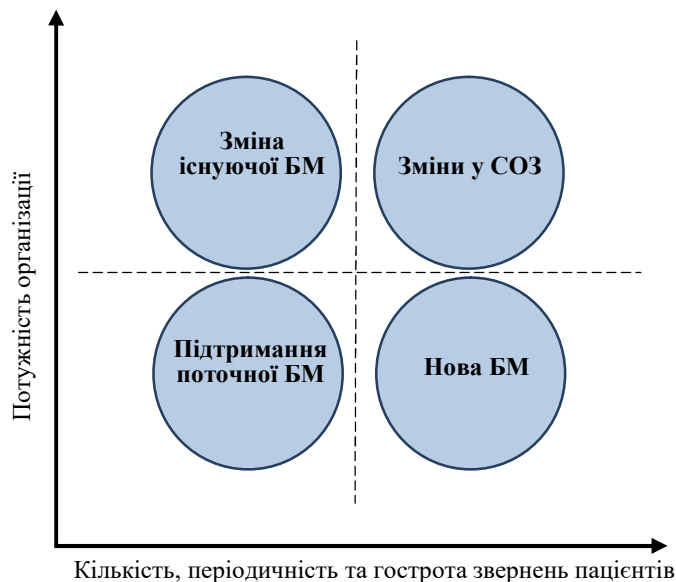


Рис. 1. Стратегічна матриця БМ

Джерело: запропоновано автором.

Зважаючи на матрицю на рис. 1, можна проаналізувати різні сценарії, що можуть виникнути в сфері охорони здоров'я, і визначити ефективну адаптацію медичних організацій до змін. Розглянемо кожен з площин матриці більш докладніше.

1. Відсутність достатньої потужності та висока кількість, періодичність та гострота звернень пацієнтів — можна стверджувати, що система охорони здоров'я потребує реінжинірингу. Організації мають бути здатні на вирішення кризових ситуацій, а також забезпечувати медичну допомогу великій кількості пацієнтів з різними або подібними захворюваннями. В такому випадку може бути необхідно збільшувати медичні ресурси, наприклад, збільшувати кількість ліжок, збільшувати кількість медичного персоналу, закуповувати більше медичного обладнання тощо.

2. Достатня потужність і висока кількість, періодичність і гострота звернень пацієнтів — потрібна нова модель функціонування організації, щоб забезпечити якісну, швидку та ефективну медичну допомогу пацієнтам. Організації можуть працювати з новими технологіями та відмінними підходами до лікування, а також використовувати різні методи організації робочих процесів. Основна мета полягає в тому, щоб забезпечити максимальний комфорт та якість медичної допомоги.

Нові та інноваційні бізнес-моделі починають демонструвати перспективи в наданні кращого догляду та одержанні більшої прибутковості. Існування цих моделей і їхні початкові успіхи відображають те, що ми спостерігаємо на ринку в останні роки: провідні організації в галузі охорони здоров'я не задовольняються просто грою на привабливих сегментах і ринках, а натомість активно і

фундаментально змінюють те, як галузь працює і як надається допомога. Хоча рецепти різняться в різних вертикалях, спільними для цих нових бізнес-моделей є більша узгодженість стимулів, які зазвичай передбачають ризик, кращу інтеграцію медичної допомоги та використання даних і розширеної аналітики.

3. Достатня потужність та низька кількість, періодичність і гострота звернень пацієнтів — підтримка поточної моделі. Якщо в організації є достатня кількість ресурсів для обслуговування пацієнтів, але кількість, періодичність і гострота захворювань низькі, то поточна модель може бути підтримана. Організація може зосередитися на вдосконаленні та оптимізації існуючих процесів та методів роботи з метою підвищення ефективності та якості надання медичних послуг.

4. Відсутність достатньої потужності та низька кількість, періодичність та гострота звернень пацієнтів — зміна існуючої моделі. Якщо в організації відсутні ресурси та кількість, періодичність і гострота захворювань низькі, то необхідно змінити існуючу модель функціонування організації. Можливі шляхи зміни моделі: зміна спеціалізації організації, введення нових послуг, зміна режиму роботи, перенесення фокусу з одного напрямку на інший тощо. Метою зміни моделі є забезпечення ефективнішої адаптації організації до змін у сфері охорони здоров'я та підвищення якості надання медичних послуг.

Екосистеми охорони здоров'я майбутнього, ймовірно, визначатимуться потребами різних груп пацієнтів і пов'язаними з ними способами ефективної медичної допомоги (включаючи не тільки саму медичну допомогу). Орієнтований на споживача характер цих екосистем також збільшить кількість контактних точок охорони здоров'я з метою зміни поведінки пацієнтів і покращення результатів.

Тому на сьогодні нові та інноваційні бізнес-моделі в різних галузях можуть створити більшу цінність і забезпечити кращий догляд за окремими пацієнтами та сприяти випереджаючому зростанню у трьох категоріях сегментів [3]:

1) сегменти, які, як очікується, відновляться після низьких показників за останні роки;

2) сегменти, які отримують вигоду від зміни моделей догляду, що є прямим результатом covid-19 та російсько-української війни;

3) сегменти, де зростання очікувалося до covid-19 і на які пандемія та війна в Україні зазнала мінімального впливу.

Отже, на одному кінці спектра розвитку з'являються екосистеми охорони здоров'я, щоб задовольнити потреби здорових пацієнтів, які мають менш постійні медичні проблеми, але часто ставлять перед собою особисті цілі здоров'я. Ці пацієнти, ймовірно, відчують більш цифрову екосистему, де дані пацієнтів і аналітична інформація споживаються дуже персоналізованим і значущим способом, наприклад, за допомогою пристроїв, що носяться. Лише невеликий відсоток точок дотику буде в методах традиційного догляду.

На іншому кінці спектра з'являються екосистеми охорони здоров'я, щоб задовольнити потреби пацієнтів із кількома складними хронічними захворюваннями. Для цих пацієнтів, координація між постачальниками послуг і послугами, які надаються віртуально та особисто вдома або поблизу нього, стає критично важливою для наскрізного досвіду. Технологічні компоненти цих екосистем часто будуть використовуватися для покращення особистого досвіду та підтримки команди догляду.

Немає сумніву, що наступні кілька років у сфері охорони здоров'я вимагатимуть інновацій і нових перспектив. Проте увага зацікавлених сторін у галузі охорони здоров'я направлена на надання інноваційної якісної допомоги, яка принесе користь усім, що потребує комплексного підходу до формування стратегій діяльності медичних організацій.

На поточному етапі медичні організації розглядають можливості переосмислення власних бізнес-моделей та отримання доступу до нових можливостей. З іншого боку, побудова нової бізнес моделі, а також перебудова організацій для забезпечення швидкості та ефективності, адаптації до моделі екосистеми та масштабування інновацій — складні та тривалі зміни які потребують додаткових фінансових та організаційних ресурсів. Отже, одним із факторів сприяння впровадження та інноваційного розвитку, доступу до нових можливостей і ресурсів є партнерство для прискорення реалізації власних стратегій [4].

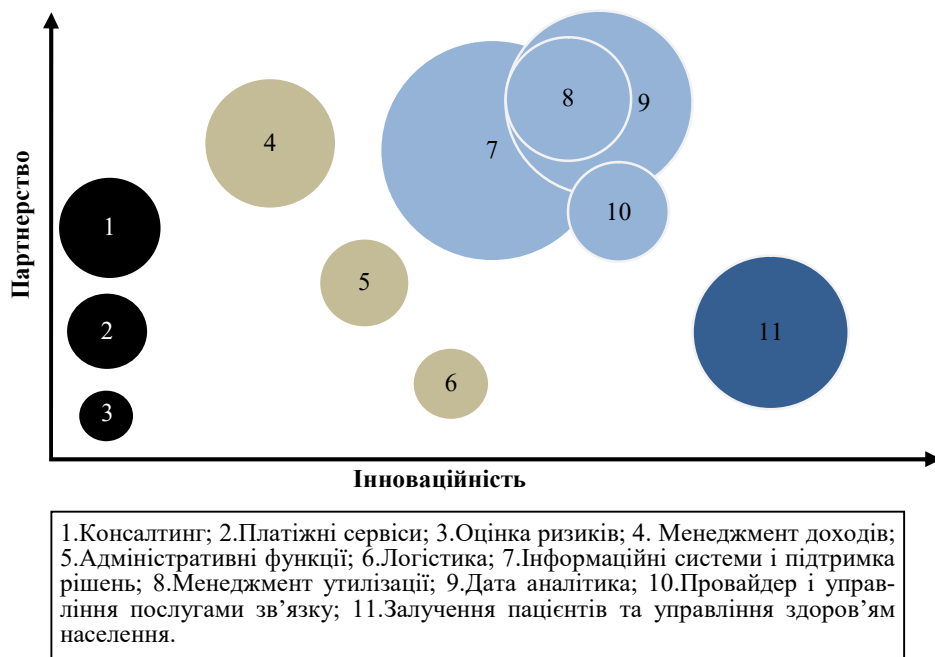


Рис. 2. Сфери розвитку партнерства

Джерело: сформовано автором на основі [4].

У період 2010–2019 рр. десять найбільших державних платників і постачальників у Global 2004 разом здійснили понад 360 партнерських придбань, значну частину з яких становили угоди, які стосувалися суміжних сегментів. Партнерська взаємодія має не лише бути спрямованою на генерування вищого прибутку, а й на ефективніше обслуговування пацієнтів із дедалі складнішими потребами в охороні здоров'я [2].

У зв'язку з розмахом пандемії covid-19 та війни в Україні важлива точка зору на те, що змінилося назавжди. Це допомагає уникнути підходу хеджування до майбутнього, у якому організації розподіляють свої ресурси на низку мож-

ливостей, не займаючи чіткої позиції. Багато успішних компаній у практичній діяльності зіштовхувалися з подібними проблемами побудови бачення майбутнього. У 1980-х роках, наприклад, Білл Гейтс не знав, яка операційна система стане домінуючою, але знав, що за будь-яких сценаріїв персональні комп'ютери будуть наступною великою справою, а комп'ютери працюватимуть на графічних інтерфейсах користувача. Це спонукало Microsoft посісти чітку позицію спроби виграти гонку за операційну систему ПК.

Розробляючи та слідуючи сценарному підходу, відбуваються потрясіння для попиту та бізнес-моделі, оскільки можна спостерігати кілька можливих версій «наступної нормальності». Хоча організації залишаються відкритими для багатьох можливостей, це може допомогти розглянути, у якому напрямі слід формувати шлях свого руху [5].

Яскравим прикладом застосування партнерства яке базується на сценарному підході є Disney. Його надійна екосистема дозволяє кожному компоненту позитивно підсилювати інший. Disney запустив свій перший фільм у 1937 р., телевізійний серіал у 1954 р., а до 2019 р. — стримінговий сервіс Disney+. Його тематичні парки, такі як Disney World, зміцнюють бренди персонажів, дозволяючи дітям і сім'ям мати цікаві особисті враження. Ці діти також вимагають іграшок, одягу та ігор Disney, створюючи самопідсилювальний досвід в екосистемі завдяки контролю над дефіцитним ресурсом — вмістом — і основними даними й аналітикою, щоб найкраще забезпечити це [5].

У світі надзвичайної невизначеності жорсткий детермінований план не буде актуальним у довгостроковій перспективі. Але зробити всі компоненти моделі організації є дорогим шляхом у нікуди. Натомість, формування портфоліо стратегічних кроків, які будуть відносно ефективними як сукупність у всіх ймовірних сценаріях, навіть якщо кожен крок сам по собі не є виграшним дозволить хеджувати ризики та здійснювати власну діяльність у межах стратегічних цілей.

Сценарний підхід полягає в тому, щоб опрацьовувати один сценарій за раз, визначаючи оптимальний набір кроків, який є базовим для реалізації сценарію. У даному підході слід розпочинати зі списку існуючих ініціатив — тих, що були до впровадження сценаріїв, а потім ретельно проаналізувати можливості та загрози, перш ніж вирішити, які ініціативи відібрати, а які додати нові. Після чого слід перевірити на наявність спільних рис і відмінності між стратегіями для конкретного сценарію [6].

Деякі ініціативи матимуть сенс у всіх сценаріях; це безжальні рухи, які слід реалізовувати попри різні зміни зовнішнього середовища. Інші окупляться значною мірою в одних сценаріях, але можуть зашкодити в інших; це великі ставки, і головне тут зібрати якомога більше інформації, перш ніж приймати рішення їх імплементації. Підкреслимо, що для їх успішного впровадження слід розбити їх на менші частини, інвестуючи поетапно, щоб зменшити ризик, пов'язаний із великими одноразовими інвестиціями в умовах високої невизначеності.

Результатом цього плану має стати портфель із кількох десятків стратегічних кроків, починаючи від кроків без жодного жалю до кроків без повернення, які можуть незворотно змінити майбутнє компанії. Слід переконатися, що кроки з кожного напрямку діяльності ретельно об'єднані з основними особами, які

приймають рішення, і зацікавленими сторонами всередині та за межами організації [6].

Висновки. Сценарний підхід відкриває можливості для розгляду різних варіантів «наступної нормальності» і допомагає організаціям адаптуватися до змін у попиті та бізнес-моделі. Партнерство на основі сценарного підходу може бути ефективним стратегічним кроком, як продемонстрував приклад компанії Disney, яка використовує свою екосистему для підсилення брендів і створення позитивного досвіду для клієнтів. Гнучкість та адаптабельність є важливими аспектами сценарного підходу, оскільки жорсткі детерміновані плани можуть бути неефективними в умовах невизначеності. Формування портфелю стратегічних кроків, які будуть ефективними в різних сценаріях, може допомогти організаціям управляти ризиками та досягати стратегічних цілей. Важливо аналізувати існуючі ініціативи та їх відповідність реалізації сценаріїв, віддавати перевагу тим, які мають спільні риси в різних сценаріях і забезпечувати внутрішню взаємодію між стратегіями. Здатність реалізовувати безжалісні рухи та швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища може допомогти організаціям ефективно впроваджувати сценарні стратегії.

Література

1. Agrawal A., Bonheure K., Rinaudo E. K. Checking the health of your business partnerships. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/checking-the-health-of-your-business-partnerships> (date of access: 03.06.2023).
2. Backer R. D., Rinaudo E. K. Improving the management of complex business partnerships. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/improving-the-management-of-complex-business-partnerships> (date of access: 03.06.2023).
3. Clark E., Singhal S., Weber K. The future of healthcare: Value creation through next-generation business models. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare/our-insights/the-future-of-healthcare-value-creation-through-next-generation-business-models> (date of access: 03.06.2023).
4. Overcoming the cost of healthcare transformation through partnerships / E. Clark et al. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare/our-insights/overcoming-the-cost-of-healthcare-transformation-through-partnerships/#/> (date of access: 03.06.2023).
5. Singhal S., Carlton S. The era of exponential improvement in healthcare?. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare/our-insights/the-era-of-exponential-improvement-in-healthcare> (date of access: 03.06.2023).
6. Singhal S., Repasky C. The great acceleration in healthcare: Six trends to heed. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare/our-insights/the-great-acceleration-in-healthcare-six-trends-to-heed#section-header-1> (date of access: 03.06.2023).
7. The next wave of healthcare innovation: The evolution of ecosystems / S. Singhal et al. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare/our-insights/the-next-wave-of-healthcare-innovation-the-evolution-of-ecosystems> (date of access: 03.06.2023).

References

1. Agrawal A., Bonheure K., Rinaudo E. K. Checking the health of your business partnerships. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/checking-the-health-of-your-business-partnerships> (date of access: 03.06.2023).
2. Backer R. D., Rinaudo E. K. Improving the management of complex business partnerships. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/improving-the-management-of-complex-business-partnerships> (date of access: 03.06.2023).
3. Clark E., Singhal S., Weber K. The future of healthcare: Value creation through next-generation business models. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare/our-insights/the-future-of-healthcare-value-creation-through-next-generation-business-models> (date of access: 03.06.2023).
4. Overcoming the cost of healthcare transformation through partnerships / E. Clark et al. *McKinsey & Company*. URL: [https://www.mckinsey.com/industries/healthcare/our-insights/overcoming-the-cost-of-healthcare-transformation-through-partnerships.#/](https://www.mckinsey.com/industries/healthcare/our-insights/overcoming-the-cost-of-healthcare-transformation-through-partnerships/#/) (date of access: 03.06.2023).
5. Singhal S., Carlton S. The era of exponential improvement in healthcare?. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare/our-insights/the-era-of-exponential-improvement-in-healthcare> (date of access: 03.06.2023).
6. Singhal S., Repasky C. The great acceleration in healthcare: Six trends to heed. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare/our-insights/the-great-acceleration-in-healthcare-six-trends-to-heed#section-header-1> (date of access: 03.06.2023).
7. The next wave of healthcare innovation: The evolution of ecosystems / S. Singhal et al. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare/our-insights/the-next-wave-of-healthcare-innovation-the-evolution-of-ecosystems> (date of access: 03.06.2023).