



**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ
імені адмірала Макарова**

СТАЛИЙ РОЗВИТОК В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Наукові економічні читання
присвячені пам'яті першого декана Інженерно-економічного факультету
професора В. Ч. Лі
та з нагоди 60-річчя економічної освіти на Миколаївщині

**МАТЕРІАЛИ
КОНФЕРЕНЦІЇ**

МИКОЛАЇВ – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ
імені адмірала Макарова
UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND
ІНСТИТУТ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЗМІСТУ ОСВІТИ МОН УКРАЇНИ
ІНСТИТУТ ПРОБЛЕМ РИНКУ ТА ЕКОНОМІКО-ЕКОЛОГІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ НАНУ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ
АКАДЕМІЯ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
СПІЛКА ЕКОНОМІСТІВ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА КОМІСІЯ З ЦІННИХ ПАПЕРІВ ТА ФОНДОВОГО РИНКУ
ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВА ПАЛАТА УКРАЇНИ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ФОНД ПІДТРИМКИ ПІДПРИЄМНИЦТВА

СТАЛИЙ РОЗВИТОК В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Наукові економічні читання
присвячені пам'яті першого декана
Інженерно-економічного факультету НУК
професора В.Ч. Лі
та з нагоди 60-річчя економічної освіти на Миколаївщині

1-2 грудня 2025 року

Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
Факультет економіки та екології моря
Кафедра інтелектуальної цифрової економіки
пр. Центральний, 3

ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ
Том 1

МИКОЛАЇВ – 2025

ОРГАНІЗАТОРИ:

*Міністерство освіти і науки України
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
University of Eastern Finland
Інститут модернізації змісту освіти МОН України
Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
Академія економічних наук України
Спілка економістів України
Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку
Торгово-промислова палата України
Миколаївський обласний фонд підтримки підприємництва*

***Матеріали публікуються за оригіналами, наданими авторами.
Претензії до організаторів не приймаються.***

*Відповідальний за випуск:
Рогов В'ячеслав Георгійович*

Сталий розвиток в умовах цифрової трансформації економіки: Збірник матеріалів наукових економічних читань. Миколаїв: НУК, 2025. Том 1. 452 с.

У збірнику опубліковані найцікавіші та найактуальніші матеріали з поданих на наукові економічні читання «Сталий розвиток в умовах цифрової трансформації економіки».

Висвітлено актуальні проблеми управління соціально-економічними формаціями. Розглянуто стратегічні важелі та цифрові рішення для повоєнного відновлення України. Розкрито історичний досвід економічної освіти Миколаївщини, роль інтелектуальних технологій і автоматизації у забезпеченні сталого розвитку, а також механізми управління фінансовими ризиками та кібербезпекою в умовах цифровізації. Окрему увагу приділено розбудові міжнародних інноваційних екосистем, впровадженню моделей смарт-управління та трансформації парадигми обліку, аудиту й оподаткування. Сформовано комплексне бачення фінансово-економічної трансформації та визначено пріоритети збалансованого розвитку національної економіки.

Збірник може бути корисним для науковців, державних службовців, підприємців, професорсько-викладацького складу вищих навчальних закладів, аспірантів та студентів.

© Видавництво НУК, 2025
© Національний університет
кораблебудування, 2025

УДК 614.2:005.21:005.346

CHALLENGES AND BARRIERS TO EFFECTIVE STRATEGIC MANAGEMENT IN UKRAINE'S PRIVATE HEALTHCARE SECTOR

Serhii Serhiichuk

PhD in Economics, Associate Professor,

Guarantor of the educational program «Management and Business Administration»

Admiral Makarov National University of Shipbuilding

Mykolaiv, Ukraine

sergiy.sergiychuk@nuos.edu.ua

Abstract. *The main challenges and barriers to effective strategic management in Ukraine's private healthcare sector have been examined. Organizational, financial, digital, and regulatory factors that limit the development of clinics and the implementation of innovative management models have been analyzed. The importance of strategic planning, digitalization, and service culture for improving the competitiveness and quality of medical services is highlighted.*

Keywords: *private healthcare, strategic management, barriers and challenges, digitization of healthcare services, management efficiency.*

Introduction. Strategic management in private healthcare is a key factor in ensuring the efficiency, competitiveness, and sustainable development of medical institutions. The private healthcare sector in Ukraine is growing rapidly, but its development is accompanied by numerous problems and barriers that limit the implementation of modern management and digital practices. The main challenges are organizational shortcomings, a shortage of highly qualified personnel, financial constraints, insufficient digitalization, regulatory barriers, and market competition. Understanding and systematizing these problems is a prerequisite for forming effective development strategies, optimizing resources, and improving the quality of medical care, which ultimately contributes to improving public health and strengthening the market position of private clinics.

Discussion. An analysis of organizational constraints shows that the lack of integrated processes, weak interdepartmental coordination, and a lack of strategic planning reduce the operational efficiency of clinics. Financial barriers, including high technology costs and dependence on patient solvency, limit investment in digitalization and innovation. Problems with digitalization and technological development, low digital literacy among staff, and data security risks slow down the implementation of modern management solutions. Regulatory barriers and differences in regulatory requirements across regions complicate scaling and the formation of a unified

development strategy for the private sector. The competitive environment, the dominance of large chains, and insufficient market transparency limit the opportunities for small and medium-sized clinics, forcing them to develop branding, service culture, and specialization. Awareness of these factors allows management to formulate adaptive strategic decisions, improve service quality, optimize resources, and strengthen market positions.

Findings. The study identified the following problems and barriers to effective strategic management in private healthcare in Ukraine:

1. Insufficient integration of internal processes and interdepartmental coordination. This manifests itself in the complexity of managing patient flows, the lack of uniform service standards, and difficulties in controlling service quality. Inefficient interaction between medical, administrative, and laboratory services leads to delays in service delivery and increased operating costs [1].

2. Lack of clearly defined strategic plans in small and medium-sized clinics. The absence of a long-term strategy limits the ability of institutions to innovate, scale services, and adapt to changing market conditions. Clinics often focus on current medical practice and local needs, which complicates systematic resource management and the development of multi-profile services [2].

3. Shortage of highly qualified medical and management personnel. Private clinics experience a shortage of highly qualified medical personnel, doctors with narrow specializations, and management personnel capable of effectively organizing processes and implementing modern management models. These human resource constraints significantly undermine the potential for the development of the private medical sector and the effective implementation of strategic plans [3].

4. High costs of implementing modern technologies and digital solutions. Many clinics do not have sufficient financial resources to purchase equipment, licensed software, or build IT infrastructure, which limits their ability to digitize [4].

5. Dependence on patient solvency and market instability. In conditions of economic instability or rising living costs, users may reduce their spending on commercial medical services, which affects clinics' revenues and their ability to invest in development [5].

6. Insufficient funding for innovative projects and service model development. Private clinics often do not receive enough external investment or grants for research and implementation of innovative service approaches (e.g., loyalty programs, mobile applications for patients), which limits their strategic growth and modernization [6].

7. Limited implementation of electronic medical systems and telemedicine services. Despite the availability of modern technologies for maintaining electronic medical records, remote consultations, and patient data analytics, many institutions have not yet integrated these systems into their daily practice. This leads to duplication of documents, errors in medical records, and reduced management efficiency [7].

8. Low digital literacy among staff and patients. Healthcare workers need training and adaptation to new platforms, and patients are not always able to use

electronic services due to insufficient knowledge of digital tools. This creates additional training and support costs and slows down the full integration of technologies into service processes [4].

9. Risks to the security and confidentiality of medical data. The implementation of electronic systems requires the protection of personal data, compliance with regulatory requirements, and cybersecurity. Any security breaches can have serious legal and reputational consequences for private clinics, which increases caution in the implementation of digital solutions and slows down the digitization process [8].

10. Imperfect legislation on licensing, certification, and quality control of medical services. Frequent changes in regulations and insufficient specificity of requirements complicate the planning of clinic development and the implementation of quality standards, especially for small and medium-sized institutions. This creates an additional burden on administrative resources and reduces the flexibility of management decisions [9].

11. Lack of incentives for the implementation of modern management and digital solutions. There are virtually no government programs to support the digitization of medical facilities or the introduction of electronic medical systems, which makes investing in technology a significant financial risk for private companies [10].

12. Regional differences in regulatory requirements and service availability. In different regions of Ukraine, licensing, certification, and control requirements can vary significantly, creating an imbalance in competition and unequal conditions for the development of clinics. This forces institutions to adapt their strategies to local conditions instead of focusing on a single national development strategy [11].

13. High concentration of large chains and dominance of top players in key markets. Large holdings such as Dobrobut, Dila, and Sinevo Ukraine have significant financial, technological, and human resources, which allows them to scale their services, implement modern digital and management solutions, and maintain stable quality of medical care. This complicates competition for new and small players who cannot offer a similar range of services and technological innovations [12].

14. Insufficient market transparency and limited analytical information for strategic planning. Effective clinic management requires data on demand for various medical services, patient behavior, the level of competition, and regional market characteristics. The lack of systematic statistical data forces clinic management to make decisions based on incomplete or fragmentary information, which increases the risk of errors in development strategy [13].

15. The need to develop branding, marketing strategies, and service culture. Patients are increasingly choosing clinics not only based on medical indicators, but also on the level of service, image, and convenience of services. Insufficient attention to brand building, communication with patients, and raising customer-oriented service

standards limits the ability of clinics to compete effectively and consolidate their position in the market [14].

Conclusion and the Future Research. An analysis of the problems and barriers to effective strategic management in private healthcare in Ukraine shows that the key constraints are organizational shortcomings, limited financial resources, insufficient digitalization, regulatory complexities, and high market competition. These factors are interrelated and affect the ability of clinics to effectively implement strategic plans, improve the quality of medical services, and introduce innovative management models. Awareness and systematization of these barriers allows us to form a basis for developing practical recommendations for improving the effectiveness of strategic management in the private medical sector.

References:

1. Panchyshyn, N. Y., Dmytruk, I. O., Terenda, N. O., et al. (2025). The role of comprehensive quality management of medical services in the healthcare system. *Visnyk of Social Hygiene and Healthcare Organization of Ukraine*, (1), 45–58. <https://doi.org/10.11603/1681-2786.2025.1.15345>
2. Hellowell, M., Kutsenko, V., & Rychkovska, I. (2025). Private provision of health services in Ukraine: A qualitative study. *Social Science & Medicine*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0168851025001058>
3. Problems of modernizing human resources in the healthcare system of Ukraine. (2019). *Interregional Academy of Personnel Management*, 171–172. https://maup.com.ua/assets/files/science/conf/problemi-modernizacii_vipusk-15.pdf
4. Ryabkov, S., et al. (2025). Pathways to overcoming barriers to the development of telemedicine at the primary health care level in Ukraine. *ScienceRise: Medical Science*. <https://doi.org/10.15587/2519-4798.2025.339145>
5. WHO / P4H Network. (2023). Can people afford to pay for health care? New evidence on financial protection in Ukraine. URL: <https://p4h.world/en/documents/can-people-afford-to-pay-for-health-care-2023-who-report-on-financial-protection-in-ukraine/>
6. Innovations and investments. (2025). *Finance of Ukraine*, (2), 81–90. <https://finukr.com.ua/index.php/journal/article/download/104/102/>
7. Advantages, opportunities, and challenges of digital interaction in the eHealth system: The case of a private obstetric medical center. (2023). *Electronic Health System of Ukraine*. <https://ehealth.gov.ua/2023/02/02/perevagy-mozhlyvosti-ta-trudnoshhi-tsyfrovyi-vzayemodiyi-v-esoz-na-prykladi-pryvatnogo-akusherskogo-medychnogo-tsentru/>
8. Trofimenko, O. (2023). Cybersecurity issues of medical computer systems. *Ukrainian Information Security Research Journal*. <https://doi.org/10.18372/2410-7840.23.15153>
9. Draft Law «On the Organization of Medical Care for the Population in Ukraine» / *Apteka Online*. URL: <https://www.apteka.ua/article/426436>

10. Electronic Health System of Ukraine. (2024). *Official eHealth website*. <https://ehealth.gov.ua/2024/page/3/>
11. Batryn, O. V. (2024). Administrative and legal regulation of licensing for medical practice. *Law and Safety (Pravo i Bezpeka)*, (1 (92)), 33–45. <https://doi.org/10.32631/pb.2024.1.03>
12. AIN. (2025, May 6). Over UAH 30 billion in revenue earned by the largest private medical facilities in Ukraine since 2023. AIN.ua. <https://ain.ua/2025/05/06/ponad-30-mlrd-grn-doxodu-otrimali-naibils-privatni-medzaklady-v-ukrayini-z-2023-roku/>
13. Razumkov Centre. (2023). Private healthcare: Development prospects in Ukraine (p. 16). Kyiv. <https://razumkov.org.ua/images/2023/06/14/2023-MEDICINA-ENGL.pdf>
14. Bondarenko, A., Hordiienko, V., & Koroshchenko, V. (2023). The role of marketing strategy in the activities of medical institutions under the conditions of COVID-19. *Visnyk of Sumy State University. Management and Business Education*, (1), 7–16. https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/1_2023/1.pdf

ВИКЛИКИ ТА БАР'ЄРИ ЕФЕКТИВНОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ПРИВАТНОМУ СЕКТОРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

Сергій Сергійчук

Національний університет адмірала Макарова, м. Миколаїв

Анотація. Досліджено основні виклики та бар'єри на шляху до ефективного стратегічного управління в приватному секторі охорони здоров'я України. Проаналізовано організаційні, фінансові, цифрові та регуляторні чинники, що обмежують розвиток клінік та впровадження інноваційних моделей управління. Висвітлено важливість стратегічного планування, цифровізації та сервісної культури для підвищення конкурентоспроможності та якості медичних послуг.

Ключові слова: приватна охорона здоров'я, стратегічне управління, бар'єри та виклики, цифровізація медичних послуг, ефективність менеджменту.

5. Про систему громадського здоров'я : Закон України від 06.09.2022 р. № 2573-IX.

6. Порядок складання типових форм з обліку та списання запасів суб'єктами державного сектору : Наказ Міністерства фінансів України від 13.12.2022 р. № 431.

FEATURES OF DISPLAY IN OFFICE COSTS ACCOUNTING

Oleksandra Tsyhanova

Admiral Makarov National University of Shipbuilding

Summary: *The place of office costs in the structure of enterprise costs is determined. A list of office costs is given. The accounting features of office costs are considered.*

Key words: *costs, administrative costs, office costs, inventories, low-value and perishable items, monetary documents.*

Андрій Придальний.....3	3
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА АВТОМАТИЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ЧИННИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ВИКЛИКИ, МОЖЛИВОСТІ, ПЕРСПЕКТИВИ	
Анна Сабат, Наталія Тубальцева.....3	3
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ	
Сергій Селіщев.....3	3
ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ НА РИНКУ ТРАНСПОРТНО- ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ	
Serhii Serhiichuk.....400	400
CHALLENGES AND BARRIERS TO EFFECTIVE STRATEGIC MANAGEMENT IN UKRAINE’S PRIVATE HEALTHCARE SECTOR	
Анастасія Снігаренко, Павло Бондаренко.....405	405
ОЦІНКА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ: ІНСТРУМЕНТИ, РИЗИКИ, РЕЗУЛЬТАТИ	
СЕКЦІЯ 6. ОБЛІК, АНАЛІЗ, АУДИТ, КОНТРОЛЬ, ЗВІТНІСТЬ ТА ОПОДАТКУВАННЯ: СУЧАСНА ПАРАДИГМА В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ408	
Катерина Бурунсуз.....408	408
АНАЛІЗ ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ЗА ВИДАМИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	
Карина Гаврашенко.....411	411
АУДИТ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ТА ЗВІТНОСТІ ЗІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ	
Зінаїда Колмацуй.....416	416
ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ СУТТЄВОСТІ ІНФОРМАЦІЇ ПРИ ФОРМУВАННІ ESG-ЗВІТІВ	
Ольга Лега, Тетяна Прийдак, Людмила Яловега.....418	418
АУДИТ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ТА ЗВІТНОСТІ ЗІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ	
Oleksandra Pakhmanova.....422	422
DEVELOPMENT OF SMALL BUSINESS IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION: WORLD EXPERIENCE AND FEATURES OF ITS ADAPTATION IN UKRAINE	