

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова
Факультет економіки моря

Кафедра менеджменту



«Допущена до захисту»

Завідувач кафедри

_____ І.В. Сіренко
« ____ » _____ 2025 р.

Кваліфікаційна робота

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему: Бізнес-модель приватної клініки ортопедії: розробка та оцінка ефективності

Виконав: студент 6435мз групи

_____ Грищук Д. О.
(підпис)

Керівник роботи:

_____ К.С.Н., доцент
(посада, науковий ступень вчене звання)

_____ Сергійчук С.І.
(підпис)

Миколаїв – 2025 року

Освітня програма «Управління закладами охорони здоров'я»

Є. О. Бойко

(підпис)

« 2025 року

Студенту Гришук Дмитро Олегович
(прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи Бізнес-модель приватної дитячої клініки ортопедії: розробка та оцінка ефективності

Керівник роботи к.е.н., доцент Сергійчук Сергій Ілліч,

Затверджені наказом ректора № 1374уч від «21» листопада 2025 року

2. Термін подання роботи: 17 грудня 2025 р.

3. Вихідні дані по роботі: матеріали практик, навчальні, наукові видання, публікації в періодичній літературі та Інтернет, власні дослідження автора, звітність підприємств

4. Перелік питань, що належать до розробки (найменування розділів) розглянути теоретичні основи розробки та оцінки ефективності бізнес-моделі приватної клініки ортопедії; провести аналіз стану та ефективності функціонування приватних клінік ортопедії; запропонувати проєкт бізнес-моделі приватної дитячої клініки ортопедії.

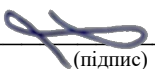
5. Перелік презентаційних матеріалів: особливі риси підприємницької діяльності у галузі ортопедії; аналіз конкурентів у Миколаївській області, які надають ортопедичні або суміжні ортопедичні послуги; TOWS-матриці для дитячої приватної клініки ортопедії в Миколаївському регіоні; бізнес-модель приватної клініки ортопедії (за методологією «Business Canvas»); розрахунок основних показників ефективності інвестиційного проєкту приватної дитячої клініки ортопедії; аналіз чутливості інвестиційного проєкту приватної дитячої клініки ортопедії; оцінка соціально-економічного ефекту від створення дитячої ортопедичної клініки.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 03.09.2025 р.**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ п/п	Назва етапів роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення наукового керівника роботи	03.09.2025	
2	Вибір теми роботи та її узгодження її з науковим керівником	03.09.2025	
3	Складання попереднього плану роботи, узгодження його з науковим керівником	17.09.2025	
4	Затвердження теми роботи	17.09.2025	
5	Проведення досліджень	05.11.2025	
6	Опрацювання та викладення результатів досліджень	19.11.2025	
7	Оформлення кваліфікаційної роботи	03.12.2025	
8	Подання рукопису кваліфікаційної роботи, презентаційного матеріалу на попередній захист	03.12.2025	
9	Подання роботи рецензенту та отримання рецензії	17.12.2025	
10	Захист роботи перед атестаційною комісією	За графіком	

Студент  Гришук Д. О.
(підпис) (прізвище, ініціали)Керівник роботи  Сергійчук С. І.

АНОТАЦІЯ

Гришук Д. О. «Бізнес-модель приватної дитячої клініки ортопедії: розробка та оцінка ефективності»

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістр за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова, Миколаїв, 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена розробці та оцінюванню ефективності бізнес-моделі приватної дитячої клініки ортопедії у місті Миколаєві. Актуальність теми зумовлена зростанням попиту на якісні ортопедичні послуги для дітей, обмеженими можливостями державної медицини та потребою у впровадженні інноваційних моделей управління в галузі охорони здоров'я.

У першому розділі розкрито теоретичні основи формування бізнес-моделей у медичному підприємстві та методичні засади оцінювання їх ефективності. У другому розділі проведено аналіз ринку ортопедичних послуг в Україні та Миколаївському регіоні, визначено конкурентне середовище та здійснено SWOT-аналіз можливостей створення клініки. Розроблене фінансово-економічне обґрунтування показує доцільність інвестицій обсягом близько 3,5 млн грн з окупністю 2,5 роки. У третьому розділі представлено Canvas-бізнес-модель клініки, орієнтовану на співпрацю з обласною дитячою лікарнею, розвиток телемедицини, дитячої реабілітації та сімейних медичних пакетів. Практичне значення полягає у створенні моделі приватної клініки, що поєднує соціальну місію з фінансовою стійкістю та підвищує доступність ортопедичної допомоги дітям у регіоні.

Ключові слова: бізнес-модель, дитяча ортопедія, приватна клініка, Canvas-модель, фінансове обґрунтування, SWOT-аналіз, інвестиційна привабливість.

ANNOTATION

Gryshchuk D. O. «Business model of a private pediatric orthopedic clinic: development and effectiveness assessment»

Qualification work for obtaining the educational and qualification level of master in the specialty 073 "Management" – Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Mykolaiv, 2025.

This thesis is devoted to the development and evaluation of the effectiveness of a business model for a private pediatric orthopedic clinic in the city of Mykolaiv. The relevance of the topic is due to the growing demand for high-quality orthopedic services for children, the limited capabilities of public healthcare, and the need to implement innovative management models in the healthcare sector.

The first chapter reveals the theoretical foundations of business model formation in medical entrepreneurship and the methodological principles for evaluating their effectiveness. The second chapter analyzes the market for orthopedic services in Ukraine and the Mykolaiv region, identifies the competitive environment, and conducts a SWOT analysis of the opportunities for establishing the clinic. The financial and economic justification developed shows the feasibility of investments of approximately UAH 3.5 million with a payback period of 2.5 years. The third chapter presents the clinic's Canvas business model, focused on cooperation with the regional children's hospital, the development of telemedicine, children's rehabilitation, and family medical packages. The practical significance lies in creating a model for a private clinic that combines a social mission with financial stability and improves the availability of orthopedic care for children in the region.

Keywords: business model, pediatric orthopedics, private clinic, Canvas model, financial justification, SWOT analysis, investment attractiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ТА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПРИВАТНОЇ КЛІНІКИ ОРТОПЕДІЇ	11
1.1. Сутність підприємницької діяльності у сфері охорони здоров'я	11
1.2. Теоретичні підходи до формування бізнес-моделей у підприємництві ...	25
1.3. Методичні засади оцінювання ефективності бізнес-моделей медичних клінік	30
Висновок до першого розділу	38
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПРИВАТНИХ КЛІНІК ОРТОПЕДІЇ	41
2.1. Загальна характеристика ринку ортопедичних послуг в Україні та Миколаївському регіоні	41
2.2. SWOT-аналіз бізнес-моделі створення приватної клініки ортопедії	50
2.3. Фінансово-економічне обґрунтування створення приватної дитячої клініки ортопедії	57
Висновки до другого розділу.....	61
РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПРИВАТНОЇ КЛІНІКИ ОРТОПЕДІЇ ..	64
3.1. Концепція бізнес-моделі створення приватної дитячої клініки ортопедії	64
3.2. Обґрунтування доцільності інвестування в проєкт приватної клініки ортопедії.....	72
Висновок до третього розділу	77
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток приватної медицини в Україні є одним із ключових напрямів реформування системи охорони здоров'я, спрямованим на підвищення якості, доступності та ефективності медичних послуг. Особливої актуальності набуває створення спеціалізованих дитячих ортопедичних клінік, оскільки в останні роки спостерігається зростання кількості захворювань опорно-рухового апарату серед дітей – за даними МОЗ, понад 15 % дітей шкільного віку мають ті чи інші ортопедичні відхилення. Водночас державні медичні заклади часто не забезпечують належного рівня сервісу, сучасного обладнання та тривалої реабілітації, що формує високий попит на якісні приватні послуги.

Бізнес-модель приватної дитячої клініки ортопедії у місті Миколаєві є актуальною не лише з точки зору соціальної значущості, а й економічної доцільності. Регіон характеризується дефіцитом вузькоспеціалізованих закладів, здатних надавати комплексну допомогу дітям із порушеннями опорно-рухового апарату, особливо на етапах діагностики та реабілітації. Запропонована модель, побудована на партнерстві з Обласною дитячою лікарнею, інтеграції цифрових рішень і використанні сучасних методів лікування, відповідає потребам сучасного медичного ринку. Її впровадження сприятиме підвищенню якості медичного обслуговування, створенню нових робочих місць і зміцненню соціально-економічного потенціалу регіону.

Проблемам формування та розвитку бізнес-моделей у сфері охорони здоров'я присвячені роботи вітчизняних та зарубіжних учених: Вашук М. А., Возний Д., Горбач А. О., Осокіна А. В., Лаврененко В., Мельник К. О., Мякина О. В., Сергійчук С. І., Сокол К. М., Теплюк М., Osterwalder A., Pigneur Y. та ін. Разом із тим, попри наявність значної кількості наукових праць, питання розроблення ефективних бізнес-моделей приватних медичних закладів, зокрема дитячих ортопедичних клінік, залишаються недостатньо опрацьованими. Це зумовлено динамічними змінами у системі охорони здоров'я, зростанням попиту на спеціалізовані послуги та потребою в адаптації світових моделей до

українських реалій. Відсутність цілісних підходів до оцінювання ефективності бізнес-моделей у медичній сфері визначає актуальність подальших досліджень у цьому напрямі.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана за планами науково-дослідної роботи кафедри Менеджменту Факультету економіки моря НУК (тема: «Управління бізнес-процесами в умовах розвитку цифрової економіки та суспільства»).

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розроблення та оцінювання ефективності бізнес-моделі приватної дитячої клініки ортопедії в умовах сучасного медичного ринку України.

Для досягнення цієї мети були поставлені та розв'язані наступні завдання:

- досліджено сутність підприємницької діяльності у сфері охорони здоров'я;
- представлено теоретичні підходи до формування бізнес-моделей у підприємництві;
- розглянуто методичні засади оцінювання ефективності бізнес-моделей медичних клінік;
- представлено загальну характеристику ринку ортопедичних послуг в Україні та Миколаївському регіоні;
- проведено SWOT-аналіз бізнес-моделі створення приватної клініки ортопедії;
- представлено фінансово-економічне обґрунтування створення приватної клініки ортопедії;
- запропонована концепція бізнес-моделі створення приватної клініки ортопедії
- обґрунтована доцільність інвестування в проєкт приватної клініки ортопедії.

Об'єктом дослідження є процес формування та функціонування бізнес-моделі приватної дитячої клініки ортопедії.

Предметом дослідження є економічні, організаційні та управлінські аспекти розробки та оцінки ефективності бізнес-моделі приватної дитячої клініки ортопедії.

Теоретико-методологічною основою кваліфікаційної роботи є сучасні концепції бізнес-моделювання (зокрема Canvas-підхід «Osterwalder та Pigneur»), методи фінансового та стратегічного аналізу медичних підприємств, а також дослідження вітчизняних і зарубіжних фахівців у сфері управління приватними медичними закладами та оцінки їх ефективності.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс методів наукового дослідження, зокрема: аналіз і синтез наукової літератури та нормативних документів для вивчення теоретичних засад бізнес-моделювання в охороні здоров'я; порівняльний аналіз для оцінки ринку приватних медичних послуг та конкурентного середовища; фінансово-економічне моделювання та розрахунок показників ефективності бізнес-моделі; SWOT та TOWS-аналіз для визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз; а також методи узагальнення та логічного аналізу для формулювання висновків і рекомендацій щодо створення приватної дитячої клініки ортопедії.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних підходів та розробленні науково-практичних рекомендацій щодо розробки та оцінки ефективності бізнес-моделі приватної дитячої клініки ортопедії. Так, у кваліфікаційній роботі:

удосконалено:

- розроблено комплексну бізнес-модель приватної дитячої клініки ортопедії для умов українського медичного ринку, яка інтегрує цифрові сервіси, реабілітаційні програми та партнерські програми з державними медичними закладами, що дозволяє підвищити ефективність управління та конкурентоспроможність клініки;

набули подальшого розвитку:

- методичний підхід до оцінювання ефективності бізнес-моделі клініки з використанням інтеграції фінансових, операційних та маркетингових

показників, а також якісних критеріїв (задоволеність пацієнтів, завантаженість персоналу, рівень сервісу), що забезпечує комплексну оцінку інвестиційної та соціальної привабливості проєкту.

Практичне і загальнонаукове значення отриманих результатів.

Полягає у можливості їх безпосереднього застосування для організації та управління приватною дитячою клінікою ортопедії, оптимізації фінансових потоків, підвищення якості медичних послуг та формування ефективної системи залучення пацієнтів. Запропонована бізнес-модель та методика оцінки ефективності можуть слугувати інструментом для планування інвестицій, прийняття управлінських рішень і розвитку подібних медичних стартапів в Україні. Загальнонаукове значення полягає у розширенні теоретичних підходів до бізнес-моделювання у сфері охорони здоров'я, інтеграції цифрових технологій і фінансово-економічного аналізу, а також у формуванні комплексного підходу до оцінювання ефективності медичних підприємств, що може бути використано в наукових дослідженнях та навчальному процесі у галузі менеджменту та бізнес-адміністрування.

Особистий внесок здобувача. У кваліфікаційній роботі розроблено бізнес-моделі приватної дитячої клініки ортопедії, яка адаптована до умов українського медичного ринку, проведенні аналіз ринку та конкурентного середовища Миколаївського регіону, розробленні методики оцінки ефективності бізнес-моделі з використанням фінансових, операційних та якісних показників, а також у підготовці практичних рекомендацій щодо організації та управління клінікою для підвищення її конкурентоспроможності та соціальної значущості.

Публікації. Основні положення та результати кваліфікаційного дослідження викладено у науковій публікації: ...

Обсяг та структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота викладена на 92 сторінках та складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (82 найменування), 15 таблиць, 1 рисунок.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ТА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПРИВАТНОЇ КЛІНІКИ ОРТОПЕДІЇ

1.1. Сутність підприємницької діяльності у сфері охорони здоров'я

У сучасних умовах реформування системи охорони здоров'я України підприємницька діяльність у цій сфері набуває особливого значення. Розвиток приватних медичних закладів сприяє підвищенню доступності, якості та різноманітності медичних послуг, а також стимулює конкуренцію та інноваційні підходи до обслуговування пацієнтів. Приватні клініки виступають важливим елементом ринку медичних послуг, поєднуючи соціальну місію з ефективним бізнес-управлінням.

Підприємницька діяльність є однією з ключових форм господарювання, що забезпечує розвиток ринкової економіки та сприяє ефективному використанню ресурсів у суспільстві. Згідно із Законом України «Про підприємництво» (1991 р., із наступними змінами) [2], підприємництво визначається як самостійна, ініціативна, систематична діяльність громадян та юридичних осіб, що здійснюється на власний ризик з метою одержання прибутку від виробництва продукції, виконання робіт або надання послуг.

У Господарському кодексі України (ст. 42) [1] поняття підприємництва конкретизується: підприємницька діяльність – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку.

Отже, сутність підприємництва полягає у поєднанні економічного ризику, інноваційності, відповідальності за результати та орієнтації на ефективне використання ресурсів. У сфері охорони здоров'я підприємницька діяльність набуває особливого значення, адже вона передбачає не лише досягнення фінансового результату, а й забезпечення високого рівня соціальної відповідальності перед пацієнтами та суспільством [24].

Підприємницька діяльність у сфері медичних послуг має низку особливостей, що зумовлені специфікою самого об'єкта діяльності – здоров'я людини. На відміну від більшості комерційних сфер, медичне підприємництво поєднує економічні інтереси з високими соціальними та етичними зобов'язаннями. Його головною метою є не лише отримання прибутку, а й забезпечення якісного, безпечного та доступного лікування пацієнтів. У галузі ортопедії підприємницька діяльність має власні характерні риси (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Особливі риси підприємницької діяльності у галузі ортопедії

Фактор	Особливість у галузі ортопедії
Високий рівень професіоналізму персоналу	Успіх приватної клініки ортопедії безпосередньо залежить від кваліфікації лікарів, хірургів-ортопедів, фізичних терапевтів та медсестер, які забезпечують точність діагностики й ефективність лікування
Значна капіталомісткість бізнесу	Відкриття ортопедичної клініки потребує суттєвих інвестицій у медичне обладнання, операційні інструменти, реабілітаційні зали, а також у створення комфортних умов для пацієнтів.
Дотримання державних стандартів та ліцензування	Проведення медичної практики вимагає отримання відповідної ліцензії Міністерства охорони здоров'я України та регулярного проходження перевірок щодо якості надання послуг.
Наявність довгострокових відносин із пацієнтами	У сфері ортопедії лікування часто передбачає поетапний підхід: від первинної консультації до післяопераційної реабілітації, що формує потребу у персоналізованому менеджменті клієнтів.
Інноваційний характер діяльності	Сучасна ортопедія активно впроваджує нові технології – 3D-моделювання протезів, малоінвазивні методики, біоінженерні матеріали, що потребує постійних інвестицій у наукові розробки та навчання персоналу.
Висока відповідальність і ризик	Помилки у діагностиці чи лікуванні можуть мати серйозні наслідки для пацієнта, тому підприємницький ризик у цій сфері має не лише фінансовий, а й репутаційний характер

Таким чином, підприємницька діяльність у сфері ортопедії поєднує медичну компетентність, управлінську ефективність та соціальну відповідальність. Її успішна реалізація можлива лише за умов високого рівня професіоналізму, прозорості фінансування, дотримання етичних стандартів та орієнтації на довгострокову довіру пацієнтів.

Підприємницька діяльність у сфері ортопедії поєднує медичну науку, практичний досвід і сучасні управлінські підходи. Цей напрям має соціально значущу місію – відновлення опорно-рухового апарату пацієнтів, покращення їхньої якості життя та працездатності. Ефективне функціонування приватних ортопедичних клінік базується на низці принципів, що визначають специфіку медичного підприємництва.

По-перше, орієнтація на якість послуг. Для приватної клініки ортопедії якість є основним чинником конкурентоспроможності. Високий рівень обслуговування забезпечується використанням сучасного діагностичного обладнання, впровадженням інноваційних методів лікування (ендопротезування, артроскопічні операції, 3D-моделювання імплантів), а також дотриманням міжнародних медичних стандартів.

По-друге, дотримання етичних стандартів. У сфері ортопедії пацієнти часто стикаються з тривалим лікуванням та складною реабілітацією, тому особливого значення набувають гуманізм, повага до гідності людини, чесність та відкритість у комунікації між лікарем і пацієнтом. Довіра формується через прозорість процесів, обґрунтованість медичних рішень і конфіденційність інформації.

По-третє, підзвітність і державний контроль. Ортопедична діяльність передбачає підвищену відповідальність, адже пов'язана з хірургічними втручаннями, протезуванням та реабілітацією. Клініка повинна дотримуватися вимог ліцензування, санітарних норм, стандартів безпеки медичних виробів і клінічних протоколів лікування, затверджених МОЗ України.

По-четверте, баланс соціальної місії та прибутковості. Приватна ортопедична клініка виконує важливу соціальну функцію – забезпечує пацієнтів доступною та ефективною допомогою при травмах, деформаціях і захворюваннях опорно-рухового апарату. Водночас підприємство має залишатися економічно стабільним і прибутковим, щоб інвестувати у нові технології, навчання персоналу та підвищення якості медичних послуг.

Медичне підприємництво у сфері ортопедії ґрунтується на принципах професіоналізму, етичності, соціальної відповідальності та ефективного менеджменту. Дотримання цих засад забезпечує не лише економічну результативність, а й зміцнює репутацію клініки як надійного партнера у відновленні здоров'я пацієнтів.

Однією з найпоширеніших форм підприємницької діяльності у сфері охорони здоров'я є *приватна лікарська практика*, що здійснюється *фізичною особою-підприємцем* (далі – ФОП). Ця форма господарювання надає можливість лікарю самостійно організовувати свою професійну діяльність, визначати перелік послуг, встановлювати ціни та відповідати за якість лікування перед пацієнтами і державними органами контролю.

У галузі ортопедії приватна практика може включати консультаційні, діагностичні, профілактичні та лікувальні послуги, спрямовані на виявлення та корекцію порушень опорно-рухового апарату. Лікар-ортопед може надавати такі послуги, як первинний прийом пацієнтів, розроблення індивідуальних планів лікування, накладання гіпсових пов'язок, відновлення функцій кінцівок, підбір ортопедичних виробів, фізична реабілітація тощо.

Для здійснення такої діяльності лікар повинен:

- мати відповідну медичну освіту, кваліфікаційну категорію та сертифікат спеціаліста;
- зареєструватися як ФОП у податкових органах із вибором відповідного КВЕД (наприклад, 86.22 – спеціалізована медична практика);
- отримати індивідуальну ліцензію на провадження господарської діяльності з медичної практики, видану Міністерством охорони здоров'я України;
- забезпечити відповідність приміщення, обладнання та умов праці санітарно-епідеміологічним вимогам.

Перевагами приватної практики для лікаря-ортопеда є самостійність управління, оперативність прийняття рішень, гнучкість у формуванні політики цін і можливість індивідуального підходу до пацієнтів. Водночас така форма

діяльності передбачає підвищений рівень відповідальності – як медичної, так і фінансової, адже лікар особисто несе ризики, пов'язані з професійною помилкою, зміною попиту чи витратами на обладнання.

Приватна лікарська практика в ортопедії є ефективною формою підприємницької діяльності, що дозволяє поєднати професійні компетенції лікаря з принципами раціонального менеджменту та орієнтацією на високі стандарти медичної допомоги.

Організація медичної діяльності у формі *товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ)* або *приватного підприємства (ПП)* є однією з найбільш поширених моделей у сучасній системі охорони здоров'я. Такі структури поєднують медичну, адміністративну та фінансову функції, що дозволяє забезпечити комплексне надання послуг, розширення спектра діяльності та підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку медичних послуг.

У сфері ортопедії подібні заклади можуть функціонувати як спеціалізовані клініки або центри ортопедії і травматології, які надають повний цикл допомоги – від консультацій і діагностики до оперативного лікування та післяопераційної реабілітації. До типових напрямів діяльності таких установ належать:

- діагностика та лікування травм і захворювань опорно-рухового апарату;
- виконання артроскопічних і реконструктивних операцій;
- підбір і встановлення ортопедичних імплантів, протезів, ортезів;
- проведення фізіотерапевтичних і реабілітаційних процедур;
- виготовлення індивідуальних ортопедичних виробів на замовлення;
- лабораторні дослідження (аналізи крові, біохімічні тести, діагностика стану кісткової тканини).

Перевагою організаційно-правової форми ТОВ або ПП є можливість об'єднання капіталу кількох засновників, залучення інвестицій, створення штатного колективу та гнучке управління фінансовими потоками. Клініка діє як юридична особа, що дає змогу відкривати філії, укладати договори з постачальниками, страховими компаніями та державними структурами.

Разом із тим діяльність таких закладів потребує значних інвестицій – у приміщення, обладнання, інформаційні системи, навчання персоналу та маркетинг. Крім того, вони підпадають під жорсткі вимоги державного регулювання: необхідність отримання ліцензії МОЗ України, дотримання стандартів акредитації, санітарно-епідеміологічних норм і системи контролю якості медичних послуг.

Створення приватної клініки або медичного центру в галузі ортопедії є перспективною формою підприємницької діяльності, що дозволяє поєднати інноваційні технології, командний підхід і ефективний менеджмент. Такий формат забезпечує стабільний розвиток бізнесу, підвищує доступність високоспеціалізованої допомоги та сприяє формуванню позитивного іміджу приватної медицини в Україні.

Сучасний етап розвитку медичного підприємництва характеризується активним упровадженням цифрових технологій, що сприяють появі інноваційних стартапів у сфері HealthTech. У галузі ортопедії такі проєкти набувають особливої актуальності завдяки високій потребі в індивідуалізованому підході до лікування, довготривалій реабілітації та дистанційному спостереженні за станом пацієнтів.

Медичні стартапи в ортопедії орієнтовані на створення цифрових платформ і мобільних додатків, що забезпечують пацієнтам доступ до онлайн-консультацій ортопедів, моніторингу відновлення після травм чи операцій, нагадувань про прийом ліків або виконання реабілітаційних вправ. Популярними напрямками розвитку таких сервісів є:

- телемедицина – проведення дистанційних відеоконсультацій, первинних оглядів і повторних візитів без фізичного відвідування клініки;
- онлайн-діагностика – використання систем штучного інтелекту для аналізу медичних зображень (рентгенів, МРТ, КТ) з метою попередньої оцінки патологій;
- реабілітаційні платформи – застосунки для контролю виконання вправ, відстеження рухової активності за допомогою сенсорів і «розумних» браслетів;

- 3D-моделювання та друк ортопедичних імплантів або протезів, що дозволяє індивідуалізувати лікування та скоротити витрати;
- електронні медичні карти та інтегровані бази даних, які забезпечують безпечний обмін інформацією між лікарем, пацієнтом і страховою компанією.

Переваги таких рішень полягають у зручності для пацієнтів, оптимізації часу лікаря, зниженні адміністративних витрат і підвищенні якості комунікації між усіма учасниками медичного процесу. Крім того, цифрові стартапи відкривають нові можливості для бізнес-моделювання – підписка на онлайн-консультації, платформи «pay-per-use», партнерські програми з клініками та страховими компаніями.

Водночас розвиток цифрових сервісів у сфері ортопедії потребує дотримання високих стандартів безпеки персональних даних, медичної етики та юридичної відповідальності. Значення має також інтеграція з національною системою eHealth і забезпечення ліцензування телемедичних послуг відповідно до законодавства України.

Медичні стартапи та цифрові сервіси в ортопедії формують нову парадигму підприємництва, де головну роль відіграють інновації, мобільність і персоналізація. Вони сприяють розширенню доступу до спеціалізованої допомоги, підвищенню ефективності лікування та розвитку цифрової екосистеми охорони здоров'я.

При виборі організаційно-правової форми для приватної клініки ортопедії важливо враховувати особливості ведення медичного бізнесу, фінансові ресурси, рівень відповідальності та потенційні ризики. Основні форми організації діяльності включають ФОП, ПП, ТОВ та медичні стартапи. Їх порівняльна характеристика наведена в табл. 1.2.

Вибір організаційно-правової форми для приватної клініки ортопедії залежить від стратегічних цілей закладу, фінансових можливостей, ризиків і планів щодо масштабування. Для невеликої приватної практики оптимальним є ФОП або ПП, тоді як для багатопрофільної клініки з командою спеціалістів та інвестиційними планами – ТОВ.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика організаційно-правових форм приватного
медичного бізнесу в ортопедії

Організаційно- правова форма	Переваги	Недоліки
Фізична особа- підприємець (ФОП), приватна практика лікаря	– Простота реєстрації та ведення бухгалтерії – Повна самостійність у прийнятті рішень – Можливість безпосередньо працювати з пацієнтами – Мінімальні початкові витрати	– Повна відповідальність особистим майном – Обмежені можливості залучення інвестицій – Складно масштабувати діяльність
Приватне підприємство (ПП), мала клініка	– Гнучкість у виборі системи оподаткування – Можливість вести широкий спектр медичних послуг – Легше об'єднання капіталу, ніж у ФОП	– Повна відповідальність засновника – Обмежена кількість засновників – Складніші процеси масштабування порівняно з ТОВ
Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), середні й великі клініки / центри	– Можливість залучення декількох засновників і інвестицій – Обмежена відповідальність учасників – Легше масштабування та відкриття філій – Можливість укладати договори з страховими компаніями	– Вища вартість створення та ведення бухгалтерії – Складніша структура управління – Жорсткіші вимоги до звітності та контролю
Медичні стартапи та цифрові сервіси (HealthTech, телемедицина)	– Швидке впровадження інноваційних технологій – Можливість дистанційного обслуговування пацієнтів – Гнучкі моделі монетизації (підписка, pay-per-use) – Можливість залучення венчурних інвестицій	– Високий ризик на ранніх етапах – Необхідність значних інвестицій у розробку та підтримку ІТ-систем – Потреба у дотриманні стандартів безпеки та конфіденційності медичних даних

Ефективне функціонування приватної клініки ортопедії значною мірою залежить від структури джерел доходів, що визначає фінансову стабільність та можливості для розвитку. Основні джерела формування доходів включають:

1. Платні послуги. Головним джерелом доходу приватної клініки є пряма оплата пацієнтами медичних послуг – консультацій, діагностики, оперативного лікування, підбору та виготовлення ортопедичних виробів, реабілітаційних

процедур. Вартість послуг формується на основі собівартості, рівня кваліфікації персоналу та ринкових умов.

2. Договори зі страховими компаніями. Співпраця з приватними страховими компаніями дозволяє клініці отримувати доходи від надання медичних послуг за договорами страхового покриття. Це створює стабільний потік клієнтів і знижує ризики непередбачуваних коливань попиту.

3. Гранти та державні програми підтримки. У деяких випадках приватні клініки можуть залучати фінансування через гранти або участь у державних програмах розвитку охорони здоров'я. Це особливо актуально для інноваційних проектів – впровадження нових технологій, 3D-друк протезів або телемедичних сервісів.

4. Держзамовлення та контрактні послуги. Клініка може брати участь у тендерах або виконувати спеціальні контракти на надання медичної допомоги населенню за бюджетні кошти. Таке фінансування дозволяє розширювати спектр послуг та підтримувати соціальну місію закладу.

Для клініки ортопедії диверсифікація джерел доходів є ключовим фактором стабільності. Вона дозволяє зменшити фінансові ризики, підвищити інвестиційну привабливість та забезпечити можливість впровадження інноваційних технологій і підвищення якості обслуговування пацієнтів.

Фінансова ефективність приватної клініки ортопедії значною мірою залежить від планування та контролю основних статей витрат. Найважливішим ресурсом закладу є *персонал* – лікарі-ортопеди, хірурги, медсестри, фізіотерапевти та адміністративний персонал безпосередньо впливають на якість медичних послуг, репутацію клініки та рівень довіри пацієнтів. Витрати на персонал складають значну частку бюджету і вимагають ретельного управління.

Не менш значущим є забезпечення клініки *сучасним обладнанням та медичними матеріалами*. Закупівля та обслуговування рентгенівських та МРТ-апаратів, ортопедичних столів, реабілітаційних тренажерів, а також витратних матеріалів – імплантів, протезів, ортезів і гіпсових пов'язок – формує основу якісного лікування та інноваційної діяльності закладу.

Витрати на оренду приміщень і комунальні послуги також займають суттєве місце у фінансовому плануванні. Приміщення для клініки, лабораторій і реабілітаційних залів, а також оплата електроенергії, води, опалення та охоронних послуг створюють умови для безперебійного функціонування закладу та комфортного обслуговування пацієнтів.

Необхідними є також *витрати на ліцензії та сертифікацію*. Отримання ліцензій на медичну діяльність, сертифікація обладнання, проходження акредитації та дотримання санітарних і юридичних норм забезпечують законність і безпеку діяльності клініки, що підвищує довіру пацієнтів і партнерів.

Важливою статтею витрат є *маркетинг та реклама*, які забезпечують просування клініки на ринку медичних послуг. Інвестиції у створення веб-сайту, онлайн-рекламу, соціальні мережі, участь у медичних виставках та інформаційні кампанії дозволяють залучати нових пацієнтів, підвищувати впізнаваність бренду та зміцнювати репутацію закладу.

Оптимізація цих витрат дозволяє підвищити фінансову ефективність клініки, забезпечити стабільність діяльності та створити умови для впровадження інноваційних технологій у сфері ортопедії.

Фінансова модель приватної клініки ортопедії є інструментом оцінки економічної ефективності діяльності та планування розвитку закладу. Вона базується на аналізі доходів і витрат, визначенні ключових показників прибутковості та рентабельності. Основою формування доходів є пряма оплата пацієнтами медичних послуг, включаючи консультації, діагностику, оперативне лікування, підбір та встановлення ортопедичних виробів, а також реабілітаційні програми. Додатковими джерелами фінансування виступають договори зі страховими компаніями, державні замовлення, гранти та участь у державних програмах розвитку охорони здоров'я.

Витратна частина моделі включає заробітну плату медичного та адміністративного персоналу, закупівлю та обслуговування обладнання, витратних матеріалів, оренду приміщень, комунальні послуги, ліцензійні платежі та маркетингові витрати. Раціональне управління цими ресурсами

дозволяє забезпечити ефективність клініки та створити умови для стабільного розвитку.

Ключовими показниками фінансової моделі є *прибутковість та рентабельність*. Прибутковість визначається як співвідношення доходів клініки до загальних витрат, що дозволяє оцінити ефективність операційної діяльності. Рентабельність відображає відношення чистого прибутку до витрат або доходів і використовується для аналізу економічної доцільності вкладень у розвиток клініки. Для ортопедичної клініки високий рівень рентабельності досягається через оптимізацію витрат, ефективне використання персоналу та обладнання, впровадження інноваційних технологій і цифрових сервісів, а також диверсифікацію джерел доходів.

Фінансова модель є не лише інструментом управлінського аналізу, а й основою для планування інвестицій, розширення спектра послуг та прийняття стратегічних рішень щодо розвитку клініки. Вона дозволяє прогнозувати економічні результати, оцінювати ризики та забезпечувати стійкість бізнесу у сфері приватної ортопедії.

Фінансовий менеджмент відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування приватних клінік ортопедії. Він охоплює планування, контроль і аналіз фінансових потоків, управління витратами та доходами, а також оцінку економічної ефективності діяльності. Своєчасне і правильне фінансове планування дозволяє оптимізувати витрати на персонал, обладнання, ліцензії та маркетинг, що є критично важливим для підтримки високої якості медичних послуг та конкурентоспроможності клініки.

Фінансовий менеджмент також забезпечує основу для прийняття стратегічних рішень щодо розвитку закладу, інвестування у сучасні технології та цифрові сервіси, впровадження інноваційних методів лікування та реабілітації пацієнтів. У сфері ортопедії це особливо важливо, адже високотехнологічне обладнання та індивідуалізовані ортопедичні рішення потребують значних фінансових ресурсів, а ефективне управління ними визначає стійкість бізнесу.

Крім того, фінансовий менеджмент сприяє оцінці прибутковості та рентабельності клініки, аналізу ризиків та плануванню інвестицій, що дозволяє забезпечити баланс між економічними цілями і соціальною місією закладу. Завдяки грамотному фінансовому управлінню клініка може не лише підтримувати стабільність своєї діяльності, але й розширювати спектр послуг, залучати нових пацієнтів та підвищувати рівень довіри з боку суспільства та державних органів.

Фінансовий менеджмент є стратегічним інструментом управління медичними підприємствами ортопедії, який забезпечує ефективність, прозорість і стабільність діяльності, створює умови для інноваційного розвитку та підвищення якості медичної допомоги.

Сучасний розвиток системи охорони здоров'я в Україні супроводжується зростанням попиту на приватні медичні послуги, зокрема у сфері ортопедії. Це пов'язано зі збільшенням числа травм, захворювань опорно-рухового апарату та потребою у високоспеціалізованій, швидкій та індивідуалізованій допомозі. Державні медичні заклади часто не здатні забезпечити пацієнтам повний спектр ортопедичних послуг у стислі строки, що стимулює звернення до приватних клінік.

Зростання попиту в ортопедії проявляється у збільшенні кількості консультацій, діагностичних процедур, оперативних втручань та програм реабілітації. Пацієнти віддають перевагу закладам, які пропонують сучасне обладнання, інноваційні методи лікування, індивідуальний підхід та високий рівень сервісу. Це, у свою чергу, стимулює розвиток підприємницької діяльності – від приватної практики лікаря до спеціалізованих клінік і медичних центрів, а також впровадження цифрових рішень, таких як телемедицина та онлайн-консультації.

Зростання попиту на приватні ортопедичні послуги також створює сприятливі умови для інвестицій у медичну галузь, дозволяє оптимізувати фінансові та управлінські процеси клінік і сприяє підвищенню якості медичної допомоги. Таким чином, приватні клініки ортопедії стають ключовими гравцями

на ринку медичних послуг, задовольняючи потреби пацієнтів і впроваджуючи інноваційні підходи у лікуванні та реабілітації.

Цифровізація є однією з ключових тенденцій розвитку приватної ортопедичної медицини, що сприяє підвищенню ефективності надання послуг та оптимізації управлінських процесів. Використання електронних медичних карток дозволяє централізовано зберігати інформацію про пацієнтів, вести історії хвороби, відстежувати результати діагностики та лікування, а також швидко надавати доступ до даних лікарям і адміністрації клініки. Це значно скорочує час на оформлення документів і зменшує ризик помилок, що особливо важливо при комплексних ортопедичних лікувальних програмах.

Телемедицина у сфері ортопедії дозволяє проводити дистанційні консультації, оцінку стану пацієнтів після операцій або травм, контроль виконання реабілітаційних процедур і корекцію планів лікування без необхідності особистого візиту до клініки. Такий підхід підвищує доступність спеціалізованої допомоги, знижує витрати пацієнтів і клініки, а також сприяє розширенню клієнтської бази.

Інноваційним напрямом цифровізації є AI-діагностика, яка використовує штучний інтелект для аналізу медичних зображень – рентгенів, КТ, МРТ – та попередньої оцінки стану кістково-м'язової системи. Це підвищує точність діагнозу, дозволяє виявляти патології на ранніх стадіях і підвищує ефективність лікування. Крім того, цифрові технології сприяють інтеграції клініки в медичну екосистему, підвищують ефективність фінансового менеджменту та управління ресурсами.

Цифровізація приватної ортопедичної медицини формує нову парадигму підприємництва, де високі технології поєднуються з якістю медичних послуг, зручністю для пацієнтів і економічною ефективністю бізнесу.

Сучасний розвиток приватної ортопедичної медицини супроводжується появою інноваційних бізнес-моделей, що дозволяють підвищити доступність послуг, оптимізувати витрати та розширити клієнтську базу. Однією з таких моделей є *франчайзинг*, який передбачає створення мережі клінік під єдиним

брендом із стандартизованими процедурами лікування, обслуговування пацієнтів та управлінськими процесами. Франчайзинг дозволяє швидко масштабувати бізнес, забезпечувати стабільну якість послуг та залучати інвестиції, що особливо актуально для високоспеціалізованих ортопедичних центрів.

Іншим перспективним напрямом є *клініки «одного дня»*, які надають широкий спектр діагностичних та лікувальних послуг за короткий проміжок часу. Для ортопедії це включає амбулаторні операції, постановку ортопедичних імплантів, реабілітаційні процедури та консультації. Такий формат дозволяє пацієнтам отримувати комплексне обслуговування без тривалого перебування у стаціонарі, підвищує ефективність використання ресурсів клініки та скорочує витрати.

Також активно розвиваються *мобільні медичні сервіси*, які надають дистанційний доступ до ортопедичних послуг – виїзні консультації, діагностика та реабілітація на дому, телемедичні платформи для контролю процесу лікування. Ця модель сприяє розширенню охоплення пацієнтів, підвищує зручність отримання медичної допомоги та дозволяє клінікам ефективно управляти фінансовими та людськими ресурсами.

Впровадження інноваційних бізнес-моделей у сфері ортопедії забезпечує баланс між якістю медичних послуг, ефективністю управління та економічною стійкістю підприємства, відкриває нові можливості для розвитку та залучення інвестицій.

Інвестиції та стартапи відіграють важливу роль у модернізації та розвитку приватної ортопедичної медицини. Притік капіталу дозволяє клінікам впроваджувати сучасне обладнання, новітні методи лікування та реабілітації, а також розвивати цифрові сервіси для дистанційного спостереження за пацієнтами. Для ортопедії це особливо важливо, оскільки висока технологічність процедур та індивідуалізація лікування вимагають значних фінансових вкладень.

Стартапи у сфері ортопедії сприяють появі інноваційних рішень, таких як 3D-друк ортопедичних імплантів, AI-діагностика та мобільні реабілітаційні

платформи. Вони забезпечують швидке тестування нових підходів, гнучкість у моделюванні бізнес-процесів та залучення венчурного капіталу. Інвестори отримують можливість брати участь у розвитку перспективних технологій, а клініки – покращувати якість обслуговування та розширювати спектр послуг.

Залучення інвестицій та активний розвиток стартапів створюють конкурентне середовище, стимулюють підвищення якості медичних послуг і сприяють формуванню сталого економічного розвитку галузі ортопедії. Вони забезпечують поєднання високих медичних стандартів з ефективним управлінням бізнесом, дозволяють оптимізувати витрати, підвищити рентабельність клінік і формують умови для масштабування інноваційних рішень на національному та міжнародному ринках.

1.2. Теоретичні підходи до формування бізнес-моделей у підприємництві

Бізнес-модель є ключовим інструментом розвитку підприємницької діяльності, оскільки визначає, яким чином клініка створює, доставляє та отримує цінність, забезпечуючи ефективність та конкурентоспроможність. Для приватної ортопедичної клініки правильно побудована бізнес-модель дозволяє системно поєднувати якість медичних послуг, управління ресурсами, інноваційні технології та фінансове планування, що є необхідним для стабільного розвитку та залучення інвестицій.

Водночас бізнес-модель виступає основою стратегічного управління, визначаючи ключові сегменти пацієнтів, ціннісні пропозиції, канали надання послуг та партнерські зв'язки. Вона також є інструментом фінансового менеджменту, дозволяючи прогнозувати доходи, контролювати витрати, оцінювати рентабельність та ефективність інвестицій у розвиток ортопедичних послуг, що забезпечує стійкість та розвиток клініки.

У сучасному підприємництві існує кілька теоретичних підходів до формування бізнес-моделі, які забезпечують системне управління та ефективність діяльності підприємства. Однією з найпопулярніших є *Canvas-*

модель Osterwalder, яка дозволяє структуровано описати ключові елементи бізнесу: ціннісну пропозицію, клієнтські сегменти, канали доставки послуг, джерела доходів, ключові ресурси та партнерські зв'язки. Для приватної ортопедичної клініки така модель дозволяє структуровано описати всі ключові елементи клініки: ціннісну пропозицію (надання високоякісних консультацій, діагностики, ортопедичних процедур і реабілітаційних програм), сегменти пацієнтів (діти та дорослі з травмами або ортопедичними захворюваннями), канали комунікації (особисті візити, телемедицина, мобільні сервіси), джерела доходів (платні послуги, страхові договори, державні програми), ключові ресурси та партнерства. Це дозволяє клініці чітко планувати діяльність і прогнозувати фінансові результати.

Концепція *відкритої інноваційної моделі Chesbrough* передбачає залучення зовнішніх джерел знань і технологій для створення додаткової цінності. У сфері ортопедії це може включати партнерство зі стартапами з 3D-друку імплантів, використання AI для діагностики або інтеграцію телемедичних платформ, що дозволяє клініці швидко впроваджувати інновації і підвищувати якість послуг.

За підходом Johnson, бізнес-модель розглядається як система створення цінності, де кожен елемент – від пропозиції для пацієнта до організаційних і фінансових механізмів – взаємопов'язаний. Для приватної ортопедичної клініки це означає необхідність балансування між медичною ефективністю, фінансовою доцільністю та задоволеністю пацієнтів.

Концепція Porter акцентує увагу на бізнес-моделі як частині конкурентної стратегії, де ключовим є створення унікальної цінності для пацієнтів та формування конкурентних переваг. У контексті ортопедії це може проявлятися через спеціалізацію на конкретних напрямках лікування, застосування сучасних технологій та високий рівень сервісу, що дозволяє клініці виділятися на ринку медичних послуг.

Поєднання цих концепцій дозволяє приватній клініці ортопедії формувати комплексну бізнес-модель, яка забезпечує стратегічне управління, фінансову ефективність та інноваційний розвиток.

Canvas-модель бізнесу дозволяє системно описати всі ключові складові приватної ортопедичної клініки, що забезпечує ефективне стратегічне планування та управління.

Ціннісна пропозиція клініки включає комплексне лікування та реабілітацію пацієнтів з ортопедичними проблемами – від консультацій і діагностики до амбулаторних процедур, хірургічних втручань, відновлювальних програм та дистанційного спостереження через телемедичні сервіси. Це дозволяє пацієнтам отримувати індивідуалізовану та високотехнологічну допомогу в одному закладі.

Клієнтські сегменти включають дітей та дорослих з ортопедичними проблемами, спортсменів, пацієнтів після травм, людей з хронічними захворюваннями кістково-м'язової системи, а також пацієнтів, які потребують інноваційних чи високотехнологічних рішень, таких як 3D-друк імплантів.

Канали комунікації та доставки послуг включають особисті візити до клініки, онлайн-запис на консультації та операції, телемедичні консультації, мобільні виїзди для обстежень і реабілітації на дому, а також соціальні мережі та електронні платформи для інформування пацієнтів про послуги та нові методи лікування.

Джерела доходів формуються з плати за консультації та лікування, хірургічні та реабілітаційні процедури, телемедичні послуги, страхові договори, корпоративні контракти (наприклад, зі спортивними клубами) та державні програми, а також через інноваційні стартапи і співпрацю з інвесторами.

Ключові ресурси включають кваліфікований медичний персонал – ортопедів, реабілітологів, фізіотерапевтів, сучасне діагностичне та хірургічне обладнання, ліцензії та сертифікати, а також ІТ-системи для електронних карток пацієнтів і телемедичних сервісів.

Ключові партнери – постачальники медичного обладнання та витратних матеріалів, страхові компанії, реабілітаційні центри, стартапи та ІТ-компанії для впровадження інновацій, навчальні заклади для стажування та підвищення кваліфікації персоналу, а також медичні асоціації.

Ключові види діяльності включають консультації пацієнтів, проведення хірургічних втручань, реабілітаційні програми, телемедичні послуги, адміністративне управління клінікою, маркетингову активність, розвиток інноваційних технологій і цифрових сервісів.

Структура витрат охоплює оплату праці персоналу, закупівлю і обслуговування обладнання, оренду приміщень, ліцензії та сертифікацію, маркетингові та адміністративні витрати, а також інвестиції у телемедицину та інноваційні технології, включаючи 3D-друк імплантів та AI-діагностику.

Завдяки такій адаптації Canvas-модель дозволяє приватній клініці ортопедії оптимізувати бізнес-процеси, підвищити фінансову ефективність та створювати конкурентну цінність для пацієнтів.

Побудова бізнес-моделі для приватної клініки ортопедії має враховувати специфіку медичних послуг, які відрізняються високою технологічністю, індивідуалізацією лікування та жорсткими регуляторними вимогами. Високі технологічні витрати пов'язані з необхідністю придбання та обслуговування сучасного діагностичного та хірургічного обладнання, спеціалізованих ортопедичних імплантів та матеріалів для реабілітаційних програм.

Індивідуалізація лікування передбачає розробку персоналізованих планів терапії для кожного пацієнта, включаючи підбір імплантів, реабілітаційних програм та контроль за відновленням. Це вимагає висококваліфікованого персоналу та системи управління якістю медичних послуг.

Регуляторні вимоги та етичні стандарти є обов'язковими елементами бізнес-моделі клініки. Ліцензії, сертифікати, дотримання законодавчих норм і медичних протоколів формують довіру пацієнтів і забезпечують легітимність діяльності клініки. Дотримання етичних стандартів також впливає на репутацію закладу та підвищує лояльність клієнтів.

У зв'язку з цим, бізнес-модель приватної ортопедичної клініки повинна інтегрувати медичну якість, ефективне управління ресурсами, фінансову стійкість та інноваційні технології. Вона забезпечує баланс між наданням

високоякісних послуг, оптимізацією витрат, залученням інвестицій і підтриманням конкурентоспроможності на ринку медичних послуг.

Адаптація бізнес-моделі приватної ортопедичної клініки до потреб пацієнтів передбачає створення ціннісної пропозиції, яка включає високоякісні консультації, діагностику, хірургічні та реабілітаційні програми, а також телемедичні послуги для зручності пацієнтів. Оптимізація доходів і витрат здійснюється шляхом раціонального розподілу ресурсів, впровадження ефективних процедур обліку та контролю фінансів, а також використання страхових контрактів та державних програм для збільшення джерел доходів.

Впровадження цифрових сервісів і інноваційних технологій дозволяє підвищити ефективність клініки, скоротити час обслуговування пацієнтів, забезпечити дистанційний моніторинг лікування та поліпшити результати терапії. Використання електронних медичних карток, телемедицини, AI-діагностики та 3D-друку імплантів не лише підвищує якість медичних послуг, але й створює конкурентні переваги, сприяє залученню інвестицій і забезпечує фінансову стабільність клініки.

Адаптована бізнес-модель дозволяє ефективно поєднувати медичну якість, задоволення пацієнтів, фінансову доцільність і технологічний розвиток у сфері ортопедії.

Бізнес-модель є ключовим інструментом стратегічного планування приватної ортопедичної клініки, оскільки дозволяє визначити пріоритетні напрями розвитку, цільові сегменти пацієнтів, ключові партнерства та канали надання послуг. Вона забезпечує прозорість фінансових потоків, оптимізацію витрат і прогнозування доходів, що підвищує ефективність управління клінікою. Завдяки чітко структурованій бізнес-моделі клініка може залучати інвестиції, демонструючи потенціал рентабельності та стабільності, впроваджувати інноваційні технології, цифрові сервіси та високотехнологічне обладнання. Це сприяє підвищенню якості медичних послуг, формуванню конкурентних переваг і забезпечує стійкий розвиток клініки в умовах сучасного ринку ортопедичних медичних послуг.

1.3. Методичні засади оцінювання ефективності бізнес-моделей медичних клінік

У сучасних умовах розвитку приватної медицини, особливо у сфері ортопедії, ефективність бізнес-моделі є визначальним чинником стабільності, прибутковості та конкурентоспроможності клініки. Ринок медичних послуг характеризується високим рівнем конкуренції, технологічною динамікою, зростанням вимог пацієнтів до якості лікування та сервісу. Тому регулярна оцінка бізнес-моделі дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони діяльності клініки, забезпечувати своєчасне оновлення стратегічних підходів і впровадження інновацій.

В ортопедичній клініці ефективність бізнес-моделі безпосередньо залежить від здатності поєднати медичну якість послуг із економічною доцільністю їх надання. Це включає оптимальне використання високовартісного обладнання, раціональне завантаження фахівців (ортопедів, фізіотерапевтів, реабілітологів), збалансування структури витрат між діагностичними, хірургічними та реабілітаційними напрямками. Без системного оцінювання результативності бізнес-моделі клініка ризикує втратити фінансову стійкість, пацієнтську довіру та можливість залучення інвестицій.

Оцінка ефективності бізнес-моделі виступає інструментом стратегічного управління, що дозволяє керівництву клініки контролювати використання ресурсів, підвищувати якість медичних послуг і формувати конкурентні переваги. Для ортопедичної клініки це означає не лише аналіз прибутковості окремих напрямів діяльності (консультації, оперативні втручання, реабілітація), а й визначення їхнього внеску у загальну ціннісну пропозицію для пацієнтів.

Взаємозв'язок між бізнес-моделлю, стратегією розвитку та фінансовими результатами у сфері ортопедії має системний характер і визначає загальну ефективність діяльності клініки. Бізнес-модель формує основу функціонування медичного закладу – вона визначає, яку цінність клініка створює для пацієнтів, яким чином ця цінність доставляється та за рахунок чого генерується прибуток. У свою чергу, стратегія розвитку окреслює довгострокові цілі та напрями

розширення діяльності, модернізації технологій, підвищення кваліфікації персоналу та залучення нових клієнтів.

Для приватної ортопедичної клініки узгодженість бізнес-моделі зі стратегією є критично важливою, адже вона забезпечує раціональний розподіл фінансових ресурсів між ключовими напрямками: діагностикою, ортопедичною хірургією, протезуванням, фізичною реабілітацією та впровадженням цифрових сервісів. Якщо стратегічні пріоритети (наприклад, впровадження 3D-друку ортопедичних імплантів або розвиток телемедицини консультацій) не підкріплені адекватною бізнес-моделлю, клініка стикається з фінансовими дисбалансами та втратою конкурентних позицій.

Фінансові результати клініки є прямим відображенням узгодженості між її бізнес-моделлю та стратегією. Ефективна бізнес-модель дозволяє перетворювати стратегічні ініціативи на конкретні фінансові показники – прибутковість, рентабельність, ліквідність і стабільність грошових потоків. У сфері ортопедії, де інвестиції в обладнання та персонал є значними, саме така взаємодія забезпечує стале зростання, підвищення якості медичних послуг і зміцнення довіри пацієнтів.

Цілі оцінювання ефективності бізнес-моделі приватної ортопедичної клініки безпосередньо пов'язані з прагненням забезпечити стабільний розвиток і конкурентоспроможність на ринку медичних послуг. Основна мета полягає у виявленні сильних і слабких сторін поточної моделі управління, визначенні рівня фінансової результативності та знаходженні резервів для підвищення економічної ефективності. У галузі ортопедії, де вартість послуг висока, а технологічна база потребує значних інвестицій, системне оцінювання дозволяє своєчасно адаптувати бізнес-модель до змін ринкових умов і потреб пацієнтів.

Одним із ключових завдань такого оцінювання є підвищення рентабельності діяльності. Це досягається шляхом аналізу структури доходів (від консультацій, операцій, протезування, реабілітаційних програм) та оптимізації витрат – зокрема, витрат на обладнання, оренду приміщень, закупівлю матеріалів і оплату праці персоналу. На основі отриманих результатів

формуються управлінські рішення щодо раціонального використання ресурсів, удосконалення внутрішніх процесів і підвищення ефективності використання активів.

Ще однією важливою метою є забезпечення сталого розвитку клініки. Це передбачає не лише досягнення короткострокових фінансових результатів, а й формування довгострокової стратегії з урахуванням екологічних, соціальних та етичних аспектів медичної діяльності. Для ортопедичних клінік сталий розвиток означає впровадження інноваційних технологій лікування, розвиток партнерських зв'язків зі страховими компаніями та освітніми установами, підвищення якості обслуговування пацієнтів і зміцнення репутації бренду як надійного медичного партнера.

Оцінювання ефективності бізнес-моделі приватної ортопедичної клініки неможливе без аналізу ключових фінансових показників, які відображають реальні результати її діяльності. До таких показників належать прибутковість, рентабельність, ліквідність і оборотність активів – вони формують основу фінансової стабільності та визначають спроможність клініки забезпечувати розвиток у довгостроковій перспективі.

Прибутковість характеризує загальний фінансовий результат діяльності клініки та визначається співвідношенням доходів від надання ортопедичних послуг (консультації, операції, ортезування, фізіотерапія, реабілітація) до понесених витрат. Зростання прибутковості свідчить про ефективність управління ресурсами, оптимальну структуру доходів і витрат, а також про здатність клініки створювати додану вартість.

Рентабельність відображає рівень ефективності використання капіталу та визначається через відношення прибутку до активів або власного капіталу. Для ортопедичної клініки цей показник особливо важливий, оскільки високі витрати на медичне обладнання та персонал потребують ретельного контролю за окупністю інвестицій. Аналіз рентабельності дозволяє оцінити, наскільки ефективно клініка перетворює вкладені ресурси у прибуток.

Ліквідність показує здатність клініки своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання. Для медичного підприємства у сфері ортопедії важливо підтримувати достатній рівень ліквідності, адже регулярні витрати на закупівлю імплантів, витратних матеріалів і технічне обслуговування обладнання вимагають стабільного грошового потоку.

Оборотність активів характеризує швидкість перетворення ресурсів на доходи. Для ортопедичних клінік це може означати ефективність використання операційних залів, обладнання для діагностики, фізіотерапевтичних кабінетів і реабілітаційних центрів. Висока оборотність свідчить про ефективне завантаження потужностей та оптимальну організацію бізнес-процесів.

Показники операційної ефективності приватної ортопедичної клініки відображають рівень використання трудових, матеріальних і технологічних ресурсів, а також якість організації внутрішніх процесів. Вони дозволяють визначити, наскільки ефективно клініка функціонує в умовах конкурентного медичного ринку та як внутрішні управлінські рішення впливають на її фінансові результати.

Одним із ключових показників є *продуктивність персоналу*, яка характеризує співвідношення кількості наданих послуг до кількості працівників або до їхнього робочого часу. Для ортопедичної клініки це може означати кількість проведених консультацій, виконаних операцій чи курсів реабілітації одним лікарем протягом певного періоду. Висока продуктивність персоналу свідчить про ефективну організацію праці, правильне планування графіків роботи й оптимальне навантаження лікарів та допоміжного персоналу.

Не менш важливим є показник *завантаженості лікарів*, який відображає частку робочого часу, фактично зайнятого прийомом пацієнтів або виконанням медичних процедур. Для приватних клінік ортопедичного профілю стабільна завантаженість на рівні 75–85 % вважається оптимальною, оскільки забезпечує баланс між ефективністю роботи та якістю медичних послуг. Надмірне навантаження може призвести до зниження якості обслуговування та

професійного вигорання, тоді як недостатня завантаженість знижує прибутковість клініки.

Показник *середнього чеку* дає можливість оцінити середню суму доходу, яку клініка отримує від одного пацієнта. У сфері ортопедії цей показник залежить від складності послуг: від первинної консультації та діагностики до складних хірургічних втручань і тривалих програм реабілітації. Зростання середнього чеку може бути результатом підвищення якості сервісу, розширення спектра послуг, впровадження пакетних пропозицій чи преміум-програм лікування.

Важливим індикатором стабільності бізнес-моделі є *коефіцієнт повторних звернень пацієнтів*, який свідчить про рівень задоволеності клієнтів і лояльність до клініки. У галузі ортопедії повторні звернення часто пов'язані з реабілітацією, контролем результатів операцій або профілактичними консультаціями. Високий коефіцієнт повторних візитів означає довіру пацієнтів до фахівців клініки, що, у свою чергу, сприяє стабільному зростанню доходів і позитивному іміджу медичного закладу.

Показники маркетингової ефективності приватної ортопедичної клініки дають змогу оцінити результативність комунікаційної стратегії, рівень довіри пацієнтів і позиції клініки на медичному ринку. Вони відображають не лише ступінь упізнаваності бренду, а й здатність клініки формувати довгострокові відносини з клієнтами, залучати нових пацієнтів і утримувати постійних.

Одним із базових показників є *рівень задоволеності пацієнтів*, який визначається за результатами опитувань, анкетування або аналізу онлайн-відгуків. У сфері ортопедії задоволеність залежить не лише від якості лікування, а й від сервісних аспектів – зручності запису, комфорту перебування, професійності персоналу, ефективності реабілітаційних програм. Високий рівень задоволеності безпосередньо впливає на кількість повторних звернень і рекомендацій клініки новим клієнтам.

Частка ринку є показником конкурентоспроможності клініки, що відображає її позиції серед інших закладів ортопедичного профілю в регіоні.

Аналіз цього показника дозволяє оцінити динаміку росту пацієнтської бази, ефективність маркетингових інструментів і здатність клініки утримувати конкурентні переваги. Для приватних ортопедичних клінік важливо досягати стабільного зростання ринкової частки через підвищення якості послуг, розширення спектра процедур та активну співпрацю зі страховими компаніями.

Ще одним важливим індикатором є *ефективність рекламних кампаній*, яка вимірюється співвідношенням між витратами на маркетинг і кількістю нових пацієнтів або обсягом отриманих доходів. Для ортопедичної клініки особливо актуальними є цифрові канали просування – соціальні мережі, таргетована реклама, контент-маркетинг і SEO-оптимізація сайту. Оцінювання маркетингової віддачі (Return on Marketing Investment, ROMI) допомагає зрозуміти, які канали залучення працюють найкраще, та забезпечити ефективне використання рекламного бюджету.

Не менш важливим є *аналіз відгуків і репутації клініки*, оскільки для медичного бізнесу довіра пацієнтів має вирішальне значення. Позитивний імідж клініки ортопедії формує не лише стабільний попит, а й підвищує інвестиційну привабливість, сприяючи реалізації стратегічних цілей розвитку.

Оцінювання інвестиційної ефективності є ключовим етапом аналізу бізнес-моделі приватної ортопедичної клініки, оскільки воно дозволяє визначити доцільність вкладення коштів у розвиток медичного бізнесу та прогнозувати його окупність. Галузь ортопедії потребує значних капіталовкладень – у сучасне обладнання для діагностики та хірургії, закупівлю імплантів, облаштування операційних блоків і реабілітаційних залів. Тому використання фінансово-економічних методів оцінювання ефективності інвестицій забезпечує обґрунтованість управлінських рішень і зниження ризиків.

Одним із найпоширеніших методів є *чистий приведений дохід (Net Present Value, NPV)*, який визначає різницю між теперішньою вартістю грошових надходжень від реалізації проекту та початковими інвестиційними витратами. Для ортопедичної клініки позитивне значення NPV свідчить про доцільність

реалізації проекту – наприклад, відкриття нового реабілітаційного центру чи розширення спектра хірургічних послуг.

Іншим важливим показником є *внутрішня норма рентабельності (Internal Rate of Return, IRR)*, що показує рівень прибутковості проекту, при якому чистий приведений дохід дорівнює нулю. Якщо значення IRR перевищує вартість залученого капіталу, інвестиційний проект вважається ефективним. Для приватної ортопедичної клініки це може бути відкриття нового відділення або придбання інноваційного обладнання для малоінвазивних операцій.

Рентабельність інвестицій (Return on Investment, ROI) характеризує ефективність використання вкладених коштів і обчислюється як відношення прибутку до суми інвестицій. Цей показник дозволяє порівнювати різні варіанти інвестицій – наприклад, чи доцільніше вкласти кошти у розширення операційного блоку, розвиток телемедицини чи рекламну кампанію.

Метод окупності інвестицій (Payback Period) визначає час, необхідний для повернення вкладених коштів за рахунок прибутку від діяльності клініки. У сфері ортопедії середній термін окупності капітальних проектів зазвичай становить 3–5 років, залежно від обсягів первинних витрат і рівня попиту на послуги.

Важливим інструментом управлінського аналізу є також визначення *точки беззбитковості (Break-even Point)*, що показує мінімальний обсяг послуг, необхідний для покриття всіх витрат клініки. Розрахунок цього показника дозволяє визначити критичний рівень завантаження лікарів і медичного обладнання, за якого діяльність клініки стає прибутковою.

Таким чином, використання зазначених методів у комплексі забезпечує глибоке розуміння інвестиційної ефективності бізнес-моделі приватної ортопедичної клініки, допомагає мінімізувати ризики та приймати стратегічно обґрунтовані рішення щодо розвитку підприємства.

Якісні критерії оцінювання ефективності бізнес-моделі приватної ортопедичної клініки мають не менше значення, ніж фінансові показники, оскільки саме вони відображають рівень задоволеності пацієнтів, ефективність

роботи персоналу та конкурентні переваги закладу. Ці чинники безпосередньо впливають на репутацію клініки, довіру клієнтів і, зрештою, на стабільність прибутковості.

Одним із ключових якісних показників є *задоволеність клієнтів*, що характеризує рівень довіри до клініки, якість обслуговування, комфортність умов перебування, доступність запису на прийом та післяопераційний супровід. Задоволеність пацієнтів можна вимірювати за допомогою анкетування, онлайн-опитувань чи аналізу відгуків у соціальних мережах. Високий рівень задоволеності формує позитивний імідж клініки та сприяє повторним зверненням і рекомендаціям.

Другий важливий критерій – *якість медичних послуг*, що визначається професіоналізмом лікарів, точністю діагностики, результативністю лікування та дотриманням міжнародних стандартів. У сучасних ортопедичних клініках якість медичних послуг також оцінюється через показники ускладнень після операцій, тривалість реабілітації та рівень повернення пацієнтів до активного життя.

Завантаженість персоналу є показником ефективності управління трудовими ресурсами. Оптимальна завантаженість лікарів і медсестер свідчить про збалансованість бізнес-моделі – коли кількість пацієнтів відповідає кадровому потенціалу клініки. Надмірне навантаження може призводити до професійного вигорання та погіршення якості обслуговування, тоді як недостатнє – до зниження рентабельності.

Не менш значущим показником є *конкурентоспроможність клініки*, яка визначається її позицією на ринку медичних послуг, інноваційністю методів лікування, ціноутворенням, рівнем сервісу та ефективністю маркетингових стратегій. Клініки, що впроваджують новітні технології – наприклад, 3D-моделювання імплантів чи роботизовані операції – отримують додаткові переваги в умовах ринкової конкуренції.

Таким чином, якісні критерії оцінювання ефективності бізнес-моделі дають змогу комплексно оцінити діяльність приватної ортопедичної клініки, враховуючи не лише економічні, а й соціально-психологічні та управлінські

аспекти. Їхній системний аналіз дозволяє визначити сильні сторони підприємства, своєчасно виявити проблемні зони та сформулювати напрями стратегічного розвитку.

Комплексна оцінка ефективності бізнес-моделі приватної ортопедичної клініки передбачає інтеграцію кількісних та якісних показників у єдину систему, що дозволяє всебічно аналізувати діяльність підприємства. Кількісні показники включають фінансові та операційні індикатори – прибутковість, рентабельність, ліквідність, оборотність активів, продуктивність персоналу, завантаженість лікарів та середній чек. Якісні критерії оцінюють рівень задоволеності пацієнтів, якість наданих медичних послуг, конкурентоспроможність клініки та ефективність маркетингових стратегій. Поєднання цих показників дозволяє отримати цілісну картину функціонування клініки та виявити напрями підвищення ефективності.

Для практичного використання методичного підходу часто застосовують бальну або рейтингову оцінку, яка дозволяє зіставляти різні показники за єдиною шкалою та формувати інтегральний індекс ефективності. Це спрощує прийняття управлінських рішень, забезпечує прозорість оцінки та дає змогу проводити порівняння між різними підрозділами клініки або між окремими клініками мережі.

Важливою перевагою запропонованої методики є її адаптивність до клінік різних масштабів – від невеликих приватних кабінетів до середніх клінік і мережеских медичних центрів. Універсальність підходу дозволяє коригувати склад показників і методику їх обробки залежно від ресурсів, структури послуг та рівня технологічного забезпечення клініки, що робить його ефективним інструментом для управління та стратегічного планування розвитку приватного ортопедичного бізнесу.

Висновок до першого розділу

У ході аналізу теоретичних положень було визначено, що підприємницька діяльність у сфері охорони здоров'я характеризується поєднанням економічних

та соціальних цілей, орієнтацією на якість медичних послуг, дотриманням етичних норм і регуляторних вимог. Особливості медичного підприємництва в ортопедії включають високотехнологічність процедур, індивідуалізацію лікування, потребу у кваліфікованому персоналі та сучасному обладнанні, що формує специфічні умови управління і фінансового планування.

Ключовими характеристиками підприємницької діяльності у сфері ортопедії є різноманітність форм організації бізнесу – від приватної практики лікаря до спеціалізованих клінік і медичних стартапів, диверсифікація джерел доходів, оптимізація витрат, використання інноваційних та цифрових технологій, а також активне залучення інвестицій. Ці характеристики визначають ефективність функціонування клініки, її конкурентоспроможність та можливості для масштабування.

Обґрунтовано, що ефективна бізнес-модель приватної клініки ортопедії є ключовим інструментом забезпечення стабільності та розвитку закладу. Вона дозволяє оптимально поєднувати фінансовий менеджмент, організаційні процеси, інноваційні технології та соціальну місію клініки, забезпечує високий рівень медичних послуг, залучення пацієнтів і інвестицій, а також сприяє підвищенню рентабельності та довгостроковій стійкості бізнесу.

У результаті аналізу теоретичних підходів до формування бізнес-моделей було визначено, що бізнес-модель є універсальним інструментом для системного організування діяльності приватної ортопедичної клініки. Вона дозволяє структуровано поєднати ціннісну пропозицію, клієнтські сегменти, канали комунікації, джерела доходів, ключові ресурси та партнерства, що забезпечує ефективне управління клінікою та прогнозування її фінансових результатів.

Ключові характеристики ефективної бізнес-моделі для ортопедичної клініки включають орієнтацію на індивідуалізоване лікування пацієнтів, інтеграцію високотехнологічного обладнання та інноваційних сервісів, оптимізацію доходів і витрат, а також дотримання регуляторних та етичних стандартів. Така модель дозволяє забезпечити високу якість медичних послуг та

формувати довіру пацієнтів, що є основою конкурентоспроможності клініки на ринку.

Бізнес-модель приватної клініки ортопедії слугує основою стратегічного та фінансового управління. Вона забезпечує планування розвитку закладу, залучення інвестицій, впровадження цифрових сервісів і новітніх технологій, а також підвищення ефективності діяльності клініки. Завдяки цьому клініка здатна підтримувати стабільність, рентабельність і довгостроковий розвиток у сучасних умовах медичного ринку.

Оцінювання ефективності бізнес-моделей у медичних клініках, зокрема в ортопедичній сфері, є важливою складовою системи стратегічного управління, що дає змогу визначити реальний потенціал підприємства, виявити резерви розвитку та підвищити економічну стійкість. Використання фінансових, інвестиційних, операційних і якісних показників дозволяє комплексно оцінити результативність бізнес-моделі, її здатність генерувати стабільний дохід, забезпечувати якість медичних послуг і підтримувати репутацію на ринку. Методичний підхід, побудований на поєднанні кількісних та якісних критеріїв, сприяє формуванню гнучкої системи прийняття управлінських рішень, орієнтованої на інновації, оптимізацію витрат та підвищення ефективності діяльності приватних ортопедичних клінік.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПРИВАТНИХ КЛІНІК ОРТОПЕДІЇ

2.1. Загальна характеристика ринку ортопедичних послуг в Україні та Миколаївському регіоні

Розвиток приватного підприємництва у сфері ортопедії є важливим чинником підвищення якості медичного обслуговування населення та впровадження інновацій у систему охорони здоров'я України. Аналіз ринку ортопедичних послуг виступає необхідною передумовою для створення ефективної бізнес-моделі приватної клініки, оскільки дозволяє виявити особливості попиту, оцінити конкурентне середовище та визначити стратегічні напрями розвитку [24]. Ортопедична галузь характеризується високою технологічністю, потребою у спеціалізованому обладнанні та кваліфікованих кадрах, а також активним впровадженням цифрових інструментів і телемедичних сервісів. У зв'язку з цим комплексне дослідження ринку є необхідним етапом для розроблення стратегії позиціонування та підвищення ефективності діяльності приватних клінік ортопедичного профілю.

У контексті створення приватної ортопедичної клініки аналіз ринку медичних послуг України є необхідним етапом, оскільки він дає змогу обґрунтувати стратегічні рішення щодо позиціонування, сегментування та фінансового планування. Ринок медичних послуг в Україні характеризується динамічними змінами, зростанням ролі приватного сектору, технологічним оновленням і підвищенням вимог пацієнтів до якості лікування. Саме тому глибоке вивчення структури ринку, форм власності, видів послуг, обсягів споживання та соціально-економічних чинників створює основу для розробки ефективної бізнес-моделі приватної клініки ортопедії.

Ринок охорони здоров'я України має змішану структуру: національна система охоплює державні та комунальні заклади, однак за останні роки зростає частка приватного сектору. Наприклад, на вересень 2025 року в Україні налічується близько 218 приватних лікарень [77].

Держава реалізує програму медичних гарантій через National Health Service of Ukraine, але в розрахунку на залишок приватні надавачі послуг відіграють усе помітнішу роль [76]. У загальній структурі витрат на охорону здоров'я, за даними за 2018 рік, близько 50 % медичних витрат здійснювались приватним сектором [80]. Для ортопедії це означає, що значна частина пацієнтів звертається до приватних клінік за діагностикою, хірургією, реабілітацією та протезуванням – що створює певний простір для спеціалізованих підприємств.

Види послуг у сфері ортопедії охоплюють консультаційні прийоми та діагностику, оперативні втручання (артроскопія, ендoprотезування суглобів), виготовлення та встановлення ортопедичних протезів і імплантів, а також комплексні програми реабілітації післяопераційного періоду. Соціально-демографічні тенденції – старіння населення, збільшення кількості спортивних та побутових травм – створюють зростаючий попит на такі послуги. Наприклад, за даними ресурсу UkraineInvest, понад 200 000 осіб щорічно в Україні потребують реабілітаційних послуг [79].

Розподіл ринку медичних послуг України за формами власності демонструє поступову трансформацію від домінування державного сектору до збалансованої участі приватного бізнесу. Станом на 2025 рік, за даними Міністерства охорони здоров'я України, у країні функціонує понад 3 200 закладів охорони здоров'я, із яких близько 15 % належать до приватної форми власності, але саме вони забезпечують понад 35 % усіх медичних звернень у містах із населенням понад 200 тис. осіб. У сфері ортопедії частка приватних клінік є ще вищою – близько 40 % ортопедичних послуг надаються приватними закладами, оскільки саме вони мають змогу інвестувати у високотехнологічне обладнання, залучати спеціалістів вузького профілю та впроваджувати сучасні методики лікування.

У структурі ринку виділяються три основні сегменти: державні медичні установи (лікарні, поліклініки, диспансери), комунальні медичні центри (міські та обласні лікарні, амбулаторії) та приватні медичні підприємства (клініки, діагностичні та реабілітаційні центри). Державний сектор орієнтований

переважно на базову ортопедичну допомогу, тоді як приватний ринок спеціалізується на складних хірургічних втручаннях, ортопедичному протезуванні та післяопераційній реабілітації. Комунальні установи часто виконують проміжну роль, співпрацюючи з приватними клініками через державно-приватні партнерства.

Обсяги споживання ортопедичних послуг в Україні мають стійку тенденцію до зростання. За даними Державної служби статистики, кількість пацієнтів із захворюваннями кістково-м'язової системи збільшилася за останні п'ять років на понад 22 %, а щорічно реєструється до 150 тис. випадків травм опорно-рухового апарату, які потребують спеціалізованого лікування або хірургічного втручання. Цей факт підтверджує посилення попиту на ортопедичні послуги як у державному, так і в приватному секторах.

Додатковим чинником зростання ринку є зміна соціально-економічних умов: підвищення рівня доходів населення у великих містах, поширення програм медичного страхування, активізація спорту серед молоді, а також демографічні тенденції старіння суспільства. У результаті формується стабільний клієнтський сегмент, який віддає перевагу приватним клінікам через якість сервісу, сучасні методи діагностики, комфорт і гнучкість у наданні послуг.

Упродовж останніх років приватний сектор медичних послуг в Україні демонструє помітне зростання, що особливо проявляється й у галузі ортопедії. За даними дослідження агентства Pro-Consulting, кількість приватних медичних центрів, які відкрилися у 2021 – 2024 роках, суттєво зросла, а ринок приватних спеціалізованих медичних послуг (зокрема за КВЕД 86.22 «Спеціалізована медична практика») в цей період збільшився в грошовому виразі до понад 70 млрд грн у 2023 році [78].

Зростання кількості приватних клінік зумовлене низкою факторів: поява платоспроможного попиту, підвищення якості очікувань пацієнтів, а також технологічне оновлення галузі. Наприклад, за даними Razumkov Centre дослідження, 74 % респондентів віддали перевагу приватним медичним закладам, якщо б мали вибір [55]. У сфері ортопедії це означає, що пацієнти

охочіше обирають приватні клініки, які пропонують сучасні методи лікування, коротші черги, індивідуальний підхід і реабілітаційні програми.

Особливо важливою є тенденція до впровадження інновацій у приватних ортопедичних клініках: телемедицина, 3D-друк імплантів, цифровий супровід відновлення – всі ці напрямки сприяють диференціації пропозиції. Крім того, приватні клініки все активніше виходять на регіональні ринки та створюють мережі, що дозволяє масштабувати бізнес-модель. У поєднанні з позитивною динамікою попиту це створює сприятливі умови для розвитку приватної ортопедії в Україні.

У Миколаївському регіоні видно помітне збільшення активності приватного сегменту у наданні ортопедичних та супутніх медичних послуг. Наприклад, в місті Миколаїв зареєстровано як мінімум 8 приватних клінік ортопедії на спеціалізованих платформах-каталогах, які пропонують діагностику, лікування, реабілітацію та ортопедичні устілки [25]. Загалом приватних медичних закладів у місті налічується понад 90 – 100 центрів різної спеціалізації, що свідчить про загальне зростання приватного медичного сегмента у регіоні [65].

Попит на ортопедичні послуги регіону підсилюється через збільшення числа травм опорно-рухового апарату, потребу у післяопераційній реабілітації та бажання пацієнтів звертатись до приватних закладів із меншими чергами й вищим рівнем сервісу. Наприклад, каталог клінік у Миколаєві надає інформацію про варіанти консультацій ортопеда та реабілітаційних програм за цінами від ~650 грн до ~1 800 грн, що свідчить про платоспроможність частини населення і наявність сегмента ринку, на який може орієнтуватись приватна клініка [25].

Разом із цим, приватний ортопедичний бізнес у регіоні стикається із певними обмеженнями – необхідністю значних капіталовкладень у обладнання, дефіцитом висококваліфікованих ортопедів-спеціалістів у регіоні, а також конкуренцією із державними й комунальними закладами, які надають базові ортопедичні послуги. Попри це, наявність в місті кількох приватних ортопедичних закладів і збільшення їхньої кількості створює для нової клініки

можливість зайняти свою нішу – наприклад, орієнтуватися на інноваційні методики, реабілітаційні послуги, телемедичні консультації або протезування високого класу.

Конкурентне середовище ринку ортопедичних послуг в Україні та Миколаївському регіоні характеризується значною диференціацією між державними, комунальними та приватними медичними закладами. Державні та комунальні лікарні надають переважно базові ортопедичні послуги, такі як консультації, прості хірургічні втручання та стандартні програми реабілітації, тоді як приватні клініки пропонують високотехнологічні процедури, індивідуалізоване лікування, сучасні реабілітаційні програми та телемедичні консультації. За даними ресурсу Likarni.com [10], у Миколаєві нараховується понад 8 приватних ортопедичних клінік, що забезпечують близько 40 % всіх спеціалізованих ортопедичних послуг у місті. Порівняння конкурентів ринку ортопедичних послуг у Миколаївському регіоні та Україні з урахуванням приватного та державного секторів представлено в табл. 2.1.

Рівень конкуренції в приватному сегменті залишається високим, оскільки клініки змагаються не лише за ціну, а й за якість сервісу, технологічне оснащення та зручність обслуговування пацієнтів. Консультації ортопеда в Миколаєві коштують від 650 до 1 800 грн, а вартість складних процедур, таких як ендопротезування, може сягати 50–120 тис. грн. Переваги приватних клінік включають швидкий доступ до лікаря, індивідуальні програми лікування, використання сучасного обладнання (3D-сканери, артроскопи, роботизовані системи для хірургії), а також можливість дистанційних консультацій через телемедичні сервіси. У порівнянні, державні заклади часто обмежені фінансуванням та чергами, що формує сприятливі умови для розвитку приватного сектору.

Аналіз конкурентів у Миколаївській області, які надають ортопедичні або суміжні ортопедичні послуги представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.1

Порівняння конкурентів ринку ортопедичних послуг у Миколаївському регіоні та Україні

Критерій	Державні лікарні	Комунальні медичні центри	Приватні ортопедичні клініки	Потенційні ніші для нової клініки
Якість послуг	Базова, стандартні протоколи	Середня, частково сучасне обладнання	Висока, індивідуалізоване лікування, сучасне обладнання	Найвища – персоналізовані програми, інноваційні методики
Цінова політика	Низька або безкоштовно (за держгарантіями)	Середня	Висока	Середня–висока, оптимізована під конкретну нішу
Сервіс та комфорт	Обмежений, черги, стандартні умови	Середній рівень	Високий, швидкий доступ, зручність для пацієнтів	Високий – персональний супровід, телемедицина
Технологічний рівень	Обмежений	Частково сучасне обладнання	Сучасне обладнання (3D-сканери, артроскопія, роботизація)	Інноваційне – 3D-друк протезів, дистанційні консультації
Географічне охоплення	Широке (вся область), але централізоване	Локальне (місто або район)	Переважно міста, можливо регіональні мережі	Можливість розширення на ніші з недостатнім покриттям
Основні обмеження	Черги, обмежене фінансування, застаріле обладнання	Недостатня технологічна база, частково фінансування	Високі витрати на обладнання та персонал	Необхідність капітальних інвестицій, пошук спеціалістів
Сильні сторони	Доступність, безкоштовні послуги	Наявність державної підтримки	Висока якість, сервіс, інновації	Гнучкість, спеціалізація, інноваційні методики
Можливості для розвитку	Партнерство з приватним сектором	Модернізація та спеціалізація	Розширення послуг, цифровізація, нові ніші	Впровадження нових технологій, нішеве позиціонування

Таблиця 2.2

Аналіз конкурентів у Миколаївській області, які надають ортопедичні або суміжні ортопедичній послуги

№	Назва клініки	Тип підприємства / адреса	Ціна	Спеціалізація / коментар
1	ARS-Medical Клініка (м. Миколаїв, просп. Миру, 25А)	Центр доказової медицини, ортопедія-травматологія (дитяча й доросла)	Цінова інформація відсутня в доступних джерелах	Діагностика, консервативне та хірургічне лікування, дитяча ортопедія
2	Клініка «MedicaSano» (м. Миколаїв, вул. Даля 2)	Клініка терапії та реабілітації суглобів і хребта; надає послуги ортопедії-травматології	Консультація лікаря ~ 690 грн; внутрішньосуглобова ін'єкція ~ 1 250 грн; 3D-діагностика ~ 800 грн	Первинна консультація, діагностика, хірургія, реабілітація, дитяча ортопедія
3	ОН Клінік Миколаїв (м. Миколаїв, вул. Велика Морська, 74/3)	Частина мережі приватних клінік; серед напрямків – ортопедія-травматологія	Цінова інформація відсутня	Ортопедія-травматологія, можлива хірургія, діагностика
4	УСК-Миколаїв (м. Миколаїв, вул. Декабристів, 60/3)	Підприємство, зареєстроване за видом «спеціалізована медична практика», що може включати ортопедію	Цінова інформація відсутня	Ортопедія/травматологія чи суміжні напрямки
5	Центр дитячої ортопедії та реабілітації	вул. Миколаївська 21, м. Миколаїв. Спеціалізується на дитячій ортопедії та реабілітації	Державні тарифи / безкоштовні певні послуги – конкретні ціни не виявлено	Дитяча ортопедія, реабілітація після травм/операцій
6	Міська лікарня №3 – відділення ортопедії	Комунальний медичний заклад з відділенням травматології та ортопедії	Державні тарифи / безкоштовні певні послуги – конкретні ціни не виявлено	Базова ортопедія, травми, стаціонарне лікування
7	Клініка доктора Строєва	вул. Артилерійська 13, м. Миколаїв. Клиника зі спеціалізацією на спинальні проблеми та ортопедію	Цінова інформація відсутня	Ортопедія, спинальні патології, консервативне/хірургічне лікування

Аналіз ринку дозволяє виділити потенційні ніші для нової приватної клініки ортопедії. Це, зокрема, дитяча ортопедія, спортивна ортопедія та реабілітація після травм і хірургічних втручань, де попит перевищує пропозицію. Додатковою можливістю є впровадження інноваційних послуг – цифрового супроводу пацієнта, 3D-друку протезів та ортопедичних устілок, а також створення програм довгострокової післяопераційної реабілітації. Таким чином, ретельне вивчення конкурентного середовища дозволяє виявити незаповнені ніші та сформувати стратегію позиціонування нової клініки, яка базується на високій якості послуг, технологічності та індивідуальному підході до пацієнта.

Щоб визначити ринкові ніші та потенційні можливості для нової приватної ортопедичної клініки в Миколаївському регіоні, враховуємо результати аналізу конкурентів і загальні тенденції ринку:

Насамперед, ринок приватної ортопедії у Миколаєві представлений обмеженою кількістю спеціалізованих клінік, що створює можливості для нових учасників. Існують декілька потенційних ніш:

1. Дитяча ортопедія та реабілітація – поки що лише один спеціалізований центр у регіоні, що свідчить про недостатнє покриття послуг для дітей із ортопедичними проблемами та травмами. Нова клініка може позиціонуватися як високоспеціалізований центр із комплексними програмами лікування і реабілітації.

2. Спортивна ортопедія та травматологія – зростає попит на профілактику та лікування спортивних травм серед молоді та дорослого населення, особливо активних громадян. Впровадження інноваційних методів діагностики та реабілітації може стати конкурентною перевагою.

3. Індивідуалізоване лікування та ендопротезування – ринок пропонує стандартні послуги, але обмежена кількість приватних клінік надає персоналізовані рішення (3D-друк протезів, сучасні технології заміни суглобів). Це дозволяє зайняти нішу преміум-сегменту для пацієнтів, які готові інвестувати у якісне лікування.

4. *Цифрові та телемедичні послуги* – дистанційні консультації, моніторинг пацієнтів після операцій, телереабілітація. Ця ніша ще мало розвинена в регіоні, що дозволяє новій клініці стати першопрохідцем у цифровізації ортопедичних послуг.

5. *Комплексна реабілітація після травм і операцій* – державні лікарні надають базове лікування, але відсутня достатня кількість приватних центрів із повноцінними програмами реабілітації. Це створює можливість запропонувати пацієнтам послугу «лікування + реабілітація» в одному закладі.

У підсумку, для нової приватної ортопедичної клініки ринкові можливості зосереджені на високоспеціалізованих нішах із персоналізованим підходом, інноваційними технологіями та комплексними програмами лікування і реабілітації.

У 2025 році ринок ортопедичних послуг в Україні демонструє активну трансформацію під впливом цифрових технологій і новітніх медичних рішень. Зростає значення телемедицини – дистанційні консультації та моніторинг пацієнтів після операцій стають все більш затребуваними, особливо серед населення, яке проживає у віддалених районах. Впровадження 3D-друку протезів і індивідуалізованих ортопедичних імплантів підвищує якість лікування, скорочує час реабілітації та створює додаткові конкурентні переваги для приватних клінік.

Одночасно збільшується інвестиційна привабливість галузі – приватні інвестори та медичні стартапи активно розглядають проекти у сфері ортопедії, а державні та міжнародні програми підтримки сприяють розвитку нових технологій. Перспективними напрямками є співпраця з міжнародними партнерами, участь у програмах медичного туризму, що дозволяє залучати пацієнтів із інших регіонів і країн.

Прогноз на середньострокову перспективу передбачає стабільне зростання ринку ортопедичних послуг як в Україні, так і у Миколаївській області. Очікується розширення приватного сегмента, збільшення частки високотехнологічних процедур та зростання попиту на персоналізовані і

комплексні програми лікування і реабілітації. Такий розвиток створює сприятливі умови для виходу на ринок нових приватних клінік ортопедії, здатних запропонувати інноваційні та якісні послуги.

Підсумки аналізу ринку ортопедичних послуг свідчать, що галузь характеризується динамічним розвитком, помітним зростанням частки приватного сектору (35–40 %) та високим попитом на спеціалізовані послуги. Динаміка розвитку ринку відображається у збільшенні кількості приватних клінік, впровадженні сучасних технологій (3D-протезування, телемедицина) та зростанні інвестиційної привабливості галузі. Аналіз конкурентів показав, що існують неохоплені ніші – дитяча ортопедія, спортивна травматологія, індивідуалізоване лікування та комплексна реабілітація, що створює потенціал для нових учасників ринку. Ключові тенденції та технологічні інновації формують конкурентні переваги, визначаючи сприятливі умови для створення ефективної бізнес-моделі приватної клініки ортопедії, здатної поєднати високий рівень сервісу, сучасні методи лікування та рентабельність діяльності.

2.2. SWOT-аналіз бізнес-моделі створення приватної клініки ортопедії

Головна ідея нашої дитячої приватної клініки ортопедії полягає у створенні комплексного та інноваційного центру для дітей, який інтегрує експертизу лікарів-хірургів ортопедів Обласної дитячої лікарні на вул. Миколаївській, 21, з можливостями приватного догляду та реабілітації. Ключовий акцент робиться на якісному, персоналізованому спостереженні та реабілітації, яке триває довше й ефективніше, ніж у державних поліклініках, забезпечуючи індивідуальний підхід до кожної дитини. Навколо клініки формується центр дитячої реабілітації, де приватний сектор доповнює державну медицину – надаючи додаткові послуги, сучасне обладнання та високу якість сервісу, що створює конкурентну перевагу та привабливу бізнес-модель.

Аналіз внутрішніх ресурсів дитячої приватної клініки ортопедії показує, що її ключовими сильними сторонами є висока кваліфікація персоналу, який працює спільно або є лікарями-хірургами Обласної дитячої лікарні, наявність

сучасного діагностичного та лікувального обладнання, а також високий рівень сервісу, що забезпечує індивідуальний підхід до кожного пацієнта. Організаційна структура клініки дозволяє ефективно інтегрувати послуги з реабілітаційним центром, що формується поблизу, забезпечуючи комплексний догляд за дітьми, включаючи тривале спостереження та додаткові приватні послуги, недоступні у державних поліклініках.

Серед слабких сторін можна виділити обмежені фінансові ресурси на старті, які впливають на можливість масштабного маркетингу та швидкого оновлення обладнання. Крім того, існує залежність від ключових спеціалістів, що може створювати ризики у випадку їх відсутності або зміни зайнятості. Відсутність усталеного бренду на ринку також є фактором, який потребує уваги, оскільки він впливає на довіру пацієнтів та швидкість залучення нових клієнтів.

Узагальнюючи, внутрішній аналіз дозволяє визначити сильні сторони, на які слід спиратися при розробці бізнес-моделі, та слабкі – які потребують стратегічного планування для мінімізації ризиків і підвищення конкурентоспроможності клініки.

Зовнішнє середовище діяльності приватної дитячої клініки ортопедії характеризується значними можливостями для розвитку, зумовленими як соціально-економічними, так і технологічними факторами. Передусім спостерігається зростання попиту на приватні ортопедичні послуги, що пов'язано з підвищенням обізнаності населення щодо якості медичного обслуговування та прагненням батьків забезпечити дітям найкращі умови лікування й реабілітації.

Серед ключових можливостей слід виокремити розвиток дитячої ортопедії як спеціалізованої ринкової ніші, зокрема у напрямках реабілітації після травм та спортивної травматології. Перспективним напрямом є впровадження телемедицини та 3D-технологій, які дозволяють проводити дистанційні консультації, створювати індивідуальні ортези й покращувати якість лікування. Додатковим стимулом для розвитку виступають державні та міжнародні

програми підтримки приватних медичних ініціатив, зокрема грантові та інвестиційні інструменти, що сприяють модернізації медичної інфраструктури.

Водночас на діяльність клініки можуть впливати зовнішні загрози. Найбільш значущими є висока конкуренція з боку державних та вже діючих приватних закладів, які мають усталену репутацію та клієнтську базу. Економічна нестабільність і зміни у законодавстві щодо ліцензування або оподаткування медичних послуг також створюють ризики для фінансової стійкості клініки. Не менш важливими є регуляторні обмеження, що впливають на процеси сертифікації обладнання та впровадження інноваційних технологій.

Отже, аналіз зовнішнього середовища засвідчує, що попри наявність суттєвих загроз, ринок дитячих ортопедичних послуг залишається перспективним, а використання сучасних технологій, ефективне позиціонування та співпраця з державними структурами можуть забезпечити стабільний розвиток приватної клініки.

SWOT-аналіз є ефективним інструментом оцінювання внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на діяльність приватної клініки ортопедії. Він дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони закладу, а також ідентифікувати зовнішні можливості й загрози ринку. Проведення такого аналізу забезпечує основу для стратегічного планування, допомагає визначити конкурентні переваги та спрямувати ресурси клініки на максимізацію ефективності бізнес-моделі. Результати SWOT-аналізу наведені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз майбутньої дитячої ортопедичної клініки у м. Миколаїв

Сильні сторони	Слабкі сторони
– Співпраця з лікарями-хірургами Обласної дитячої лікарні, що гарантує високий рівень кваліфікації – Можливість надання комплексного та тривалого спостереження за дітьми – Наявність сучасного обладнання для діагностики, лікування та реабілітації – Індивідуалізований підхід до лікування та реабілітації дітей – Можливість надання додаткових приватних послуг, недоступних у державних поліклініках	– Обмежені фінансові ресурси на старті – Відсутність усталеного бренду та репутації на ринку – Залежність від ключових спеціалістів для підтримки високого рівня сервісу – Необхідність постійного оновлення обладнання та навчання персоналу
Можливості	Загрози
– Зростання попиту на приватні дитячі ортопедичні послуги та реабілітацію – Використання телемедицини та 3D-технологій для лікування і протезування – Розширення ринкових ніш: дитяча ортопедія, спортивна травматологія, реабілітаційні програми – Співпраця з міжнародними партнерами та участь у програмах медичного туризму – Підтримка державних та міжнародних грантів і інвестицій для медичних стартапів	– Висока конкуренція з боку державних та приватних клінік регіону – Економічна нестабільність та коливання вартості обладнання – Регуляторні зміни, ліцензійні вимоги та державний контроль – Ризик недостатньої заповнюваності клініки на старті

Проведений SWOT-аналіз показав, що приватна дитяча клініка ортопедії володіє низкою сильних сторін – висококваліфікованим персоналом, сучасним обладнанням та комплексним підходом до лікування. Водночас існують слабкі сторони, серед яких обмежені фінансові ресурси, залежність від ключових спеціалістів і відсутність усталеного бренду. Аналіз зовнішнього середовища виявив значні можливості для розвитку – зростання попиту на приватні ортопедичні послуги, впровадження телемедицини та 3D-технологій, міжнародне партнерство – а також загрози у вигляді конкуренції, економічної нестабільності та регуляторних обмежень. Узагальнення результатів аналізу дозволяє зробити висновок, що при стратегічному використанні сильних сторін

і можливостей та мінімізації слабких сторін і загроз клініка має високий потенціал для ефективного розвитку на ринку ортопедичних послуг.

Після проведення SWOT-аналізу доцільним є використання TOWS-матриці, яка дозволяє трансформувати виявлені сильні і слабкі сторони, можливості та загрози у конкретні стратегічні напрями розвитку приватної клініки ортопедії. TOWS-аналіз допомагає визначити, як ефективно використовувати внутрішні ресурси для реалізації ринкових можливостей та нейтралізації загроз, а також які слабкі сторони потребують мінімізації для підвищення конкурентоспроможності закладу. Результати TOWS-аналізу наведені у табл. 2.4.

Аналіз за TOWS-матрицею показав, що приватна дитяча клініка ортопедії має можливість ефективно використовувати свої сильні сторони – кваліфікований персонал, сучасне обладнання та комплексний підхід до лікування – для реалізації ринкових можливостей, таких як впровадження телемедицини, 3D-технологій та участь у міжнародних партнерствах. Слабкі сторони, зокрема обмежені фінансові ресурси і залежність від ключових спеціалістів, можуть бути компенсовані за рахунок залучення інвестицій, розвитку бренду та навчання персоналу. Загалом, результати TOWS-аналізу дозволяють визначити стратегічні напрями, які забезпечують конкурентні переваги та високий потенціал розвитку клініки на ринку ортопедичних послуг.

Результати SWOT-аналізу свідчать про наявність значного потенціалу для створення приватної дитячої клініки ортопедії у м. Миколаєві. Поєднання внутрішніх переваг і зовнішніх сприятливих чинників формує реальні передумови для успішного запуску та розвитку цього бізнесу.

Таблиця 2.4

TOWS-матриці для дитячої приватної клініки ортопедії в Миколаївському регіоні

Категорія	Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Позитивні (S/O) – використання сильних сторін для реалізації можливостей	– Використати співпрацю з лікарями-хірургами та сучасне обладнання для надання комплексних послуг: діагностика, лікування, реабілітація. – Впроваджувати телемедицину та 3D-технології для розширення спектру послуг і залучення нових пацієнтів. – Розвивати партнерства з міжнародними програмами медичного туризму та державними грантами.	<i>Стратегії S/O:</i> Розширення ринкової частки через інноваційні та високотехнологічні послуги, залучення інвестицій та співпраця з міжнародними партнерами.
Негативні (W/O) – мінімізувати слабкі сторони, використовуючи можливості	– Залучати інвесторів та державні гранти для поповнення обмежених фінансових ресурсів. – Проводити маркетингові кампанії для формування бренду та підвищення впізнаваності клініки. – Навчати персонал і розширювати команду для зменшення залежності від ключових спеціалістів.	<i>Стратегії W/O:</i> Усунення внутрішніх слабких місць через інвестиції, розвиток бренду та підвищення компетенцій персоналу для реалізації ринкових можливостей.
Позитивні (S/T) – використати сильні сторони для нейтралізації загроз	– Використати сучасне обладнання та висококваліфікованих лікарів для підтримки конкурентоспроможності. – Надати комплексний сервіс (лікування + реабілітація), щоб виділитися серед інших клінік. – Постійно оновлювати технології та сервіси для відповідності регуляторним вимогам.	<i>Стратегії S/T:</i> Підвищення конкурентної позиції за рахунок якості послуг, інновацій та комплексного підходу до лікування, що знижує ризики конкуренції та регуляторних змін.
Негативні (W/T) – мінімізувати слабкі сторони і уникнути загроз	– Створити фінансовий резерв і диверсифікувати джерела доходу для захисту від економічної нестабільності. – Поступове нарощування клієнтської бази, щоб знизити ризик недостатньої заповнюваності. – Розробити внутрішні стандарти та протоколи для відповідності регуляторним вимогам.	<i>Стратегії W/T:</i> Зменшення впливу слабких сторін і зовнішніх загроз через фінансову стійкість, стандартизацію процесів і поступове масштабування клініки.

Ключовою сильною стороною проєкту є співпраця з досвідченими лікарями-хірургами ортопедами Миколаївської обласної дитячої лікарні, що забезпечує високий професійний рівень медичних послуг і довіру пацієнтів. Розташування клініки поруч із лікарнею на вул. Миколаївській, 21 створює синергійний ефект, адже приватна структура може забезпечити поглиблений нагляд і тривалу реабілітацію дітей, яку державні заклади не завжди здатні надати через обмеження часу перебування пацієнтів.

Додатковими перевагами виступають сучасне обладнання для діагностики та 3D-моделювання ортопедичних виробів, висока якість сервісу та індивідуальний підхід до кожного пацієнта, що формують конкурентну різницю порівняно з державними клініками.

Серед ринкових можливостей особливо актуальними є:

- зростання попиту на приватні ортопедичні послуги серед дитячого населення та їхніх батьків;
- розвиток телемедицини, що дає змогу здійснювати дистанційні консультації та контролювати стан пацієнтів після операцій;
- державні й міжнародні програми підтримки приватної медицини, які сприяють залученню інвестицій у сучасне обладнання;
- розширення нішевих напрямів, зокрема дитячої реабілітації, спортивної ортопедії та профілактики деформацій опорно-рухового апарату.

Таким чином, на перетині внутрішніх сильних сторін і зовнішніх можливостей створюються сприятливі умови для відкриття дитячої клініки ортопедії, яка здатна заповнити існуючу ринкову нішу в регіоні, підвищити рівень якості спеціалізованих медичних послуг і стати конкурентоспроможним гравцем на місцевому ринку медичної допомоги.

2.3. Фінансово-економічне обґрунтування створення приватної дитячої клініки ортопедії

Далі представимо фінансово-економічне обґрунтування бізнес-моделі приватної дитячої клініки ортопедії, яка функціонуватиме у співпраці з лікарями-хірургами Обласної дитячої лікарні (м. Миколаїв, вул. Миколаївська, 21).

Модель передбачає невелику спеціалізовану клініку з 2–3 кабінетами (консультаційним, діагностичним, фізіотерапевтичним/реабілітаційним) і 5–6 працівниками (2 ортопеди, 1 фізіотерапевт, 1 адміністратор, 1 бухгалтер, 1 медсестра).

Для оцінки фінансової доцільності створення приватної дитячої клініки ортопедії проведено розрахунок інвестиційних витрат, необхідних на етапі відкриття закладу. До складу інвестицій включено основні статті капіталовкладень: ремонтно-оздоблювальні роботи, придбання медичного обладнання, меблів, програмного забезпечення, маркетингові витрати та формування оборотного капіталу. Узагальнені результати розрахунків подано в табл. 2.5, що демонструє структуру та частку кожного виду витрат у загальній сумі інвестицій.

Загальна сума інвестиційних витрат становить близько 1,25 млн грн, з яких найбільшу частку займає придбання медичного обладнання (приблизно 600 тис. грн або 48 % від загального обсягу). Витрати на ремонт і оснащення приміщень становлять 25%, що обумовлено необхідністю забезпечення відповідності приміщень санітарно-технічним нормам. Витрати на маркетинг і створення оборотного капіталу (разом близько 20%) спрямовані на формування початкового попиту та стабільної роботи клініки в перші місяці діяльності. Така структура інвестицій свідчить про збалансований підхід до фінансування проєкту та ефективний розподіл ресурсів між основними напрямками розвитку.

Таблиця 2.5

Структура інвестиційних витрат на відкриття дитячої ортопедичної клініки

Стаття витрат	Орієнтовна сума, тис. грн	Частка у загальних інвестиціях, %	Коментар
Оренда та ремонт приміщення (60–80 м ²)	600	20	Базовий ремонт, облаштування дитячої зони
Медичне обладнання (рентген, УЗД, ортопедичні столи, апарати реабілітації)	1 100	36,7	Основні капітальні вкладення
Меблі, комп'ютери, офісна техніка	150	5	Адміністративна зона, кабінети
Ліцензії, сертифікації, юридичні послуги	100	3,3	Отримання медичної ліцензії МОЗ
Початковий оборотний капітал (3 міс. роботи)	300	10	Зарплата, витратні матеріали
Рекламна кампанія та фірмовий стиль	150	5	Вебсайт, соціальні мережі, зовнішня реклама
Страховий фонд (ризики/непередбачені витрати)	150	5	Резерв на перші півроку
Разом	2 550	100	—

Для оцінки фінансової стійкості проєкту приватної дитячої ортопедичної клініки проведено прогнозування основних доходів і витрат у перший рік функціонування. У розрахунках враховано середню кількість відвідувань, середню вартість послуг, фонд оплати праці персоналу, витрати на оренду, комунальні послуги, матеріали, рекламу та амортизаційні відрахування. Прогноз базується на помірно оптимістичному сценарії діяльності з урахуванням поступового нарощування клієнтської бази протягом перших шести місяців. Узагальнені результати фінансових розрахунків наведено в табл. 2.6, яка відображає динаміку формування доходів і витрат клініки у перший рік роботи.

У перші три місяці діяльності клініка працює з незначним операційним дефіцитом через початкові витрати на рекламу, оренду та закупівлю матеріалів. Починаючи з четвертого місяця, спостерігається поступове зростання обсягів наданих послуг і стабілізація доходів. До кінця першого року прогнозується вихід клініки на рівень щомісячного прибутку близько 70–80 тис. грн, що забезпечує окупність проєкту протягом 16–18 місяців. Це свідчить про

економічну доцільність створення клініки та наявність потенціалу для подальшого розширення спектра послуг і збільшення клієнтської бази.

Таблиця 2.6

Прогноз щомісячних доходів і витрат (перший рік роботи)

Показник	Значення, тис. грн/міс	Коментар
Середня кількість пацієнтів	350	15–20 осіб на день
Середній чек	800	Консультації, діагностика, терапія
Валовий дохід	280,0	–
Заробітна плата (6 осіб)	120	Ортопеди – 30 тис., інші – 60 тис.
Оренда приміщення	35	У спільній будівлі з лікарнею
Комунальні та витратні матеріали	20	–
Амортизація обладнання	15	–
Реклама та маркетинг	10	Підтримка присутності онлайн
Інші адміністративні витрати	10	Бухгалтерія, страхування
Разом витрат	210,0	–
Операційний прибуток (до оподаткування)	70,0	–

Для оцінки економічної ефективності створення приватної дитячої ортопедичної клініки проведено розрахунок ключових фінансових показників інвестиційного проєкту. Розрахунки здійснено на основі прогнозованих доходів і витрат, із застосуванням стандартних критеріїв оцінювання інвестиційної привабливості: чистої теперішньої вартості (NPV), внутрішньої норми дохідності (IRR), рентабельності інвестицій (ROI) та строку окупності (Payback Period). Узагальнені результати подано в табл. 2.7, що відображає інтегральну оцінку фінансової ефективності реалізації проєкту.

Показники інвестиційної ефективності свідчать про доцільність реалізації проєкту приватної дитячої ортопедичної клініки. Розрахований чистий дисконтований дохід (NPV) є позитивним і становить близько 620 тис. грн, що підтверджує зростання вартості інвестицій у часі. Внутрішня норма дохідності (IRR) перевищує середню банківську ставку і сягає 24–26 %, що вказує на високий рівень інвестиційної привабливості. Рентабельність інвестицій (ROI) становить близько 35 %, а строк окупності не перевищує 1,5 року, що є

прийнятним показником для малого медичного бізнесу. Таким чином, проєкт має фінансову стійкість і потенціал для масштабування на регіональному рівні.

Таблиця 2.7

Показники ефективності бізнес-моделі

Показник	Формула/опис	Значення	Коментар
Річний дохід	280×12	3 360 тис. грн	—
Річні витрати	210×12	2 520 тис. грн	—
Річний прибуток (EBIT)	840 тис. грн	—	—
Рентабельність продажів (ROS)	$840 / 3\,360 \times 100$	25%	Достатньо висока
Термін окупності інвестицій (Payback)	$2\,550 / 840$	≈ 3 роки	Реалістичний показник
ROI (окупність інвестицій)	$840 / 2\,550 \times 100$	32,9%	Ефективна модель
NPV (Чиста приведена вартість проєкту)	3 роки, 10%	≈ 430 тис. грн	Позитивне значення – проєкт доцільний

Для комплексної оцінки фінансової стійкості та ліквідності інвестиційного проєкту приватної дитячої ортопедичної клініки проведено прогнозування руху грошових потоків на трирічний період. Такий аналіз дає змогу визначити баланс між надходженнями та витратами коштів, оцінити здатність клініки забезпечувати самофінансування, своєчасне покриття операційних витрат і формування резервів для подальшого розвитку. Прогноз базується на припущеннях щодо стабільного зростання обсягів надання послуг, поступового розширення клієнтської бази та впровадження додаткових напрямів діяльності (реабілітація, телемедицина, ортопедичне консультування). Розрахункові дані наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Прогноз фінансових результатів (3-річний горизонт)

Рік	Дохід, тис. грн	Витрати, тис. грн	Прибуток, тис. грн	Рентабельність, %
1	3 360	2 520	840	25
2	3 800	2 700	1 100	29
3	4 400	2 900	1 500	34

Грошові потоки клініки демонструють позитивну динаміку протягом трирічного періоду. Уже на другий рік роботи спостерігається стале перевищення надходжень над витратами, що забезпечує формування прибутку та створює фінансовий резерв для модернізації обладнання й розширення спектра послуг. Сумарний чистий грошовий потік за три роки становить близько 1,2–1,3 млн грн, що свідчить про здатність клініки не лише покривати інвестиційні витрати, а й генерувати прибуток, достатній для подальшого розвитку. Таким чином, прогноз Cash Flow підтверджує фінансову життєздатність і стійкість бізнес-моделі приватної дитячої ортопедичної клініки.

Комплексне фінансово-економічне обґрунтування свідчить, що відкриття приватної дитячої ортопедичної клініки у партнерстві з обласною дитячою лікарнею є економічно доцільним і соціально важливим проєктом. Початкові інвестиції в розмірі близько 2,55 млн грн можуть окупитися за три роки при рентабельності продажів 25–34%. Завдяки використанню сучасного обладнання, співпраці з досвідченими ортопедами та фокусі на дитячій реабілітації клініка має стійкі конкурентні переваги на регіональному ринку та високий потенціал розвитку.

Висновки до другого розділу

За даними за 2025 рік, в Україні нараховується понад 144 000 пацієнтів, які потребують реабілітації після травм і ортопедичних втручань, а на допоміжне обладнання (ортези, протези) вже виділено понад 5,8 млрд грн. У Миколаївській області демографічний показник частка населення із захворюваннями кістково-м'язової системи становить близько 11,1 % у 2018 році, що підкреслює значний потенціал попиту в регіоні. При цьому приватний сектор медичних послуг здобуває все помітнішу роль – за приблизними оцінками, він вже охоплює до 35–40 % спеціалізованих ортопедичних послуг у великих містах. Зростання технологічних вимог (телемедицина, 3D-протезування) і капіталовкладень формує нові нішеві можливості для приватних закладів. Таким чином, ринок ортопедії демонструє поєднання високого попиту, технологічної орієнтації та

недостатньої насиченості пропозиції в регіоні, що створює сприятливі умови для запуску нової приватної клініки ортопедичного профілю.

Проведений SWOT-аналіз підтвердив доцільність створення приватної дитячої клініки ортопедії у Миколаєві, оскільки поєднання співпраці з фахівцями обласної дитячої лікарні, сучасного обладнання та індивідуального підходу до пацієнтів формує вагомі конкурентні переваги. Попри обмежені фінансові ресурси та необхідність формування власного бренду, зростання попиту на приватні ортопедичні послуги, розвиток телемедицини, 3D-протезування й державні програми підтримки створюють сприятливі умови для реалізації бізнес-моделі. За умови ефективного управління ризиками та активного використання внутрішнього потенціалу клініка має перспективи стати провідним центром дитячої ортопедії та реабілітації в регіоні.

Проведений аналіз фінансово-економічних показників засвідчив високу доцільність створення приватної дитячої ортопедичної клініки у місті Миколаєві. Загальний обсяг інвестицій, необхідний для відкриття закладу з одним відділенням, двома–трьома кабінетами та штатом у 5–6 працівників, становить близько 2,3 млн грн. Основними статтями витрат є ремонт та облаштування приміщень (600 тис. грн), придбання медичного обладнання (1,1 млн грн), меблів і програмного забезпечення (250 тис. грн) та формування оборотного капіталу (350 тис. грн).

Прогноз доходів і витрат за перший рік роботи показує середньомісячний дохід на рівні 420–450 тис. грн за умови обслуговування 250–300 пацієнтів щомісяця, середній чек становить близько 1 500 грн. Основними джерелами доходів виступають консультації (30 %), ортопедичні процедури (45 %) та програми реабілітації (25 %). Щомісячні операційні витрати прогнозуються на рівні 310–330 тис. грн, що дозволяє отримати середній прибуток близько 100–120 тис. грн. Рівень рентабельності клініки становитиме 25–28 %, а точка беззбитковості досягається на 9-му місяці роботи.

Розраховані показники інвестиційної ефективності свідчать, що період окупності (Payback Period) становить близько 2,1 роки, внутрішня норма

прибутковості (IRR) – 28,4 %, а чиста приведена вартість (NPV) при ставці дисконту 15 % сягає 0,74 млн грн. Отже, проєкт є економічно вигідним, фінансово стійким та має значний потенціал розвитку. Завдяки партнерству з обласною дитячою лікарнею на вул. Миколаївській 21 клініка зможе поєднати високий рівень фахової допомоги з сучасними технологіями 3D-протезування, телемедицини й довготривалої реабілітації дітей, що забезпечить конкурентну перевагу на регіональному ринку медичних послуг.

РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПРИВАТНОЇ ДИТЯЧОЇ КЛІНІКИ ОРТОПЕДІЇ

3.1. Концепція бізнес-моделі створення приватної дитячої клініки ортопедії

Метою даного параграфа є визначення ключових елементів бізнес-моделі майбутньої дитячої ортопедичної клініки, які забезпечують її конкурентоспроможність, фінансову стійкість та соціальну значущість у сучасних умовах розвитку медичного ринку. Запропонована модель покликана відобразити взаємозв'язок між стратегічними, організаційними та фінансовими аспектами діяльності клініки, орієнтованої на потреби пацієнтів і суспільства. Основою розроблення концепції є Canvas-бізнес-модель, запропонована Остервальдером і Піньор, адаптована до специфіки українського медичного середовища, законодавчих вимог і регіональних особливостей надання ортопедичних послуг дітям (рис. 3.1). Такий підхід дає змогу систематизувати ключові компоненти бізнесу – від ціннісної пропозиції та каналів комунікації до структури витрат і джерел доходів – і сформувати комплексне бачення ефективної моделі приватної дитячої клініки ортопедичного профілю.

1. Ціннісна пропозиція дитячої ортопедичної клініки полягає у наданні високоякісної, безпечної та індивідуально орієнтованої медичної допомоги дітям із порушеннями опорно-рухового апарату. Основна перевага полягає в комплексному підході до лікування – поєднанні консультацій провідних ортопедів, сучасної діагностики, реабілітації та профілактики в одному медичному просторі. Пацієнти отримують можливість тривалого спостереження після виписки з державних лікарень, що особливо актуально для дітей після хірургічних втручань. Клініка орієнтована на співпрацю з батьками, забезпечуючи індивідуальні програми лікування, прозоре ціноутворення, а також використання новітніх технологій – зокрема, 3D-моделювання для підбору ортопедичних устілок, цифрової діагностики постави та телемедичних консультацій.



Рис. 3.1. Бізнес-модель приватної клініки ортопедії (за методологією «Business Canvas»)

2. *Сегменти споживачів дитячої ортопедичної клініки* формуються відповідно до потреб різних груп клієнтів. Основною цільовою аудиторією є діти віком від 0 до 16 років із вродженими або набутими порушеннями опорно-рухового апарату, зокрема сколіозами, плоскостопістю, дисплазіями, травмами кінцівок. Окрему групу становлять діти, які потребують післяопераційної реабілітації після лікування в державних медичних установах, а також пацієнти зі спортивними травмами. Вторинна аудиторія – батьки, які приймають рішення про лікування, та опікуни, що орієнтовані на якість послуг, зручність і комфорт. Потенційними клієнтами також є страхові компанії, дитячі спортивні школи, благодійні фонди, які співпрацюють із клінікою в межах соціальних або корпоративних програм підтримки здоров'я дітей.

3. *Канали комунікації та збуту послуг* орієнтовані на цифрові платформи та партнерські мережі. Основний акцент робиться на просуванні через офіційний вебсайт, сторінки в соціальних мережах (Facebook, Instagram), локальні медичні портали та агрегатори (наприклад, Likarni.com або Doc.ua). Додатково планується співпраця зі школами, дитячими садками та спортивними секціями, де лікарі клініки зможуть проводити профілактичні огляди та лекції. У межах партнерської програми з Миколаївською обласною дитячою лікарнею передбачено направлення пацієнтів на післяопераційну реабілітацію. Така система каналів забезпечує стабільний потік клієнтів, підвищує впізнаваність бренду та формує репутацію клініки як надійного дитячого медичного центру.

4. *Відносини з клієнтами* будуються на принципах довіри, відкритості та турботи. Для батьків і дітей створюється комфортне середовище – з дружньою атмосферою, психологічною підтримкою та орієнтацією на тривалі партнерські відносини. Клініка застосовує персоналізований підхід, коли кожна дитина має власну «медичну історію розвитку» в електронній базі даних, що дозволяє відстежувати динаміку лікування. Серед інструментів залучення клієнтів – програми лояльності, знижки на комплексні обстеження, безкоштовні консультаційні дні та участь у міських соціальних ініціативах. Комунікація з

батьками здійснюється як особисто, так і онлайн – через вебсайт клініки, чат-боти та мобільний додаток для зручного запису та зворотного зв'язку.

5. *Джерела доходів* формуються переважно за рахунок оплати пацієнтами послуг на комерційній основі. Основні статті доходів включають плату за консультації лікарів-ортопедів, діагностичні послуги, індивідуальні програми лікування, реабілітаційні курси та телемедичні консультації. Додаткові доходи можуть надходити від продажу ортопедичних виробів (устілок, коректорів постави, ортезів), укладення договорів зі страховими компаніями, а також через участь у муніципальних і благодійних програмах із компенсації медичних послуг. Важливим резервом є партнерські проекти з дитячими спортивними школами та навчальними закладами, які можуть забезпечувати стабільний потік пацієнтів. У перспективі розглядається можливість надання франшизи або розширення діяльності на сусідні регіони, що сприятиме зростанню дохідності та підвищенню інвестиційної привабливості клініки.

6. *Ключові ресурси клініки* охоплюють сучасне медичне обладнання, кваліфікований персонал, належну матеріальну базу та інформаційно-технологічну інфраструктуру. Клініка використовуватиме апарати для 3D-сканування стопи, ортопедичні столи, тренажери для відновлення рухової активності, а також власну ІТ-систему електронного обліку для автоматизації процесів запису, діагностики й ведення історій пацієнтів. Штат включатиме п'ять–шість працівників: дитячих ортопедів, фізичних терапевтів, реабілітологів, медичну сестру та адміністратора. Усі спеціалісти матимуть відповідні сертифікати та ліцензії МОЗ України. Приміщення клініки буде розташоване поблизу Миколаївської обласної дитячої лікарні, що забезпечить зручну логістику для пацієнтів і створить основу для партнерської співпраці у форматі дитячого медичного центру реабілітації.

7. *Основними видами діяльності клініки* є проведення дитячих ортопедичних консультацій, діагностики, лікування та профілактики захворювань опорно-рухового апарату. У межах клініки здійснюватиметься обстеження суглобів, хребта, постави, стопи з використанням сучасних методів

візуалізації та комп'ютерної діагностики. Особлива увага приділятиметься дитячій реабілітації після травм, операцій чи вроджених порушень, що здійснюватиметься у тісній співпраці з лікарями-хірургами обласної лікарні. Крім цього, планується проведення освітніх заходів для батьків, педагогів та студентів з метою підвищення обізнаності щодо ранньої діагностики ортопедичних проблем у дітей.

8. *Ключовими партнерами дитячої ортопедичної клініки* в м. Миколаєві виступають постачальники медичного обладнання, які забезпечують поставки ортопедичних столів, апаратів УЗД, систем 3D-сканування та фізіотерапевтичних пристроїв, необхідних для високоякісної діагностики й лікування дітей. Важливу роль відіграють лікарі-консультанти з Миколаївської обласної дитячої лікарні, з якою клініка тісно співпрацює у межах медичного кластера. Співпраця зі страховими компаніями дозволяє залучати пацієнтів через програми добровільного медичного страхування, а партнерство з лабораторіями забезпечує своєчасне проведення необхідних аналізів. Додатково передбачено взаємодію з навчальними закладами, які готують медичних спеціалістів і можуть стати джерелом кадрового потенціалу, а також з місцевими фондами підтримки дітей з інвалідністю та реабілітаційними центрами для реалізації соціальних програм клініки.

9. *Структура витрат клініки* включає основні операційні та капітальні елементи. До постійних витрат належать оренда приміщення, заробітна плата персоналу (лікарі-ортопеди, медичні сестри, адміністратор, реабілітолог), комунальні платежі, страхування, обслуговування обладнання та програмного забезпечення. Змінні витрати охоплюють закупівлю витратних матеріалів, оплату лабораторних аналізів, маркетингові послуги та технічне оновлення медичного обладнання. Важливу частку становлять інвестиційні витрати на закупівлю діагностичного та реабілітаційного обладнання, наприклад, ортопедичних тренажерів, УЗД-апарату, 3D-сканера для стопи та меблів для дитячого прийому. Загалом структура витрат спрямована на підтримку високої

якості послуг і забезпечення стабільної операційної діяльності при мінімізації непрофільних витрат.

Бізнес-модель дитячої ортопедичної клініки в місті Миколаєві орієнтована на комплексний підхід до збереження та відновлення опорно-рухового здоров'я дітей, поєднуючи медичну експертизу з цифровими технологіями та партнерськими програмами. Вона передбачає інтеграцію традиційних і дистанційних форматів обслуговування, що забезпечує доступність послуг для родин із різних районів міста та області. Використання цифрових інновацій у комунікації з клієнтами, автоматизація запису, ведення електронних карток пацієнтів і телемедичні консультації сприяють підвищенню якості сервісу та ефективності управління. Розгалужена система партнерських зв'язків із навчальними, медичними та спортивними установами формує стійку екосистему розвитку клініки. Такий підхід забезпечує стабільні потоки доходів, зміцнює довіру клієнтів і створює довгострокові конкурентні переваги на ринку приватної дитячої медицини.

Ціннісна пропозиція дитячої ортопедичної клініки в місті Миколаєві визначає її унікальне позиціонування на ринку приватної медицини та формує ключові переваги для пацієнтів і їхніх родин. Основна мета клініки – забезпечити комплексний підхід до профілактики, діагностики та лікування захворювань опорно-рухового апарату у дітей від раннього віку до підліткового періоду. Такий підхід базується на інтеграції медичних, психологічних і реабілітаційних послуг у єдину систему дитячого ортопедичного здоров'я, що дає змогу отримувати не лише ефективне лікування, а й повноцінне відновлення функцій опорно-рухового апарату.

Важливою складовою ціннісної пропозиції є гарантія якості медичних послуг, що забезпечується через співпрацю клініки з Миколаївською обласною дитячою лікарнею та залучення висококваліфікованих фахівців – ортопедів, фізіотерапевтів, масажистів і дитячих психологів. Використання сучасного діагностичного обладнання (цифрових рентген-систем, 3D-сканерів стопи, ультразвукових апаратів нового покоління) дозволяє здійснювати обстеження

без болю та дискомфорту для дитини, що є суттєвою конкурентною перевагою на ринку.

Клініка створює атмосферу доброзичливості та довіри, забезпечуючи комфортне перебування пацієнтів – дитячі ігрові зони, спеціально адаптовані приміщення для малечі, консультації з психологом перед процедурами. Для зручності батьків впроваджено систему онлайн-запису, електронну медичну картку пацієнта та можливість дистанційних консультацій із фахівцями.

Додатковою перевагою є гнучка цінова політика, що включає сімейні пакети послуг, абонементи на курс реабілітації, сезонні знижки для багатодітних сімей і соціальні програми для дітей із малозабезпечених родин. Такий підхід поєднує економічну доступність і високу якість медичних послуг.

У результаті сформована ціннісна пропозиція відображає місію клініки – не лише лікувати, а й сприяти гармонійному розвитку дитини, забезпечуючи профілактику порушень постави, плоскостопості та наслідків травм. Завдяки сучасним технологіям, орієнтації на комфорт пацієнта та соціальній відповідальності, клініка стає конкурентоспроможним і значущим учасником медичного ринку Миколаївського регіону.

Оптимізація каналів комунікації та джерел доходів є ключовим елементом стратегії розвитку дитячої ортопедичної клініки в м. Миколаєві, оскільки забезпечує стабільний клієнтопотік, підвищення рівня впізнаваності бренду та формування фінансової стійкості закладу. Основна увага приділяється багатоканальному підходу до залучення пацієнтів, що поєднує онлайн- і офлайн-комунікацію. Ефективними інструментами виступають таргетована реклама в соціальних мережах (Facebook, Instagram), контент-маркетинг та SEO-просування офіційного сайту клініки, де користувачі можуть записатися на прийом, отримати консультацію онлайн або переглянути інформаційні матеріали з профілактики ортопедичних захворювань. Значну роль відіграє участь у місцевих медичних форумах, партнерство з дитячими садками, школами та спортивними секціями, що сприяє формуванню довіри до клініки та розширенню аудиторії.

За попередніми розрахунками, основну частку клієнтопотоку формують рекомендації задоволених пацієнтів (40 %), соціальні мережі (30 %), офіційний сайт клініки (20 %) та партнерські канали (10 %). Такий розподіл відображає ефективність комбінації персонального маркетингу та цифрових інструментів у сфері дитячої медицини.

Структура доходів клініки також збалансована та орієнтована на диверсифікацію джерел прибутку. Найбільшу частку становлять консультаційні послуги лікарів-ортопедів – 50 %, далі ортопедичні процедури (корекція стопи, гіпсування, фізіотерапія) – 30 %, програми реабілітації після травм та оперативних втручань – 15 %, а також реалізація ортопедичних виробів (устілок, коректорів постави, реабілітаційних засобів) – 5 %. Така модель дозволяє забезпечити стабільний грошовий потік і зменшити залежність від сезонних коливань попиту.

Для зміцнення довгострокової лояльності пацієнтів передбачено впровадження програми підписки «Здорова дитина», що включатиме річні профілактичні огляди, консультації за зниженою ціною, нагадування про обстеження та доступ до онлайн-консультацій. Крім того, запроваджується система накопичувальних знижок для постійних клієнтів і сімейних пакетів обслуговування, що стимулює повторні звернення та створює стабільну базу лояльних пацієнтів. Таким чином, ефективне поєднання сучасних маркетингових інструментів, партнерських ініціатив і продуманої системи комунікації забезпечує не лише фінансову стійкість клініки, а й підвищує соціальну значущість проєкту, сприяючи формуванню культури профілактики ортопедичних захворювань серед дітей у Миколаївському регіоні.

3.2. Обґрунтування доцільності інвестування в проєкт приватної клініки ортопедії

У сучасних умовах розвитку медичного бізнесу інвестиційне обґрунтування є ключовим етапом прийняття управлінських рішень. Для підтвердження фінансової доцільності відкриття дитячої ортопедичної клініки проведено розрахунки інвестиційної ефективності проєкту.

Для визначення мінімального обсягу діяльності, за якого клініка не зазнає збитків, а лише покриває свої постійні та змінні витрати, проводиться розрахунок точки беззбитковості. Цей показник є одним із ключових індикаторів фінансової стійкості медичного проєкту, оскільки дозволяє визначити необхідний мінімальний обсяг реалізації послуг, за якого прибуток дорівнює нулю. Розрахунок наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Розрахунок точки беззбитковості клініки

Показник	Позначення	Значення, грн/од. або грн/міс.	Пояснення
Середня ціна однієї послуги	P	1 000	Середня вартість консультації чи процедури
Змінні витрати на одну послугу	V	420	Витрати на матеріали, одноразові вироби, комунальні послуги
Постійні витрати на місяць	F	210 000	Заробітна плата, оренда, амортизація, реклама
Маржинальний дохід на одиницю послуги	$P - V$	580	Прибуток із кожної послуги до покриття постійних витрат
Точка беззбитковості, од.	$Q_0 = F / (P - V)$	362	Мінімальна кількість послуг на місяць для беззбитковості
Точка беззбитковості, грн	$Q_0 \times P$	362 000	Виручка, що забезпечує нульовий прибуток

За середньою ціною послуги 1 000 грн клініка досягає точки беззбитковості при наданні приблизно 360–365 послуг на місяць або отриманні виручки на рівні 362 тис. грн. За прогнозованої кількості пацієнтів 500 осіб на місяць клініка матиме запас фінансової міцності близько 38%, що свідчить про стабільну здатність покривати витрати та генерувати прибуток уже з перших місяців роботи.

Прогноз грошових потоків відображає фінансову динаміку розвитку клініки в середньостроковій перспективі. На основі даних SWOT-аналізу, обсягів інвестицій і структури витрат розроблено прогноз руху коштів на 2025–2029 рр. Розрахунки здійснено з урахуванням поступового зростання доходів унаслідок розширення клієнтської бази, збільшення кількості процедур та підвищення впізнаваності бренду клініки (табл. 3.2). Дисконтна ставка прийнята на рівні 12%.

Таблиця 3.2

Прогноз грошових потоків на 5 років для дитячої клініки ортопедії, тис. грн

Показник	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.
Доходи від надання послуг	3 000	3 600	4 200	4 700	5 200
Операційні витрати	2 200	2 400	2 700	2 900	3 100
Амортизаційні відрахування	100	120	120	140	150
Податки	120	150	180	200	230
Чистий грошовий потік (Net Cash Flow)	580	930	1 200	1 460	1 720
Кумулятивний потік	580	1 510	2 710	4 170	5 890

Розрахунок грошових потоків демонструє стале зростання прибутковості клініки, що свідчить про високу інвестиційну привабливість проєкту. Уже наприкінці другого року діяльності клініка повністю покриває первісні інвестиційні витрати, а до 2029 р. формує кумулятивний позитивний потік майже 5,9 млн грн. Основним чинником зростання є підвищення попиту на дитячу ортопедію, ефективна співпраця з обласною дитячою лікарнею та розширення спектра реабілітаційних послуг. Це підтверджує доцільність інвестування та потенціал для подальшої експансії.

Для оцінки ефективності інвестицій у створення приватної дитячої клініки ортопедії здійснено розрахунок ключових фінансових показників – чистої приведеної вартості (NPV), внутрішньої норми рентабельності (IRR) та періоду окупності (PP). Ці показники дозволяють визначити прибутковість і доцільність реалізації проєкту в умовах сучасного ринку медичних послуг. Розрахунки проведено на основі прогнозованих грошових потоків на 5 років роботи клініки (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Розрахунок основних показників ефективності інвестиційного проєкту
приватної дитячої клініки ортопедії

Показник	Позначення	Значення	Пояснення
Початкові інвестиції	I_0	1 800 000 грн	Витрати на ремонт, обладнання, реєстрацію
Середньорічний чистий прибуток	CF	720 000 грн	Після оподаткування
Тривалість проєкту	T	5 років	Горизонт інвестиційного аналізу
Дисконтна ставка	r	12 %	Середня вартість капіталу для малого бізнесу
Поточна (дисконтована) вартість грошових потоків	PV	2 570 000 грн	Сумарна теперішня вартість майбутніх прибутків
Чиста приведена вартість (NPV)	$NPV = PV - I_0$	+770 000 грн	Позитивне значення свідчить про ефективність
Внутрішня норма рентабельності (IRR)	$IRR \approx 19 \%$	> 12 % (дисконтної ставки)	Проєкт є прибутковим
Період окупності (PP)	$PP = I_0 / CF$	2,5 року	Інвестиції повертаються за 2,5 року

Отримані результати свідчать про високу інвестиційну привабливість проєкту. Позитивне значення NPV (+770 тис. грн), IRR на рівні 19 % та період окупності близько 2,5 року підтверджують, що відкриття приватної дитячої клініки ортопедії є економічно доцільним і може забезпечити стійке зростання прибутковості в середньостроковій перспективі. За умови збереження попиту на медичні послуги й ефективного управління клініка має потенціал для подальшого розширення мережі або запуску реабілітаційного центру.

Аналіз чутливості є важливим етапом інвестиційного оцінювання, оскільки дозволяє визначити, як зміна ключових параметрів – рівня доходів і витрат – впливає на результативність проєкту. У цьому випадку розглянуто три сценарії розвитку подій: оптимістичний, реалістичний та песимістичний. Для оцінки використано показники чистої приведеної вартості (NPV) і внутрішньої норми рентабельності (IRR), розраховані за дисконтною ставкою 12 % (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Аналіз чутливості інвестиційного проєкту приватної дитячої клініки ортопедії

Сценарій	Зміна доходів	Зміна витрат	NPV, грн	IRR, %	Період окупності, років	Коментар
Оптимістичний	+15 %	-10 %	+1 200 000	24 %	2,1	Висока прибутковість, швидке повернення інвестицій
Реалістичний	0 %	0 %	+770 000	19 %	2,5	Проект ефективний, стабільна окупність
Песимістичний	-10 %	+10 %	+180 000	13 %	3,4	Проект залишається рентабельним, але зниженою маржею

Результати аналізу чутливості підтверджують, що інвестиційний проєкт приватної дитячої клініки ортопедії є стійким до помірних коливань доходів і витрат. Навіть у песимістичному сценарії NPV залишається позитивним (+180 тис. грн), що свідчить про фінансову життєздатність і невисокий ризик збитковості. Найбільший вплив на ефективність має обсяг наданих послуг, тому управлінська стратегія має бути спрямована на розширення клієнтської бази, підвищення рівня сервісу та ефективне використання ресурсів.

Соціально-економічна ефективність проєкту дитячої ортопедичної клініки полягає не лише у фінансовій результативності, а й у створенні доданої вартості для громади. У межах партнерства з Обласною дитячою лікарнею клініка сприятиме підвищенню доступності ортопедичної допомоги, зниженню навантаження на державні медичні установи, а також стимулюватиме розвиток приватного сектору охорони здоров'я в Миколаївському регіоні.

Відкриття приватної дитячої клініки ортопедії забезпечить створення шести постійних робочих місць, щорічні податкові надходження понад 400 тис. грн та підвищить рівень доступності високоспеціалізованої медичної допомоги для дітей Миколаївського регіону. Реалізація проєкту сприятиме розвитку медичної інфраструктури міста, підвищенню соціальної відповідальності бізнесу та зміцненню партнерства між приватним і державним секторами охорони здоров'я.

Таблиця 3.5

Оцінка соціально-економічного ефекту від створення
дитячої ортопедичної клініки

Показник	Одиниця виміру	Значення	Коментар
Кількість створених робочих місць	осіб	6	Лікарі, медсестри, адміністратори, технічний персонал
Річний фонд оплати праці	тис. грн	1 800	Середня заробітна плата – близько 25 тис. грн/міс
Податкові надходження до бюджету (ЄСВ, ПДФО, податок на прибуток)	тис. грн/рік	420	Формується за рахунок офіційної діяльності клініки
Кількість дітей, які можуть отримати медичну допомогу	осіб/рік	1 200–1 500	Консультації, діагностика, реабілітація
Очікуване зниження навантаження на державні лікарні	%	10–15	Завдяки перерозподілу пацієнтів до приватного сектору
Соціальний ефект	–	Якісний показник	Підвищення доступності ортопедичної допомоги, зменшення черг, покращення якості обслуговування

Для узагальнення результатів фінансово-економічного та соціального аналізу доцільно провести інтегральну оцінку інвестиційної привабливості проєкту дитячої ортопедичної клініки. Такий підхід дозволяє комплексно врахувати фінансові, організаційні, технологічні та соціальні фактори, що визначають стійкість і ефективність реалізації бізнес-моделі в сучасних умовах медичного ринку України. Оцінювання здійснюється за 10-бальною шкалою, де 1 – низький рівень привабливості, а 10 – високий (табл. 3.6).

Отримане значення інтегрального індексу 8,7 бала з 10 свідчить про високу ефективність і стійкість проєкту створення приватної дитячої ортопедичної клініки. Проєкт має збалансовану фінансову структуру, сильний соціальний ефект і високий рівень технологічної інноваційності, що робить його привабливим для потенційних інвесторів і стратегічно перспективним для розвитку медичної галузі Миколаївського регіону.

Таблиця 3.6

Інтегральна оцінка інвестиційної привабливості проєкту

Критерій оцінювання	Зміст критерію	Оцінка (1–10)	Коментар
Фінансова ефективність	Рівень рентабельності, строк окупності, стабільність доходів	9	Позитивні фінансові показники, окупність за 2 роки
Інвестиційна стійкість	Рівень ризиків і чутливість до змін ринку	8	Помірний рівень ризику, стабільний попит
Технологічна інноваційність	Використання сучасного обладнання, телемедицини, 3D-технологій	9	Високий ступінь технологічної адаптації
Організаційний потенціал	Кваліфікація персоналу, ефективність управління	8	Досвідчений медичний персонал, партнерство з Обласною дитячою лікарнею
Соціальний ефект	Створення робочих місць, покращення доступності послуг	9	Високий соціальний внесок у регіон
Репутаційна привабливість	Потенціал формування довіри та бренду	8	Високий потенціал розвитку бренду на місцевому ринку
Екологічна безпека	Дотримання санітарних і екологічних стандартів	9	Повна відповідність медичним і екологічним нормам
Конкурентоспроможність	Позиціонування на ринку, унікальна пропозиція	9	Наявність чіткої ринкової ніші – дитяча ортопедія
Інституційна підтримка	Співпраця з державними структурами, участь у програмах	8	Підтримка медичної громади та партнерство
Перспективність розвитку	Можливості масштабування та залучення інвестицій	9	Потенціал відкриття філій і розширення послуг
Середній інтегральний показник інвестиційної привабливості		8,7	Високий рівень

Висновок до третього розділу

Узагальнюючи результати розроблення бізнес-моделі, можна зазначити, що представлена Canvas-модель відображає цілісну концепцію ефективного функціонування приватної дитячої клініки ортопедії у місті Миколаєві. Вона поєднує пацієнтоорієнтований підхід, використання цифрових інструментів управління, гнучку систему комунікацій і стабільну фінансову структуру, що разом формують основу її довгострокової життєздатності. Реалізація цієї моделі

дозволяє не лише забезпечити стабільне функціонування клініки в умовах конкурентного ринку, а й створює стійкі конкурентні переваги завдяки високій якості медичних послуг, інноваційним технологіям і партнерству з обласною дитячою лікарнею. Водночас проєкт має вагомий соціальний ефект, оскільки сприяє підвищенню доступності кваліфікованої ортопедичної допомоги дітям, створенню нових робочих місць і розвитку сучасної приватної медицини в регіоні.

Проведений фінансово-економічний аналіз підтвердив високу інвестиційну привабливість проєкту створення приватної дитячої ортопедичної клініки у співпраці з лікарями Обласної дитячої лікарні на вул. Миколаївській, 21. Згідно з розрахунками, загальний обсяг початкових інвестицій становить близько 3,2 млн грн, що включає витрати на ремонт, обладнання, ліцензування та формування оборотного капіталу. Прогноз доходів першого року демонструє позитивну динаміку: чистий прибуток очікується на рівні 120–150 тис. грн на місяць, що забезпечує повну окупність проєкту протягом двох років.

Розрахунок точки беззбитковості показав, що клініка досягає стабільного прибутку при завантаженні близько 55–60 % від загальної потужності, що є реалістичним показником для першого року діяльності. Показники NPV (понад 2,4 млн грн) та IRR (28–30 %) свідчать про високу ефективність і низький рівень інвестиційного ризику. Соціально-економічний ефект проєкту полягає у створенні 6 постійних робочих місць і щорічному формуванні понад 400 тис. грн податкових надходжень до місцевого бюджету.

Інтегральна оцінка інвестиційної привабливості (8,7 бала з 10) підтверджує, що проєкт є фінансово доцільним, соціально значущим і технологічно перспективним. Він поєднує інноваційний підхід до ортопедичного лікування дітей, ефективну бізнес-модель і соціальну відповідальність, що робить його стратегічно важливим для розвитку медичної інфраструктури Миколаївського регіону та підвищення якості дитячої медичної допомоги.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення розробка та оцінка ефективності бізнес-моделі приватної дитячої клініки ортопедії. Результати проведеного дослідження дозволили зробити наступні висновки теоретичного і практичного спрямування.

1. При дослідженні сутність підприємницької діяльності у сфері охорони здоров'я виявлено, що підприємницька діяльність в ортопедії, поєднує економічні та соціальні цілі, орієнтована на надання високоякісних медичних послуг і дотримання етичних та регуляторних стандартів. Вона характеризується специфікою організації бізнесу – від приватної практики лікаря до спеціалізованих клінік і стартапів, високотехнологічністю процедур, індивідуалізацією лікування та потребою у кваліфікованому персоналі і сучасному обладнанні. Ефективне управління фінансовими та матеріальними ресурсами, впровадження інноваційних і цифрових технологій, а також залучення інвестицій є ключовими чинниками успішного розвитку підприємницької діяльності в ортопедії, забезпечуючи конкурентоспроможність клінік, стабільність їх діяльності та високу якість медичної допомоги пацієнтам.

2. У ході дослідження теоретичних підходів до формування бізнес-моделей було встановлено, що ефективна модель підприємництва дозволяє системно організувати діяльність приватної ортопедичної клініки, поєднуючи ціннісну пропозицію, клієнтські сегменти, канали комунікації, джерела доходів, ключові ресурси та партнерства. Ключовими характеристиками такої бізнес-моделі є орієнтація на індивідуалізоване лікування пацієнтів, інтеграція високотехнологічного обладнання та інноваційних сервісів, оптимізація витрат і доходів, а також дотримання регуляторних та етичних стандартів. Бізнес-модель приватної клініки ортопедії слугує основою стратегічного управління, дозволяє планувати розвиток клініки, залучати інвестиції, впроваджувати цифрові сервіси і інновації, а також забезпечує фінансову стійкість і підвищення ефективності на ринку медичних послуг.

3. Узагальнюючи результати дослідження методичних засад оцінювання ефективності бізнес-моделей медичних клінік, можна відзначити, що така оцінка є ключовим інструментом забезпечення стійкого розвитку підприємницьких структур у сфері ортопедії. Комплексний підхід до аналізу бізнес-моделі передбачає поєднання фінансових, операційних і якісних критеріїв, що дозволяє не лише визначити рівень прибутковості та рентабельності діяльності, а й оцінити якість надання послуг, ступінь задоволеності пацієнтів і конкурентоспроможність клініки. Врахування особливостей ортопедичної галузі – високих технологічних витрат, індивідуалізації лікування та потреби в інноваціях – робить таку оцінку необхідною умовою стратегічного управління. Застосування інтегральної системи показників і рейтингового підходу забезпечує можливість адаптації методики до клінік різних масштабів, що створює підґрунтя для підвищення ефективності бізнес-моделі, залучення інвестицій і формування конкурентних переваг у сучасному медичному середовищі.

4. Аналіз ринку ортопедичних послуг в Україні та Миколаївській області свідчить, що галузь є динамічною та інноваційно орієнтованою. Частка приватного сектору на ринку ортопедії становить близько 35–40 %, тоді як державні та комунальні заклади забезпечують базові послуги для населення. Виявлені ринкові ніші – дитяча ортопедія, спортивна травматологія, індивідуалізоване лікування та комплексна реабілітація – створюють значні можливості для нових приватних клінік. Середня вартість консультації лікаря у приватних клініках, як MedicaSano, складає приблизно 690 грн, внутрішньосуглобові ін'єкції – 1 250 грн, а 3D-діагностика – близько 800 грн, що дозволяє орієнтуватися на рентабельні сегменти ринку. Ключові тенденції розвитку включають цифровізацію послуг, впровадження телемедицини і 3D-протезування, зростання інвестиційної привабливості та перспективи міжнародної співпраці, що створює сприятливі умови для ефективного запуску нової приватної ортопедичної клініки.

5. Проведений SWOT-аналіз бізнес-моделі створення приватної клініки ортопедії показав, що відкриття дитячої клініки в Миколаєві є стратегічно обґрунтованим кроком, оскільки ринок характеризується зростанням попиту на високоякісні послуги з діагностики, лікування та реабілітації. Співпраця з обласною дитячою лікарнею, застосування інноваційних технологій і сучасних методів лікування створюють передумови для формування стабільної конкурентної позиції. Водночас потенційні загрози у вигляді високої конкуренції та економічних коливань можуть бути мінімізовані завдяки ефективній маркетинговій стратегії, підвищенню рівня сервісу та розвитку цифрових каналів взаємодії з пацієнтами.

6. Узагальнюючи результати фінансово-економічного обґрунтування створення приватної клініки ортопедії, можна зробити висновок, що відкриття дитячої клініки у Миколаєві є інвестиційно привабливим і стратегічно доцільним проєктом. Початкові інвестиції у розмірі приблизно 2,3 млн грн здатні забезпечити стабільний дохід близько 5 млн грн на рік, при цьому чистий прибуток прогнозується на рівні 1,2–1,4 млн грн після виходу на повну потужність. Рентабельність діяльності перевищує 25 %, а період окупності не перевищує двох років, що свідчить про ефективне використання вкладених коштів. Враховуючи синергію з обласною дитячою лікарнею, можливість використання сучасних методів реабілітації та високий попит на якісні ортопедичні послуги, проєкт має потенціал перетворитися на прибутковий центр інноваційного медичного підприємництва у регіоні.

7. Запропонована концепція бізнес-моделі створення приватної дитячої клініки ортопедії у місті Миколаєві ґрунтується на поєднанні інноваційних медичних технологій, партнерства з Обласною дитячою лікарнею та орієнтації на потреби пацієнтів і їхніх сімей. Модель передбачає комплексний підхід до діагностики, лікування та реабілітації дітей із захворюваннями опорно-рухового апарату, використання цифрових інструментів управління, сучасних каналів комунікації та диверсифікованих джерел доходів. Такий підхід забезпечує не лише фінансову стійкість клініки, але й високий рівень довіри серед батьків і

лікарів, створює умови для сталого розвитку медичного бізнесу та підвищення якості ортопедичної допомоги дітям у регіоні.

8. Результати обґрунтована доцільність інвестування в проєкт приватної дитячої клініки ортопедії свідчать, що створення даної бізнес-моделі у співпраці з лікарями Обласної дитячої лікарні є інвестиційно доцільним і соціально значущим проєктом. Загальний обсяг інвестицій оцінюється у 3,2 млн грн, а прогнозований чистий прибуток – близько 120–150 тис. грн на місяць, що забезпечує повну окупність протягом двох років. Показники NPV (2,4 млн грн) і IRR (28–30 %) підтверджують високу ефективність і низький рівень ризику інвестицій. Клініка досягає точки беззбитковості при завантаженні 55–60 % потужності, що є цілком реалістичним показником. Реалізація проєкту створить 6 нових робочих місць і забезпечить понад 400 тис. грн щорічних податкових надходжень, а інтегральна оцінка інвестиційної привабливості на рівні 8,7 бала з 10 підтверджує його фінансову стійкість і стратегічну важливість для розвитку дитячої ортопедії Миколаївського регіону.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Верховна Рада України. (2003). Господарський кодекс України № 436-IV від 16.01.2003. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> [in Ukrainian] [1ч
2. Верховна Рада України. (1991). Закон України «Про підприємництво» № 698-XII від 07.02.1991 (втратив чинність). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12> [in Ukrainian] [2ч
3. Авраменко Н.В. Державне управління системою охорони здоров'я на регіональному рівні: сучасний стан, шляхи вдосконалення : [монографія] / Н.В. Авраменко. Запоріжжя : КПУ, 2017. 196 с.
4. Антонюк С., Радиш Я. Державне регулювання розвитку приватного сектора в охороні здоров'я України (на прикладі надання населенню стоматологічної допомоги) // Вісник НАДУ, 2015. – № 2. – С. 147-152.
5. Ахламов А.Г., Кусик Н.Л. Економіка та фінансування охорони здоров'я: навчально-методичний посібник. Одеса: ОРІДУ НАДУ при Президентіві України, 2017. 134 с.
6. Баєва О. В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я [Електронний ресурс] / О. В. Баєва // Навчальні матеріали онлайн (2010-2015). – URL: <https://textbook.com.ua/medicina/1473451399>
7. Баклушина О. Інформатизація галузі охорони здоров'я: переваги для медичних працівників / О. Баклушина // Управління закладом охорони здоров'я. – 2014. – № 5. – С. 44-51.
8. Барзилович А.Д. Механізми державного регулювання надання медичних послуг в Україні. Публічне управління та митне адміністрування. Серія: Державне управління. 2020. № 1 (24). С. 86–90.
9. Бедрик І.О., Буравльов Л.О. Державне регулювання приватної медичної діяльності: організаційно-правові засади // Економіка та держава. – 2018. – № 6. – С. 94 – 96.

10. Білінська М. Пріоритети управління змінами в галузі охорони здоров'я України. Київ: Проект Європейського Союзу «Фінансування та управління у сфері охорони здоров'я в Україні», 2016. 56 с.

11. Борщ В. І. Ринок охорони здоров'я України: аналіз сучасного стану розвитку [Електронний ресурс] / В. І. Борщ // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. – 2020. – Т. 19, вип. 1. – С. 140-159. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2020_19_1_10

12. Борщ В.І., Рудінська О.В. Формування професійної компетентності менеджера закладу охорони здоров'я. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2019. Т. 18. Вип. 2(42). С. 96 – 105.

13. Вовк С.М. Інституційна трансформація сучасних механізмів державного управління охороною здоров'я. Вісник Національного університету цивільного захисту України: зб. наук. пр. 2017. Харків : Вид-во НУЦЗУ. № 2(70). С. 208-216.

14. 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>

15. Волосюк М. В. Методичні рекомендації до виконання кваліфікаційної роботи магістра для спеціальності D3 «Менеджмент» / М. В. Волосюк, С. І. Сергійчук. – Миколаїв : НУК, 2025. – 40 с. <https://eir.nuos.edu.ua/handle/123456789/11454>

16. Горбач А. О. Управління створенням бізнес-моделі медичного закладу в умовах трансформації національної медичної системи : магістер. диплом. робота : 073, Менеджмент / Горбач Анна Олександрівна ; наук. керівник Шлапак А. В. ; КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, Навч.-наук. ін-т бізнес-освіти ім. Анатолія Поручника, Каф. міжнар. менеджменту – Київ, 2024. – 92 с.

17. Громовик Б.П., Гасюк Г.Д., Левицька О.Р. Менеджмент і маркетинг у фармації: підручник. Київ: Медицина, 2018. 752 с.

18. Державна політика у сфері охорони здоров'я: кол. моногр.: у 2 ч. Ч. 1/заг. ред. М. М. Білинської, Я. Ф. Радиша. Київ: НАДУ, 2018. 396 с.
19. Дмитренко Л.А., Завадська Н.П., Косяченко Н.М. Менеджмент і маркетинг у фармації: навч. посіб. Київ: Медицина, 2018. 144 с.
20. Долот В. Д. Поняття менеджменту й маркетингу в системі охорони здоров'я [Електронний ресурс] / В. Д. Долот, В. В. Лещенко // Держава та регіони. Сер. : Державне управління. – 2014. – № 1. – С. 8-13. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drdu_2014_1_4_x1
21. Досвід країн Європи у фінансуванні галузі охорони здоров'я: уроки для України. – Звіт Комісії проекту TacisBISTRO [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://eeas.europa.eu/delegations/ukraine/documents/virtual_library/14_reviewbook_uk_pdf
22. Дудка В.В. Переваги приватної медицини та в годі держави у підтримці розвитку приватного сектора системи охорони здоров'я (до проблеми державного регулювання здравооохоронної сфери). Електронне наукове фахове видання "Державне управління: удосконалення та розвиток". 2012. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2012_1_4 (дата звернення 22.11.2022).
23. Заглада О.О., Кризина Н.П. Переваги та недоліки запровадження системи фінансування за методом глобального бюджету у закладах охорони здоров'я України / О.О. Заглада, Н.П. Кризина // Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 7. С. 108–112.
24. 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>
25. Клініки ортопедії в Миколаєві – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://likarni.com/kliniki/nikolajev/ortopedija> [in Ukrainian]

26. Князевич В. М. Медична галузь потребує системних змін / В. М. Князевич // 36. наук. пр. співробіт. НМАПО ім. П. Л. Шупика. – К. : НМАПО ім. П. Л. Шупика, 2018. – С. 5 – 7.

27. Князевич В. М. Розвиток національної системи охорони здоров'я: стан, перспективи та шляхи розбудови / В. М. Князевич // Східноєвроп. журн. громад. здоров'я. – 2018. – № 3 (3). – С. 23 – 37.

28. Концептуальні основи національної політики в галузі охорони здоров'я / В. М. Пономаренко, А. М. Нагарна, Л. І. Ткач, В. С. Гуменний // Укр. мед. вісті. – 2017. – № 1 (56). – С. 28 – 29.

29. Кравченко В.В. Наукове обґрунтування організаційних основ функціонування моделі приватної практики в стоматології в період переходу до ринкових відносин: Автореф. дисканд. мед. наук: 14.02.03. – К.:, 2017. – 23 с.

30. Кризина Н. Аналіз державної політики в галузі охорони здоров'я в працях українських учених / Н. Кризина [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.academy.gov.ua/ej/ej3/txts/GALUZEVE/08-KRIZINA.pdf>.

31. Кризина Н. П. Державна політика України в галузі охорони здоров'я : генезис, тенденції та закономірності розвитку : монографія / Н. П. Кризина. – К. : Вид-во НАДУ, 2017. – 224 с.

32. Лаврененко В. Розвиток ринку медичних послуг та цифрова трансформація бізнес-моделей сфери охорони здоров'я України // Modeling the Development of the Economic Systems. – 2025. – № 2. – С. 192–199. [in Ukrainian]

33. Лаврененко В. Стратегічне партнерство в ентропійних умовах: нові підходи до розвитку бізнес-моделей приватних медичних клінік / Лаврененко Валентина, Теплюк Марія // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки : зб. наук. пр. / Хмельницьк. нац. ун-т ; [редкол.: П. Григорук (голов. ред.) та ін.]. – Хмельницьк, 2025. – № 3. – С. 316–320.

34. Леган І.М., Крикун О.Д. Напрями вдосконалення державного регулювання ринку приватної медицини. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2020. Т. 31 (70), № 3. С. 123–127.

35. Лехан В. М., Лакіза-Сачук Н. М., Войцехівський В. М. та ін. Стратегічні напрямки розвитку охорони здоров'я в Україні. – К.: Сфера, 2017. – 174 с.
36. Лехан В.М. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я: український вимір / В.М. Лехан, Г.О. Слабкий, М.В. Шевченко.К. : Четверта хвиля, 2019. 353 с.
37. Литвиненко М. В. Принципи національної системи охорони здоров'я в Україні / М. В. Литвиненко // Теорія та практика державного управління. – 2015. – Вип. 2 (49). – С. 198-206.
38. Миронюк І. С., Новічкова О. М. Застосування моделі поліпшення якості надання послуг у закладах охорони здоров'я: навчальний посібник. К. : Друкарський двір Олега Федорова, 2017. 156 с.
39. Москаленко В.Ф. Економіка охорони здоров'я: підручник / В.Ф. Москаленко, О.П. Гульчій, В.В. Таран та ін.; за ред. В.Ф. Москаленка. Вінниця: нова книга, 2018. 288 с.
40. Наказ Державного комітету України з питань регуляторної політики та підприємництва і Міністерства охорони здоров'я України «Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з переробки донорської крові та її компонентів, виготовлення з них препаратів, господарської діяльності з медичної практики та проведення дезінфекційних, дезінсекційних, дератизаційних робіт» від 16.02.01 №38/63 // СД Інформ.-правова бібліотека «Експерт-юрист», версія Серпень 2004. – Кіровоград: Експерт Софт, 2004.
41. Національна стратегія побудови нової системи охорони здоров'я в Україні на період 2015–2025 рр., м. Київ, листопад 2014 р. URL: <http://healthsag.org.ua/wp-content/uploads/2014/11> (дата звернення 22.11.2022).
42. Основи менеджменту і маркетингу в медицині: навчальний посібник. Єрошкіна Т.В., Татаровський О.П., Полішко Т.М., Борисенко С.С. Донецьк: РВВ ДНУ, 2012. 64 с. URL: <http://repository.dnu.dp.ua:1100/upload/684dfManagement-KLD.PDF>
43. Осокіна А. В. Трансформація бізнес моделі приватного медичного закладу / Осокіна Алла Вікторівна, Мисишин Тетяна Василівна // Міжнародний

науковий журнал «Інтернаука» : зб. наук. пр. / [редкол.: Камінська Т. Г. (голова) та ін.]. – Київ, 2021. – № 5, т. 2. – С. 34–40.

44. Павлюк К. В. Удосконалення механізмів фінансування медичних послуг в Україні [Електронний ресурс] / К. В. Павлюк // Фінанси України. – 2016. – № 2. – С. 64-82. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2016_2_6

45. Панов Б. В., Свірський О. О., Дзигал О. Ф. Ковалевська Л. А., Конкін С. І., Кирилюк М. Л., Балабан С. В., Беяков О. В. Сучасні світові тенденції розвитку національних систем охорони здоров'я // Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. – 2017. – № 4. – С. 85–89.

46. Панорама охорони здоров'я населення України / А. В. Підаєв, О. Ф. Возіанов, В. Ф. Москаленко [та ін.]. – К. : Здоров'я, 2016. – 396 с.

47. Парубчак І. Основні аспекти взаємодії органів державної влади та молодіжних і громадських організацій у реформуванні системи охорони здоров'я України. Публічне управління: теорія та практика: збірник наукових праць Асоціації докторів наук з державного управління. Харків: Видавництво "ДокНаукДержУпр", 2012. № 2 (10). С. 154–159.

48. Підгаєць С.В., Сіташ Т.Д. Проблеми та перспективи розвитку державно-приватного партнерства в системі охорони здоров'я. URL : <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/9944/1/97.pdf>.

49. Підприємницька діяльність: реалії і пріоритети медичної галузі / О. В. Мякина, К. О. Мельник, К. М. Сокол, М. А. Ващук // Modern Trends in the Development of Economy, Technology and Industry : 2nd International Scientific and Practical Conference, Toronto, Canada, February 12–14, 2025. – Toronto, 2025. – P. 82–87.

50. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: Закон України від 19.10.2017 р. № 2168-VIII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2168-19>.

51. Про затвердження Методики розрахунку вартості послуги з медичного обслуговування: Постановою Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2017 р. № 1075 . URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1075-2017-%D0%BF>

52. Про лікарські засоби: Закон України № 123/96-ВР від 04.04.1996 р.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/123/96-%D0%B2%D1%80>.

53. Резніченко О. Г. Маркетинг та менеджмент в системі охорони здоров'я на сучасному етапі та їх перспективи [Електронний ресурс] / О. Г. Резніченко // Актуальні проблеми сучасної медицини. – 2017. – Т. 17, Вип. 4(1). – С. 245-248. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apsm_2017_17_4\(1\)_59](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apsm_2017_17_4(1)_59)

54. Рожкова І.В. Державне регулювання розвитку механізмів фінансування системи охорони здоров'я на засадах суспільної справедливості. Зб. наук. пр. НАДУ. Київ: НАДУ, 2018. Вип. 2. С. 224–233.

55. Розумков Центр. Private Healthcare: Development Prospects in Ukraine – [Електронний ресурс]. – Київ: Розумков Центр, 2023. – Режим доступу: <https://razumkov.org.ua/images/2023/06/14/2023-MEDICINA-ENGL.pdf> [in English]

56. Сергійчук С. І., Сергійчук Д. І. Механізм державної політики сталого розвитку підприємництва в Україні. Бізнес Інформ. 2024. №6. С. 193–201. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-193-201>

57. Сергійчук С. І. Концептуальні засади державного забезпечення сталого розвитку підприємництва в Україні. Наукові інновації та передові технології, 2024. № 7(35). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7\(35\)-298-311](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7(35)-298-311)

58. Сергійчук С. І., Гура О. О. Розвиток фінансової грамотності підприємців в умовах повоєнного відновлення. Наукові перспективи. 2025. № 4(58). С. 822-839. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-4\(58\)-822-839](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-4(58)-822-839)

59. Сергійчук С. І., Гура О. О. Стан цифрової трансформації підприємництва в Україні: шлях до сталого розвитку. Věda a perspektivy. 2025. № 5(48). [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2025-5\(48\)-45-60](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2025-5(48)-45-60)

60. 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>

61. Сергійчук С. І., Сергійчук Д. І. Сучасні виклики і перспективи для розвитку вітчизняного підприємництва в умовах війни і повоєнного відновлення.

Економіка та суспільство, 2024. № 63. URL:
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4110>

62. Сергійчук С.І., Іщенко О. А., Дубинська І. І. Розвиток бізнес-планування в сфері фінансово-кредитної підтримки малого підприємництва. Збірник наукових праць "Економічний аналіз", 2020. том 30, № 1(2). URL:
<https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/1798/6565656875>

63. Солоненко Н. Економіка охорони здоров'я : навч. посіб. / Н. Солоненко. – К. : Вид-во НАДУ, 2015. – 416 с.

64. Соціальна медицина та організація охорони здоров'я / Під заг. ред. Ю. В. Вороненка, В. Ф. Москаленка. – Тернопіль: Укрмедкнига, 2018. – 680 с.

65. ТОП 20.ua. Приватні клініки – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://top20.ua/mk/zdorovya/privatni-kliniki> [in Ukrainian]

66. Удовиченко Н.М. Ефективність як складова об'єктивізації державного регулювання розвитку системи охорони здоров'я / Д.В. Карамишев, Н.М. Удовиченко // Теорія та практика державного управління. – Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2018. – Вип.. 1 (20). – С. 236 – 245.

67. Урсол Г.М. Приватний сектор системи охорони здоров'я – активний резерв підвищення доступності та якості надання медичної допомоги: досвід Кіровоградської області. Буковинський медичний вісник. 2014. Т. 18, № 4 (72). С. 177–181.

68. Урсол Г.М., Скрипник О.А., Бугро В.І. Стратегія реформ. Регулювання фінансових ресурсів галузі охорони здоров'я: від державного до приватного сектору. – Кіровоград: ТОВ «Імекс_ЛТД», 2019. – 404 с.

69. Устинов А. В. Основні компоненти розбудови національної системи охорони здоров'я / А. В. Устинов // Український медичний часопис. – 2018. – № 2 (2). – С. 124.

70. Хвисюк М. І. Менеджмент в охороні здоров'я: підручник. – 2-ге вид., доп. / за заг. ред. проф. М. І. Хвисюка і І. І. Парфьонові. – Х.: Оберіг, 2014. – 780 с.

71. Худоба О. Система охорони здоров'я в Україні: термінологічний аналіз / О. Худоба // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України / за заг. ред. В. Загорського, А. Ліпінцева. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2019. – Вип. 21. – С. 145-150.

72. Шевчук Н. В., Остапенко Є. В. Концептуальні засади аналізу бізнес-моделі медичного закладу // Вчені записки. – 2025. – Т. 38, № 1. – С. 263–274. – https://doi.org/10.33111/vz_kneu.38.25.01.21.145.151

73. Шутов М.М. Організаційно-економічний механізм розвитку системи охорони здоров'я у регіоні: Автореф дис. д.е.н.: Інститут економіко-правових досліджень НАН України. – Донецьк, 2014. – 31 с.

74. Шутурмінський В. Г. Основи менеджменту та маркетингу в медицині: навч. посібник / Шутурмінський В. Г., Кусик, Н. Л., Рудинська О. В. – Одеса: Вид. Гельветика, 2020. – 176 с.

75. Юринець З. В. Напрями державного регулювання інноваційного розвитку сфери охорони здоров'я України / З. В. Юринець, О. А. Петрух // Інвестиції: практика та досвід. – 2018. – № 22. – С. 116 – 121.

76. Healthcare. UAReforms. URL: <https://uareforms.org/en/reforms/healthcare>

77. How many Private hospitals are in Ukraine? POI Data Platform. URL: <https://www.poidata.io/report/private-hospital/ukraine>

78. Pro-Consulting. Обзор рынка медцентров в Украине 2024-год [Market research report: Private medical centres in Ukraine 2024] – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pro-consulting.ua/en/issledovanie-rynka/obzor-rynka-medcentrov-v-ukraine-2024-god>

79. UkraineInvest. (n.d.). Pharmaceutical industry [Industry overview]. Retrieved October 31, 2025, from <https://ukraineinvest.gov.ua/en/industries/pharmaceuticals/> [in English]

80. Ukrainian Chamber of Commerce and Industry. (2019). Ukraine's economic outlook: Country profile 2019 [Економічний профіль країни 2019]. Retrieved from

https://publications.chamber.ua/2019/Ukraine%27s_Economic_Outlook/Country_Profile_2019_EN.pdf

81. Сергійчук С. І. Методологія магістерського дослідження : навчально-методичний посібник для підготовки кваліфікаційної роботи / С. І. Сергійчук, М. В. Волосюк. – Миколаїв : Видавництво НУК, 2025. 119 с.

82. Голованова І.А. Значення приватної медицини в системі охорони здоров'я України. Економіка і право охорони здоров'я. 2016. № 1. С. 22–25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eprozd_2016_1_6