

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: Стратегічні підходи до підвищення ефективності управління
приватними медичними закладами в Україні

Виконав: студент 6435мз групи

(підпис) _____ Суйчимезов В. О.

Керівник роботи:

К.Є.Н., доцент

(посада, науковий ступень вчене звання)

(підпис) _____ Сергійчук С.І.

Миколаїв – 2025 року

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

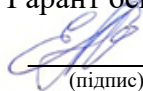
Кафедра менеджменту

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління закладами охорони здоров'я»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Гарант освітньої програми


(підпис)

Є. О. Бойко

«___» _____ 2025 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Студенту _____ Суйчимезову Віктору Олександровичу
(прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи Стратегічні підходи до підвищення ефективності управління приватними медичними закладами в Україні

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) _____
Розділ 1. Теоретичні засади стратегічного управління приватними медичними закладами; провести аналіз Розділ 2. Аналіз стану приватного медичного сектора в Україні; Розділ 3. Стратегічні підходи до підвищення ефективності управління приватними медичними закладами.

5. Перелік презентаційних матеріалів моделі оцінки ефективності стратегічного управління в медичних закладах; Доходи ринку постачальників медичних послуг в Україні, млрд USD; середній дохід постачальників медичних послуг на одну людину в Україні, USD; аналіз основних цифрових інструментів та платформ та їх вплив на ефективність управління в приватних клініках; компоненти цифрової моделі стратегічного управління для приватної клініки; рекомендації щодо оптимізації управлінських процесів в приватних медичних закладах; комплексна система показників контролю результатів діяльності приватної 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  Суйчимезов В. О.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Керівник роботи  Сергійчук С. І.

АНОТАЦІЯ

Суйчимезов В. О. «Стратегічні підходи до підвищення ефективності управління приватними медичними закладами в Україні»

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

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи, сучасні підходи та практичні інструменти стратегічного управління приватними медичними закладами в умовах цифрової трансформації. Актуальність теми зумовлена необхідністю підвищення ефективності управління, оптимізації ресурсів та забезпечення високої якості медичних послуг у конкурентному середовищі, яке швидко змінюється під впливом технологічних інновацій.

Метою дослідження є обґрунтування стратегічних підходів та формування цифрової моделі управління, спрямованої на підвищення результативності діяльності приватних медичних закладів. У роботі проведено аналіз стану приватної медицини в Україні, оцінено роль цифрових технологій у стратегічному управлінні, визначено їх вплив на ефективність використання ресурсів, якість послуг і конкурентоспроможність клінік.

Розроблено авторську цифрову модель стратегічного управління приватною клінікою, що включає визначення стратегічних цілей, оптимізацію процесів, впровадження цифрових інструментів, систему контролю та механізми адаптації на основі показників KPI. Запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення організаційної структури, управління персоналом, автоматизації процесів, підвищення якості обслуговування та управління ризиками. Практичне значення роботи полягає в можливості використання отриманих результатів у діяльності приватних медичних закладів, а також у подальших наукових дослідженнях, присвячених стратегічному менеджменту та цифровізації охорони здоров'я.

Ключові слова: стратегічне управління, приватна медицина, цифрова трансформація, управлінська ефективність, цифрові інструменти, модель управління, KPI.

ANNOTATION

Suychimezov V. O. «Strategic approaches to improving the efficiency of private healthcare facility management in Ukraine»

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

The thesis examines the theoretical foundations, modern approaches, and practical tools for strategic management of private medical institutions in the context of digital transformation. The relevance of the topic is determined by the need to improve management efficiency, optimize resources, and ensure high-quality medical services in a competitive environment that is rapidly changing under the influence of technological innovations.

The purpose of the study is to justify strategic approaches and develop a digital management model aimed at improving the performance of private medical institutions. The paper analyzes the state of private medicine in Ukraine, assesses the role of digital technologies in strategic management, and determines their impact on the efficiency of resource use, quality of services, and competitiveness of clinics.

The author has developed a digital model for the strategic management of a private clinic, which includes the definition of strategic goals, process optimization, the implementation of digital tools, a control system, and adaptation mechanisms based on KPIs. Practical recommendations are proposed for improving the organizational structure, personnel management, process automation, service quality, and risk management. The practical significance of the work lies in the possibility of using the results obtained in the activities of private medical institutions, as well as in further scientific research devoted to strategic management and digitalization of healthcare.

Keywords: strategic management, private medicine, digital transformation, management efficiency, digital tools, management model, KPI.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРИВАТНИМИ МЕДИЧНИМИ ЗАКЛАДАМИ.....	12
1.1. Поняття та сутність стратегічного управління в медицині.....	12
1.2. Моделі та підходи до оцінки ефективності стратегічного управління в медичних закладах.....	18
1.3. Міжнародний досвід та сучасні тенденції стратегічного управління приватними медичними закладами.....	25
Висновок до першого розділу	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ПРИВАТНОГО МЕДИЧНОГО СЕКТОРА В УКРАЇНІ.....	33
2.1. Основні учасники ринку приватного медичного сектора та їх стратегічні позиції	33
2.2. Аналіз проблем та бар'єрів ефективного стратегічного управління в приватній медицині	40
2.3. Оцінка ролі цифрових технологій у підвищенні ефективності стратегічного управління в приватній медицині.....	45
Висновки до другого розділу.....	53
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРИВАТНИМИ МЕДИЧНИМИ ЗАКЛАДАМИ.....	55
3.1. Розробка моделі стратегічного управління для приватної клініки	55
3.2. Рекомендації щодо оптимізації управлінських процесів в приватних медичних закладах.....	60
3.3. Оцінка впливу впровадження стратегій на результативність діяльності приватного медичного закладу	66
Висновок до третього розділу	70
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний приватний сектор охорони здоров'я в Україні функціонує в умовах підвищеної конкуренції, цифрової трансформації та зростання вимог пацієнтів до якості медичних послуг. Воєнні та поствоєнні виклики, динамічність ринкового середовища, зростання витрат і необхідність підвищення операційної ефективності зумовлюють потребу у впровадженні нових управлінських підходів, заснованих на стратегічному плануванні, аналітиці та цифрових технологіях. Традиційні моделі управління більше не забезпечують достатнього рівня адаптивності, тому формування цифрово орієнтованої моделі стратегічного управління стає ключовою умовою забезпечення конкурентоспроможності, стійкості та високої якості послуг приватних медичних закладів. Саме тому дослідження даної теми є актуальним і своєчасним у контексті трансформації сучасної української медицини.

Проблемам стратегічних підходів до підвищення ефективності управління приватними медичними закладами в Україні присвячені роботи вітчизняних та закордонних фахівців. Серед українських дослідників значний внесок зроблено О. Сумцем, який аналізує особливості оцінювання результативності управлінських рішень у медичних закладах та роль системи контролю в підвищенні ефективності менеджменту. До ключових міжнародних авторів, які досліджують цифровізацію, трансформацію систем охорони здоров'я та застосування стратегічних моделей у медицині, належать М. Кетонен, Е. Столл, а також експерти ВООЗ (WHO), що системно висвітлюють питання інтеграції цифрових рішень, підвищення якості медичних послуг та удосконалення управління через використання технологічних інструментів. Узагальнення цих наукових підходів демонструє, що підвищення результативності приватних медичних установ неможливе без поєднання стратегічного менеджменту, цифрової трансформації та систематичної оцінки ефективності.

Разом з тим, незважаючи на досить ґрунтовне дослідження цієї проблеми, питання формування цілісної цифрової моделі стратегічного управління приватними медичними закладами в умовах трансформації українського ринку охорони здоров'я залишаються недостатньо розробленими. Зокрема, потребують уточнення механізми інтеграції цифрових інструментів у стратегічне планування, методи оцінювання ефективності управлінських рішень із використанням сучасних KPI, а також підходи до забезпечення стійкості та гнучкості клінік в умовах зростання конкуренції та цифрових ризиків. Недостатньо опрацьованими залишаються питання адаптації міжнародних практик до специфіки українського приватного сектору медицини, що актуалізує необхідність подальших наукових 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 обґрунтування цифрової моделі стратегічного управління приватним медичним закладом, яка забезпечує підвищення ефективності управлінських процесів, якості медичного обслуговування та конкурентоспроможності клініки в умовах цифрової трансформації системи охорони здоров'я.

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

- проаналізовано теоретичні засади стратегічного управління медичними закладами та виявити сучасні тенденції розвитку приватної медицини в Україні та світі;
- досліджено вплив цифрових технологій на управлінську ефективність, якість медичних послуг та фінансові результати приватних клінік;

- оцінено бар'єри, ризики та проблеми впровадження цифровізації в управлінські процеси медичних закладів;
- розроблено цифрову модель стратегічного управління приватною клінікою, визначивши її ключові компоненти, інструменти та механізми реалізації;
- сформовано систему показників оцінки ефективності функціонування цифрової моделі стратегічного управління;
- розроблено рекомендації щодо оптимізації організаційних, кадрових, фінансових та цифрових процесів приватного медичного закладу.
- оцінено вплив запропонованих стратегій на результативність діяльності клініки та обґрунтувати напрями подальшого розвитку цифрової трансформації в приватній медицині.

Об'єктом дослідження є процес діяльності приватних медичних закладів в умовах цифрової трансформації системи охорони здоров'я.

Предметом дослідження є цифрові підходи, інструменти та моделі стратегічного управління, що забезпечують підвищення ефективності функціонування приватних медичних закладів.

Методи дослідження. У процесі роботи було застосовано комплекс методів наукового пізнання, що забезпечили всебічний та системний аналіз проблематики. Теоретичною основою дослідження стали *методи аналізу та синтезу* – для узагальнення наукових підходів до стратегічного управління та цифровізації в медицині. *Системний та структурно-функціональний методи* використано для побудови моделі стратегічного управління приватною клінікою та визначення взаємозв'язків між її елементами. *Метод порівняльного аналізу* дав змогу оцінити зарубіжний та український досвід цифрової трансформації медичних закладів. *Економічні та статистичні методи* застосовано для оцінки ефективності запропонованих управлінських рішень і системи KPI. *Метод експертних оцінок* був використаний для формування практичних рекомендацій та перевірки релевантності управлінських інструментів.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних підходів та розробленні науково-практичних рекомендацій щодо формування стратегічних підходів до підвищення ефективності управління приватними медичними закладами в Україні. Так, у кваліфікаційній роботі:

удосконалено:

– модель стратегічного управління приватним медичним закладом, яка на відміну від існуючих включає інтеграцію цифрових інструментів (EMR/EHR, аналітичні платформи, телемедицину) та систему KPI, що забезпечує підвищення прозорості, операційної ефективності та якості медичних послуг;

набули подальшого розвитку:

– методичні підходи до оцінки результативності впровадження стратегічних рішень у приватних клініках шляхом поєднання фінансових, клінічних, сервісних та цифрових показників, що дозволяє більш точно визначати вплив цифровізації на управлінську ефективність та конкурентоспроможність закладу.

Практичне і загальнонаукове значення отриманих результатів полягає в тому, що сформовані у роботі теоретичні положення, аналітичні висновки та запропонована цифрова модель стратегічного управління можуть бути використані приватними медичними закладами для оптимізації внутрішніх процесів, удосконалення системи управління, підвищення якості медичних послуг та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Розроблені рекомендації щодо впровадження цифрових інструментів, системи KPI, механізмів управління ризиками та підвищення кваліфікації персоналу мають практичну цінність для керівників клінік, медичних менеджерів та консультантів у сфері охорони здоров'я. Загальнонаукове значення роботи полягає в подальшому розвитку теоретико-методологічних основ стратегічного управління в умовах цифрової трансформації медичної сфери,

що сприяє формуванню сучасної парадигми ефективного менеджменту в охороні здоров'я.

Особистий внесок здобувача полягає у самостійному здійсненні теоретичного обґрунтування сутності стратегічного управління приватними медичними закладами, проведенні комплексного аналізу впливу цифрових технологій на управлінську результативність, формулюванні системи стратегічних цілей та інструментів їх досягнення, розробленні авторської цифрової моделі стратегічного управління і практичних рекомендацій щодо оптимізації управлінських процесів у приватних медичних закладах. Усі висновки, пропозиції та узагальнення, подані в роботі, отримані здобувачем особисто.

Обсяг та структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота викладена на 81 сторінках та складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (51 найменування), 5 таблиць, 5 рисунків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРИВАТНИМИ МЕДИЧНИМИ ЗАКЛАДАМИ

1.1. Поняття та сутність стратегічного управління в медицині

Стратегічне управління – це система методів, процесів та рішень, спрямованих на визначення довгострокових цілей організації, розробку та реалізацію стратегій для їх досягнення, а також оцінку ефективності цих стратегій у контексті внутрішнього та зовнішнього середовища.

У класичному менеджменті стратегічне управління охоплює: аналіз зовнішнього середовища (ринку, конкурентів, економічних та соціальних факторів), внутрішніх ресурсів організації (кадри, фінанси, технології), визначення стратегічних цілей і розробку шляхів їх досягнення. Основна мета – забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку організації на довгострокову перспективу.

На думку Самодай К.: «Стратегічне управління закладами охорони здоров'я є ключовим аспектом підвищення їх ефективності в умовах ресурсних та нормативних обмежень, поєднуючи класичні концепції з сучасними моделями гнучкості та орієнтації на результат [25]».

У медичних закладах стратегічне управління має специфіку, обумовлену особливостями галузі:

1. Соціальна орієнтація – діяльність медичного закладу спрямована на задоволення потреб пацієнтів та підвищення якості життя.
2. Високий рівень ризиків і відповідальності – медичні послуги безпосередньо впливають на здоров'я та життя людей, тому рішення потребують ретельного стратегічного аналізу.
3. Складність ресурсної бази – включає людські ресурси (лікарі, медсестри, адміністратори), технології, обладнання та фінанси, що потребує інтегрованого підходу до управління.

4. Вплив зовнішніх факторів – законодавство, державне регулювання, медичні стандарти та етичні норми значно обмежують свободу управлінських рішень.

5. Необхідність інновацій – впровадження сучасних технологій та цифрових рішень для підвищення ефективності, наприклад, електронних медичних карт, телемедицини та аналітики даних пацієнтів.

Стратегічне управління в медичних закладах відрізняється від оперативного та тактичного управління за горизонтом планування, цілями та характером прийнятих рішень. Якщо стратегічне управління визначає довгостроковий напрямок розвитку закладу, формує його місію та основні цілі, то тактичне управління спрямоване на реалізацію цих стратегій у середньостроковій перспективі через конкретні проекти та програми. Оперативне управління, у свою чергу, забезпечує щоденне функціонування медичного закладу, включаючи розподіл змін персоналу, контроль графіків прийому пацієнтів та організацію матеріально-технічного забезпечення. Нижче наведено порівняльну характеристику трьох рівнів управління в медичних закладах (табл. 1.1).

Стратегічне управління у медицині визначає напрямок розвитку закладу та забезпечує його довгострокову стійкість, тоді як тактичне та оперативне управління забезпечують реалізацію цих стратегій на практиці.

Стратегічне управління медичними закладами базується на певних принципах, які забезпечують ефективну реалізацію довгострокових цілей та підвищення конкурентоспроможності. Ці принципи враховують специфіку медичної галузі, соціальну орієнтацію закладів та складність управлінських процесів.

1. Орієнтація на довгострокові цілі і розвиток. Стратегічне управління передбачає визначення чіткої місії та формулювання довгострокових цілей розвитку закладу. Для медичних закладів це означає планування впровадження нових медичних технологій, розвиток спеціалізованих відділень, підвищення якості медичних послуг та забезпечення стабільного

фінансового стану. Довгострокова орієнтація дозволяє закладу не лише реагувати на поточні виклики, а й передбачати майбутні зміни в потребах пацієнтів та ринку.

Таблиця 1.1

Відмінність стратегічного управління від оперативного та тактичного управління в медицині

Параметр	Стратегічне управління	Тактичне управління	Оперативне управління
Горизонт планування	Довгостроковий (3–10 років і більше)	Середньостроковий (1–3 роки)	Короткостроковий (дні, місяці)
Мета	Забезпечення розвитку та конкурентоспроможності	Виконання конкретних проектів та програм	Щоденне функціонування та поточні завдання
Фокус	Загальна стратегія, місія, цілі організації	Використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей	Ефективне виконання конкретних завдань
Рішення	Високорівневі, комплексні, інноваційні	Тактичні рішення для реалізації стратегії	Повсякденні, оперативні рішення
Приклад у медицині	Розробка стратегії розвитку приватної клініки на 5 років із впровадженням телемедицини	Впровадження нових процедур лікування або відкриття нових відділень	Розподіл змін персоналу, графіки прийому пацієнтів, закупівля витратних матеріалів

2. Врахування інтересів пацієнтів, персоналу та акціонерів. Стратегічне управління передбачає балансування інтересів всіх зацікавлених сторін. Пацієнти очікують високої якості та доступності медичних послуг, персонал – стабільних умов праці та розвитку компетенцій, акціонери – прибутковості та ефективного використання ресурсів. Успішне стратегічне управління досягається через інтеграцію цих інтересів у процес планування та прийняття рішень.

3. Гнучкість і адаптивність до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Медичні заклади функціонують у динамічному середовищі, яке характеризується змінами законодавства, появою нових медичних технологій, коливанням ринкових умов та очікувань пацієнтів. Гнучкість стратегічного управління забезпечує здатність закладу швидко адаптуватися до цих змін,

переглядаючи стратегії та пріоритети розвитку, а також мінімізуючи ризики для фінансової та організаційної стабільності.

4. Інтеграція ресурсів (фінансових, кадрових, технологічних). Ефективне стратегічне управління вимагає комплексного використання всіх наявних ресурсів. Для медичних закладів це означає оптимізацію кадрового потенціалу (лікарі, медсестри, адміністративний персонал), фінансових ресурсів (бюджет, інвестиції, доходи від послуг) та технологічних можливостей (медичне обладнання, інформаційні системи, цифрові рішення). Інтеграція ресурсів дозволяє підвищити ефективність роботи закладу та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Як зазначає Рябець Д. М.: «В умовах динамічного та невизначеного зовнішнього середовища медичні заклади повинні поєднувати довгострокову орієнтацію з гнучкістю, інтегруючи фінансові, кадрові та технологічні ресурси для досягнення сталого розвитку [24]».

Стратегічне управління у медичних закладах є ключовим інструментом підвищення їх ефективності та стійкості на ринку медичних послуг. Воно дозволяє закладам не лише реагувати на поточні виклики, а й прогнозувати майбутні зміни, оптимізувати ресурси та підвищувати якість обслуговування пацієнтів.

Стратегічне управління дозволяє приватним медичним закладам виділятися серед конкурентів через впровадження інновацій, спеціалізацію на окремих видах медичних послуг, розвиток висококваліфікованого персоналу та формування позитивного іміджу клініки. Розробка довгострокових стратегій дозволяє передбачати зміни ринку, ефективно реагувати на появу нових конкурентів та підтримувати лояльність пацієнтів.

Самодай К. «Стратегічне управління закладами охорони здоров'я є ключовим аспектом підвищення їх ефективності в умовах ресурсних та нормативних обмежень, поєднуючи класичні концепції з сучасними моделями гнучкості, орієнтації на результат та адаптації до змін зовнішнього середовища [25]».

Стратегічне управління забезпечує інтеграцію фінансових, кадрових та технологічних ресурсів закладу для досягнення максимального результату при мінімальних витратах. Оптимізація процесів, впровадження сучасного медичного обладнання та цифрових систем обліку пацієнтів сприяють підвищенню якості медичних послуг та скороченню часу надання допомоги, що безпосередньо впливає на ефективність діяльності клініки.

Медичні заклади працюють у складному зовнішньому середовищі, де значну роль відіграють законодавчі та регуляторні зміни, економічні коливання та соціальні фактори. Стратегічне управління дозволяє виявляти потенційні ризики, розробляти план дій у надзвичайних ситуаціях та адаптувати стратегії розвитку клініки до нових умов. Це забезпечує стабільність діяльності та мінімізує негативні наслідки зовнішніх впливів.

Стратегічне управління медичними закладами базується на інтеграції кількох взаємопов'язаних складових, які забезпечують досягнення довгострокових цілей, підвищення ефективності роботи та стійкий розвиток закладу. Однією з основ є стратегічне планування, яке передбачає визначення місії, довгострокових цілей та шляхів їх досягнення. Для приватних клінік це проявляється у розширенні спектру медичних послуг, відкритті нових спеціалізованих відділень, впровадженні сучасних медичних технологій і цифрових рішень, а також у плануванні фінансових та кадрових ресурсів для забезпечення стабільності розвитку закладу.

Важливу роль відіграє організаційна структура та процеси управління, які включають чіткий розподіл повноважень між керівним, медичним і адміністративним персоналом, впровадження процедур контролю якості медичних послуг та стандартів лікування, а також автоматизацію робочих процесів для скорочення часу обслуговування пацієнтів і підвищення продуктивності.

Контроль та оцінка ефективності є невід'ємною складовою стратегічного управління, оскільки дозволяють своєчасно виявляти проблеми та коригувати стратегії. У медичних закладах це здійснюється через аналіз

якості наданих послуг за показниками задоволеності пацієнтів, рівня ускладнень та повторних звернень, фінансовий аналіз витрат і доходів, а також моніторинг виконання стратегічних проектів і досягнення цілей розвитку клініки.

Не менш важливою є інтеграція інновацій та цифровізації, що включає впровадження інформаційних систем для електронного обліку пацієнтів і управління ресурсами, використання телемедичних платформ для дистанційних консультацій і моніторингу стану пацієнтів, а також аналітику даних для прогнозування потреб пацієнтів і планування розвитку медичних послуг. Поєднання цих складових забезпечує системність стратегічного управління і дозволяє медичному закладу досягати високого рівня ефективності, конкурентоспроможності та стійкості на ринку медичних послуг.

Кириченко О.: «Умови цифрової трансформації в системі охорони здоров'я вимагають запровадження адаптивних стратегій розвитку, які здатні інтегрувати кадрові, фінансові та технологічні ресурси, забезпечуючи при цьому гнучкість діяльності закладів охорони здоров'я в умовах швидких змін [13]».

Стратегія розвитку медичного закладу визначає довгостроковий напрямок його діяльності та способи досягнення встановлених цілей. Вона відображає ключові пріоритети закладу, забезпечує узгодженість дій персоналу та сприяє ефективному використанню ресурсів. У контексті медичних організацій стратегія розвитку тісно пов'язана з місією клініки, оскільки визначає, яким чином заклад реалізує свою соціальну функцію – надання високоякісних медичних послуг пацієнтам, підвищення рівня здоров'я населення та задоволення потреб клієнтів.

Існують різні види стратегій розвитку медичних закладів. *Стратегія зростання* спрямована на розширення діяльності клініки, наприклад, шляхом відкриття нових спеціалізованих відділень, впровадження нових медичних послуг або збільшення географії надання послуг. *Стратегія стабілізації*

орієнтована на підтримку існуючого рівня діяльності та оптимізацію внутрішніх процесів, що дозволяє закладу забезпечувати стабільну якість послуг та контроль витрат. *Стратегія диверсифікації* передбачає розширення спектру послуг або розвиток нових напрямів діяльності, наприклад, відкриття лабораторії, центру телемедицини або програми профілактичного обстеження для корпоративних клієнтів.

Кириченко О.: «Адаптивні стратегії розвитку в стратегічному управлінні закладом охорони здоров'я дозволяють інтегрувати класифікацію стратегій (зростання, стабілізація, диверсифікація) в довгострокове планування з урахуванням внутрішніх і зовнішніх змін, що підвищує здатність установи реагувати на ринкові та технологічні виклики [5]».

У практиці приватних медичних закладів застосовуються різноманітні стратегічні підходи. Так, деякі клініки впроваджують інноваційні технології телемедицини для дистанційного консультування пацієнтів, що дозволяє їм розширити ринок послуг і підвищити лояльність клієнтів. Інші орієнтуються на спеціалізацію, відкриваючи вузькоспеціалізовані відділення, наприклад ортопедії чи кардіології, і таким чином підвищують якість обслуговування та конкурентоспроможність. Ще один підхід полягає у формуванні партнерських програм із фармацевтичними та лабораторними компаніями для забезпечення комплексного обслуговування пацієнтів і диверсифікації джерел доходів клініки.

Застосування стратегічних підходів розвитку дозволяє медичним закладам не лише зміцнювати свої позиції на ринку, а й підвищувати ефективність управління ресурсами, забезпечувати високий рівень якості обслуговування пацієнтів та адаптуватися до швидких змін зовнішнього середовища, зокрема у сфері законодавства, технологій та потреб пацієнтів.

1.2. Моделі та підходи до оцінки ефективності стратегічного управління в медичних закладах

Оцінка ефективності стратегічного управління у медичних закладах є важливим інструментом контролю та вдосконалення управлінських процесів.

Вона дозволяє визначити, наскільки реалізація стратегій відповідає поставленим цілям розвитку клініки, забезпечує оптимальне використання ресурсів і сприяє підвищенню якості надання медичних послуг. В умовах динамічного ринку медичних послуг і постійних змін у законодавстві та технологіях така оцінка стає ключовим елементом забезпечення стійкості та конкурентоспроможності закладу.

На думку Сумець О.: «Оцінка результативності реалізації управлінського рішення в загальній системі менеджменту закладу охорони здоров'я має вирішальне значення для забезпечення досягнення стратегічних цілей, коригування стратегії та підвищення якості надання медичних послуг [31]»

Значення оцінки ефективності стратегічного управління полягає у можливості комплексного аналізу результатів діяльності медичного закладу. Вона включає фінансові показники (дохідність, рентабельність, окупність інвестицій), організаційні аспекти (ефективність розподілу повноважень, продуктивність персоналу, оптимізація процесів), медичні критерії (якість лікування, рівень ускладнень, задоволеність пацієнтів) та соціальні чинники (доступність медичної допомоги, рівень задоволеності громади). Такий підхід дозволяє керівництву приймати обґрунтовані стратегічні рішення, коригувати пріоритети розвитку та запроваджувати необхідні інновації.

Оцінка ефективності також сприяє підвищенню прозорості діяльності медичного закладу, формуванню довіри серед пацієнтів і партнерів, а також підвищенню мотивації персоналу. Вона стає основою для планування подальших стратегій розвитку, забезпечуючи безперервне вдосконалення управлінських процесів і підтримку високого рівня якості медичних послуг у відповідності до сучасних стандартів та очікувань пацієнтів.

Класичні моделі оцінки ефективності стратегічного управління в медичних закладах дозволяють системно вимірювати результати діяльності клініки та співвідносити їх із визначеними цілями розвитку (рис. 1.1).

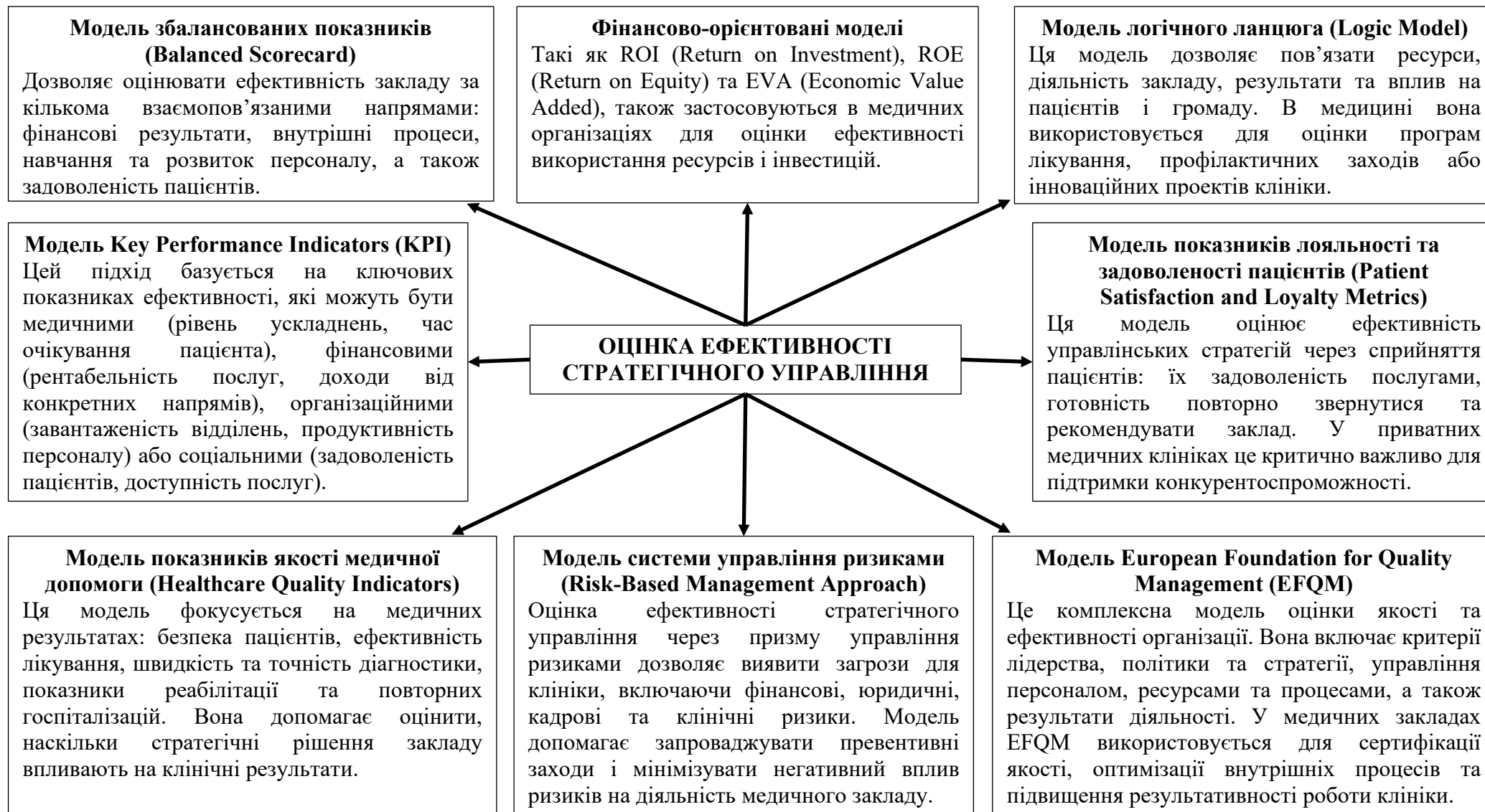


Рис. 1.1. Моделі оцінки ефективності стратегічного управління в медичних закладах

Однією з найпоширеніших є модель збалансованих показників (Balanced Scorecard), яка дозволяє оцінювати ефективність закладу за кількома взаємопов'язаними напрямками: фінансові результати, внутрішні процеси, навчання та розвиток персоналу, а також задоволеність пацієнтів. У медичних закладах адаптація цієї моделі передбачає включення специфічних показників якості медичного обслуговування, часу реагування на звернення пацієнтів, рівня інноваційності лікувальних процесів і ефективності управлінських рішень.

Фінансово-орієнтовані моделі, такі як ROI (Return on Investment), ROE (Return on Equity) та EVA (Economic Value Added), також застосовуються в медичних організаціях для оцінки ефективності використання ресурсів і інвестицій. Вони дозволяють керівництву визначати рентабельність окремих напрямів діяльності клініки, ефективність вкладень у нове обладнання або розвиток спеціалізованих відділень, а також порівнювати фінансові результати з іншими медичними установами.

Моделі ефективності на основі процесного підходу орієнтовані на оцінку безпосередньо клінічних, адміністративних та логістичних процесів у закладі. Вони дозволяють аналізувати продуктивність роботи медичного персоналу, ефективність роботи відділень та взаємодію між структурними підрозділами, що безпосередньо впливає на якість медичного обслуговування та задоволеність пацієнтів. Такий підхід дозволяє не лише оцінювати результати діяльності, а й виявляти слабкі місця в організації процесів та впроваджувати покращення.

У комплексі всі ці моделі дають змогу керівництву медичних закладів приймати обґрунтовані стратегічні рішення, оптимізувати використання ресурсів, підвищувати якість медичних послуг та адаптувати діяльність клініки до змін у законодавстві, технологіях та потребах пацієнтів.

Сучасні підходи до оцінки ефективності стратегічного управління у медичних закладах базуються на використанні цифрових технологій та аналітичних систем. Цифрові платформи дозволяють автоматизувати збір даних про діяльність клініки, аналізувати показники фінансової ефективності, продуктивності персоналу, завантаженості відділень та якості надання медичних

послуг. Використання таких систем забезпечує керівництву оперативний доступ до актуальної інформації, що дозволяє приймати своєчасні стратегічні рішення та коригувати пріоритети розвитку закладу. Сорока І. М.: «Інформація, що внесена в медичні інформаційні системи, у подальшому широко використовується лікарями, іншим медичним персоналом, пацієнтами, адміністрацією закладу охорони здоров'я. Показники задоволеності та зручності використання медичних інформаційних систем можна використовувати для розвитку електронної охорони здоров'я як постійний інструмент моніторингу і оперативного реагування як лікарями, так і керівниками охорони здоров'я» [29].

Методика ключових показників ефективності (KPI) для медичних працівників та підрозділів є одним із найпоширеніших інструментів сучасної оцінки управлінської діяльності. KPI дозволяють оцінювати індивідуальну і командну продуктивність медичного персоналу, ефективність роботи конкретних відділень та досягнення стратегічних цілей закладу. У приватних клініках KPI можуть включати показники якості лікування, рівень задоволеності пацієнтів, дотримання протоколів обслуговування та ефективність використання ресурсів. Такий підхід стимулює підвищення професійної відповідальності та сприяє покращенню внутрішніх процесів у закладі.

Іншим важливим сучасним підходом є порівняльний аналіз конкурентоспроможності та позицій на ринку медичних послуг. Він передбачає оцінку позицій клініки відносно конкурентів за різними критеріями: спектр послуг, якість обслуговування, інноваційність технологій, цінова політика, пацієнтська лояльність. Такий аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони закладу, визначити можливості для розвитку та розробити стратегічні кроки для підвищення конкурентоспроможності на ринку медичних послуг.

Застосування інноваційних і сучасних підходів до оцінки ефективності стратегічного управління забезпечує комплексну, об'єктивну та своєчасну оцінку діяльності медичного закладу, що сприяє підвищенню якості медичних послуг, оптимізації ресурсів та адаптації клініки до динамічного ринкового середовища.

Оцінка ефективності стратегічного управління тісно пов'язана зі стратегічним плануванням у медичних закладах. Дані, отримані за допомогою різних моделей оцінки – фінансових, процесних, KPI, Balanced Scorecard або цифрових аналітичних платформ – слугують основою для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Інформація про ефективність використання ресурсів, якість надання медичних послуг, продуктивність персоналу та конкурентоспроможність закладу дозволяє керівництву коригувати стратегії розвитку, визначати пріоритети та планувати інноваційні зміни.

Сумець О.: «Оцінка результативності реалізації управлінського рішення в загальній системі менеджменту закладу охорони здоров'я є важливою складовою стратегічного управління, оскільки результати моніторингу ключових показників дозволяють адаптувати стратегічні плани та коригувати цілі відповідно до реальних можливостей і викликів [31]»

Взаємозв'язок між оцінкою ефективності та стратегічним плануванням проявляється в кількох аспектах:

- по-перше, результати оцінки допомагають ідентифікувати сильні та слабкі сторони діяльності закладу, що дає змогу коригувати поточні стратегії та запроваджувати нові;
- по-друге, постійний моніторинг показників дозволяє передбачати ризики та зміни в зовнішньому середовищі – законодавстві, технологіях та ринкових умовах – і адаптувати план розвитку відповідно до цих змін;
- по-третє, дані оцінки ефективності сприяють більш точному прогнозуванню фінансових результатів і потреб у ресурсах, що підвищує стійкість клініки та її здатність до довгострокового розвитку.

Особливо важливо, що у приватних медичних закладах інтеграція оцінки ефективності та стратегічного планування дозволяє поєднати економічні та клінічні цілі. Це забезпечує баланс між оптимізацією витрат, підвищенням якості обслуговування пацієнтів і конкурентоспроможністю закладу на ринку медичних послуг. Таким чином, застосування комплексних моделей оцінки

ефективності стає не лише інструментом контролю, а й ключовим механізмом реалізації стратегічних цілей клініки.

У практичній діяльності медичних закладів оцінка ефективності стратегічного управління реалізується через конкретні кейси та приклади, що демонструють застосування різних моделей. Так, у приватних клініках широко використовується модель Balanced Scorecard, адаптована до медичної сфери, що дозволяє оцінювати фінансові показники, якість медичних послуг, ефективність роботи персоналу та задоволеність пацієнтів. Наприклад, одна приватна клініка впровадила цифрову платформу для моніторингу показників KPI відділень, що дозволило керівництву виявити перевантаженість деяких підрозділів та оптимізувати розподіл ресурсів, підвищивши якість обслуговування пацієнтів.

У державних медичних закладах практичне застосування моделей часто базується на процесно-орієнтованих підходах та системах управління ризиками. Наприклад, у великій міській лікарні оцінка клінічних та адміністративних процесів допомогла ідентифікувати вузькі місця у процесі госпіталізації та діагностики, що сприяло скороченню часу очікування пацієнтів і підвищенню ефективності роботи медичних працівників.

Аналіз практичних кейсів дозволяє виявити сильні та слабкі сторони стратегічного управління. Сильними сторонами є високий рівень цифровізації, інтеграція ресурсів і чітке визначення стратегічних цілей. Слабкі сторони часто пов'язані з недостатнім контролем за ефективністю внутрішніх процесів, низьким рівнем мотивації персоналу або недостатньою адаптивністю до змін у законодавстві та ринковому середовищі.

На основі отриманих даних формуються рекомендації щодо підвищення ефективності управління. До них належать впровадження цифрових систем аналітики та моніторингу, регулярна оцінка KPI для персоналу та підрозділів, інтеграція стратегічного та фінансового планування, а також застосування процесно-орієнтованих моделей для оптимізації клінічних та адміністративних процесів. Такі заходи дозволяють медичним закладам підвищити якість надання

послуг, ефективно використовувати ресурси і зміцнити свої позиції на ринку медичних послуг.

1.3. Міжнародний досвід та сучасні тенденції стратегічного управління приватними медичними закладами

Стратегічне управління приватними медичними закладами у світі формується під впливом економічних, технологічних та соціальних чинників, які відрізняються між регіонами. У країнах ЄС, США та Азії сформувалися різні моделі розвитку приватної медицини, однак усі вони орієнтовані на довгострокову ефективність, інноваційність та високу якість послуг. У Сполучених Штатах стратегічне управління приватних клінік ґрунтується на ринковій конкуренції, широкому застосуванні страхових механізмів та інвестиціях у високотехнологічні послуги. Європейські країни демонструють більш збалансований підхід, поєднуючи приватний сектор із сильною державною регуляцією, а в країнах Азії, особливо Сінгапурі, Південній Кореї та Японії, домінує модель швидкої інноваційної модернізації, активного впровадження цифрових технологій і розширення приватних медичних мереж.

Однією з ключових світових тенденцій є розвиток інтегрованої медицини, яка поєднує первинну, спеціалізовану та стаціонарну допомогу в єдиний управлінський контур. Такий підхід дає змогу уникати дублювання процесів, ефективніше використовувати ресурси та забезпечувати безперервність лікування пацієнтів. Популярності також набуває модель Value-Based Healthcare, що робить акцент на результатах лікування та задоволеності пацієнта, а не на обсягах наданих послуг. Динамічно розвивається й партнерська стратегія PPP (державно-приватне партнерство), особливо в Європі та Азії, де приватні клініки можуть здійснювати управління державними лікарнями або інтегруватися в державні програми охорони здоров'я.

На думку Ульянченко Н.: «Державно-приватне партнерство має чітко виражену публічну, суспільну спрямованість; сторони – держава та приватний бізнес – об'єднують свої ресурси й вклади в довгостроковій перспективі; при

цьому обидві сторони розподіляють ризики та відповідальність задля реалізації стратегічних проєктів охорони здоров'я» [33].

Організаційні форми приватних медичних систем у світі різноманітні – від невеликих спеціалізованих центрів до великих мережевих холдингів і франчайзингових моделей. Їх основними конкурентними перевагами є висока оперативність прийняття рішень, можливість інвестувати у сучасне обладнання, гнучкість у впровадженні цифрових та сервісних інновацій, а також орієнтація на пацієнтоцентричність. Завдяки цьому приватні медичні заклади у багатьох країнах стають драйверами інновацій у сфері охорони здоров'я та задають стандарти якості, які надалі запозичує і державний сектор.

Цифровізація стала одним із центральних напрямів стратегічного розвитку приватних медичних закладів у світі, оскільки вона забезпечує швидкість, точність і ефективність управлінських та клінічних процесів. У сучасних клініках активно впроваджуються електронні медичні дані (Electronic Health Records, EHR), телемедичні сервіси, платформи дистанційного моніторингу пацієнтів та системи штучного інтелекту для підтримки клінічних рішень. Електронні медичні записи дають змогу централізувати інформацію про пацієнта, підвищуючи якість діагностики та скорочуючи ризики помилок. Телемедицина, у свою чергу, стала інструментом глобальної доступності медичних послуг, особливо після пандемії COVID-19, коли віддалені консультації стали стандартною практикою в США, Канаді, країнах ЄС та Азії. Штучний інтелект широко використовується для аналізу медичних зображень, прогнозування ризиків, автоматизації адміністративних процесів і створення персоналізованих планів лікування.

Цифрові стратегії дають приватним медичним закладам значні переваги у сфері управління якістю та витратами. Вони дозволяють оптимізувати роботу персоналу, скорочувати час обслуговування пацієнтів, підвищувати точність діагностики, а також зменшувати операційні витрати за рахунок автоматизації та інтеграції процесів. Завдяки електронній аналітиці медичні центри можуть прогнозувати навантаження на відділення, управляти ресурсами в режимі

реального часу та застосовувати доказову інформацію для формування стратегічних рішень. Крім того, цифрові технології сприяють підвищенню пацієнтського досвіду – через онлайн-кабінети, мобільні застосунки, автоматизовані нагадування та покращену комунікацію.

Марченко О. висловлює: «Цифрова трансформація охорони здоров'я охоплює впровадження електронних медичних даних, телемедицини, штучного інтелекту та аналітичних платформ, що забезпечують підвищення якості медичних послуг, оптимізацію витрат і формування нових моделей взаємодії з пацієнтами» [18].

Міжнародна медична практика містить багато прикладів успішної цифрової трансформації приватних закладів. Американська мережа Mayo Clinic активно використовує штучний інтелект для аналізу діагностичних зображень та прогнозування стану пацієнтів. Сінгапурські клініки Raffles Medical Group та Parkway Pantai впровадили комплексні цифрові екосистеми, які поєднують електронні медичні записи, телемедицину, мобільні застосунки та аналітичні модулі для управління якістю. У Великій Британії приватна мережа Bupa використовує цифрову аналітику для моніторингу здоров'я пацієнтів і вдосконалення сервісних процедур. Ці приклади свідчать, що цифровізація є не просто технологічним трендом, а стратегічною необхідністю для підвищення ефективності та конкурентоспроможності приватних медичних закладів.

У сучасній світовій практиці стратегічного управління приватними медичними закладами особливе значення набуває клієнтоцентричний підхід (Patient-Centered Care). Цей підхід передбачає орієнтацію на потреби та очікування пацієнтів у процесі надання медичних послуг, персоналізацію лікування, увагу до комунікації та комфорту пацієнта. Такі практики дозволяють не лише підвищити якість медичної допомоги, а й зміцнити довгострокові відносини з пацієнтами, що стає важливим фактором конкурентної переваги на ринку медичних послуг.

Маркетингові стратегії приватних клінік у світі активно спрямовані на підвищення пацієнтської лояльності та створення комплексного сервісного

супроводу. Наприклад, впровадження програм лояльності, персоналізованих комунікацій через мобільні додатки та онлайн-платформи, а також надання додаткових сервісів (консультації онлайн, нагадування про візити, доступ до результатів обстежень у режимі реального часу) дозволяє клінікам забезпечити високий рівень задоволеності клієнтів та збільшити повторні звернення.

На думку Маляренко Я. та Пуліна Т.: «Успішне застосування маркетингових технологій в охороні здоров'я потребує адаптації інструментів комунікації під унікальну психоемоційну складову сприйняття здоров'я, оскільки пацієнт приймає рішення не так, як споживач товарів – на перший план виходить турбота про якість, довіру, імідж закладу» [14].

Бренд та репутаційний менеджмент у приватній медицині виступають ключовими інструментами стратегічного позиціонування. Міжнародні клініки активно використовують брендинг для формування іміджу надійного та інноваційного закладу, що поєднує медичну експертизу з високим сервісом. Репутаційні стратегії включають управління відгуками пацієнтів, комунікацію через соціальні медіа, участь у рейтингах та сертифікаціях якості. Такий комплекс заходів дозволяє не лише підвищувати довіру до закладу, а й забезпечувати стабільне стратегічне зростання та залучення нових пацієнтів.

Габор Г. Г. та ін.: «Системний підхід до маркетингу медичних послуг має враховувати емпатійний і репутаційний аспект, оскільки для пацієнта вибір клініки – це не просто купівля послуги, а вибір партнера в турботі про здоров'я; таким чином інструменти CRM та контент-маркетингу сприяють формуванню лояльності та іміджу» [6].

Сучасна приватна медицина активно впроваджує інноваційні управлінські моделі, спрямовані на підвищення ефективності роботи закладів та якості медичних послуг. Одним із популярних підходів є Lean-management, який адаптований для клінічних та адміністративних процесів. У рамках цієї моделі лікарні та медичні центри системно оптимізують потоки пацієнтів, скорочують непотрібні витрати часу та ресурсів, автоматизують повторювані процеси і забезпечують більш ефективну взаємодію між підрозділами. Це дозволяє не

лише знижувати операційні витрати, а й підвищувати задоволеність пацієнтів та персоналу.

Гладкова О., Деренська Я.: «Управління закладами охорони здоров'я на засадах lean-менеджменту дозволяє крім оптимізації ресурсів формувати конкурентні переваги через усунення втрат, картографування потоку цінності та впровадження принципів постійного удосконалення» [8].

Ще однією важливою концепцією є Value-Driven Healthcare або стратегія управління, орієнтована на результати (Outcome-Oriented Management). Вона зосереджується на кінцевому ефекті для пацієнта, оцінюючи якість лікування через показники здоров'я та задоволеності клієнтів, а не через обсяги наданих послуг. Цей підхід стимулює клініки до більш ефективного використання ресурсів, прийняття рішень на основі доказової медицини та розвитку інноваційних процедур, спрямованих на покращення результатів лікування.

Інноваційні управлінські стратегії також реалізуються через партнерські моделі розвитку. Мережеві клініки, франчайзинг та стратегічні альянси дозволяють приватним медичним закладам розширювати свою присутність на ринку, стандартизувати якість послуг, обмінюватися знаннями та технологіями між різними установами. Такі моделі сприяють швидкій адаптації до змін у законодавстві, конкурентному середовищі та технологічному розвитку, одночасно забезпечуючи сталий розвиток бізнесу.

Аналіз світового та українського досвіду стратегічного управління приватними медичними закладами показує, що існують суттєві спільні риси. По-перше, як у міжнародних клініках, так і в українських приватних медичних закладах, ключовим елементом управлінських моделей є орієнтація на пацієнта, підвищення ефективності ресурсів та забезпечення конкурентних переваг через інноваційні сервіси та цифрові технології. По-друге, обидві системи застосовують показники оцінки ефективності, такі як KPI, процесні моделі та фінансові інструменти (ROI, ROE), для моніторингу діяльності та прийняття стратегічних рішень.

Водночас спостерігаються і значні відмінності, зумовлені нормативно-правовим середовищем, економічними та соціальними умовами. В Україні стратегічне управління приватними клініками часто обмежене нестабільністю регуляторних вимог, недостатнім рівнем фінансових ресурсів та нижчою інтеграцією цифрових платформ у порівнянні із розвиненими країнами. У міжнародній практиці, особливо в США, ЄС та Азії, стратегічні моделі працюють у більш передбачуваному правовому полі, з високим рівнем технологічного забезпечення та інвестицій у персонал і інфраструктуру.

Кучеренко В. О.: «У науковій статті, присвяченій державно-приватному партнерству в охороні здоров'я, зазначено, що міжнародні моделі співпраці держави та приватного сектору можуть бути корисними для України, але їх імплементація вимагає врахування локальних особливостей: соціальних, нормативних та регуляторних бар'єрів» [16].

Виходячи з цього, адаптація міжнародних практик до українських умов потребує комплексного підходу. До ключових напрямів належать впровадження цифрових технологій для аналітики та управління процесами, розвиток пацієнтоцентричних сервісів, формування сильного бренду та репутації закладу, а також створення системи навчання та мотивації персоналу. Крім того, українські приватні клініки можуть запозичити моделі мережевих і франчайзингових структур для масштабування послуг, а також елементи партнерства з державними закладами для оптимізації ресурсів та підвищення доступності медичної допомоги.

Аналіз міжнародного досвіду стратегічного управління приватними медичними закладами демонструє ряд ключових уроків для України. Насамперед, ефективне управління базується на інтеграції цифрових технологій, пацієнтоцентричності, системі оцінки ефективності та управлінні брендом. Міжнародні клініки довели, що впровадження Lean-підходів, Value-Driven Healthcare та стратегічних альянсів сприяє підвищенню якості послуг, оптимізації ресурсів та конкурентоспроможності закладів на ринку медичних послуг.

Перспективи використання світових практик у приватній медицині України полягають у можливості адаптувати передові моделі управління для локального ринку. Це включає: впровадження електронних медичних записів і аналітичних систем, розвиток мережових і франчайзингових моделей, застосування КРІ для оцінки ефективності персоналу та підрозділів, а також формування клієнтоцентричних сервісів і репутаційних стратегій. Такий підхід здатен забезпечити сталий розвиток приватного сектору та підвищити його роль у системі охорони здоров'я країни.

Водночас існують обмеження та ризики імплементації міжнародних практик в Україні. До них належать нестабільність нормативно-правового середовища, обмежене фінансування та технологічна відсталість окремих закладів, недостатня кваліфікація персоналу у сфері сучасного менеджменту, а також соціальні фактори, що впливають на готовність пацієнтів користуватися новими цифровими сервісами. Кучеренко В.О.: «Міжнародний досвід державно-приватного партнерства в охороні здоров'я показує, що адаптація таких моделей в Україні повинна враховувати локальні нормативно-правові особливості, розподіл ризиків і потребу у прозорому механізмі публічного управління для забезпечення стійкості й ефективності» [16]. Тому впровадження світових практик потребує поступової адаптації, врахування місцевих умов і формування ефективної стратегії управління змінами.

Висновок до першого розділу

Стратегічне управління в медичних закладах є ключовим інструментом забезпечення ефективності, конкурентоспроможності та стійкого розвитку клініки. Воно відрізняється від оперативного та тактичного управління тим, що охоплює довгострокове планування, визначає пріоритети розвитку та інтегрує всі наявні ресурси закладу. Основними принципами стратегічного управління є орієнтація на довгострокові цілі, врахування інтересів пацієнтів, персоналу та акціонерів, гнучкість і адаптивність до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, а також інтеграція фінансових, кадрових і технологічних ресурсів. Ключові складові стратегічного управління включають стратегічне планування,

організаційну структуру та процеси управління, контроль і оцінку ефективності, а також впровадження інновацій і цифрових рішень. Стратегії розвитку медичних закладів, такі як стратегії зростання, стабілізації та диверсифікації, тісно пов'язані з місією клініки та забезпечують ефективне використання ресурсів, підвищують якість обслуговування пацієнтів і допомагають адаптуватися до змін у законодавстві та ринковому середовищі. У сукупності ці аспекти формують системний підхід до управління медичним закладом, який сприяє його довгостроковій стійкості та успіху на ринку медичних послуг.

Моделі та підходи до оцінки ефективності стратегічного управління в медичних закладах формують основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, забезпечуючи зв'язок між стратегічними цілями, ресурсними можливостями та фактичними результатами роботи закладу. Їх застосування дозволяє не лише контролювати виконання стратегічних планів, а й своєчасно виявляти відхилення, прогнозувати ризики та визначати напрями для подальшого вдосконалення. У сучасних умовах, коли медицина стає дедалі більш технологічною та конкурентною, саме системність і доказовість оцінки ефективності стають ключовими чинниками підвищення якості управління, стійкості розвитку та здатності медичних організацій швидко адаптуватися до змін середовища.

Аналіз міжнародного досвіду стратегічного управління приватними медичними закладами демонструє, що ефективність діяльності клінік забезпечується інтеграцією цифрових технологій, впровадженням клієнтоцентричних стратегій, використанням Lean-менеджменту, орієнтацією на результат та розвитком партнерських моделей. Світові практики показують, що такі підходи підвищують якість медичних послуг, оптимізують використання ресурсів і зміцнюють конкурентні позиції клінік. Адаптація міжнародного досвіду до українських умов вимагає врахування місцевих нормативно-правових, економічних та соціальних особливостей, поступового впровадження інноваційних моделей та цифрових платформ для забезпечення стабільного розвитку і підвищення ефективності управління приватними медичними закладами України.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ПРИВАТНОГО МЕДИЧНОГО СЕКТОРА В УКРАЇНІ

2.1. Основні учасники ринку приватного медичного сектора та їх стратегічні позиції

Ринок приватної медицини в Україні демонструє стабільне зростання, що підтверджується фінансовими показниками найбільших операторів. За даними «Комерсант», у 2023 році в країні працювало близько 7 768 приватних медичних клінік, а сумарний річний дохід приватних медичних установ досяг 45,7 млрд ₪, що є одним із найвищих показників за останні роки.

Прогнози міжнародної платформи Statista вказують, що сегмент амбулаторних і клінічних послуг може зрости до 2,66 млрд USD у 2025 році, із середньорічним темпом зростання близько 6,59 % у 2025–2030 роках. Загальний ринок медичних провайдерів у 2025 році оцінюється Statista на рівні 9,65 млрд USD, що свідчить про значний потенціал розвитку приватної медичної сфери. Відносно загальної чисельності населення, у 2025 році дохід на одну особу становитиме 247,55 доларів США (рис. 2.1) [46].

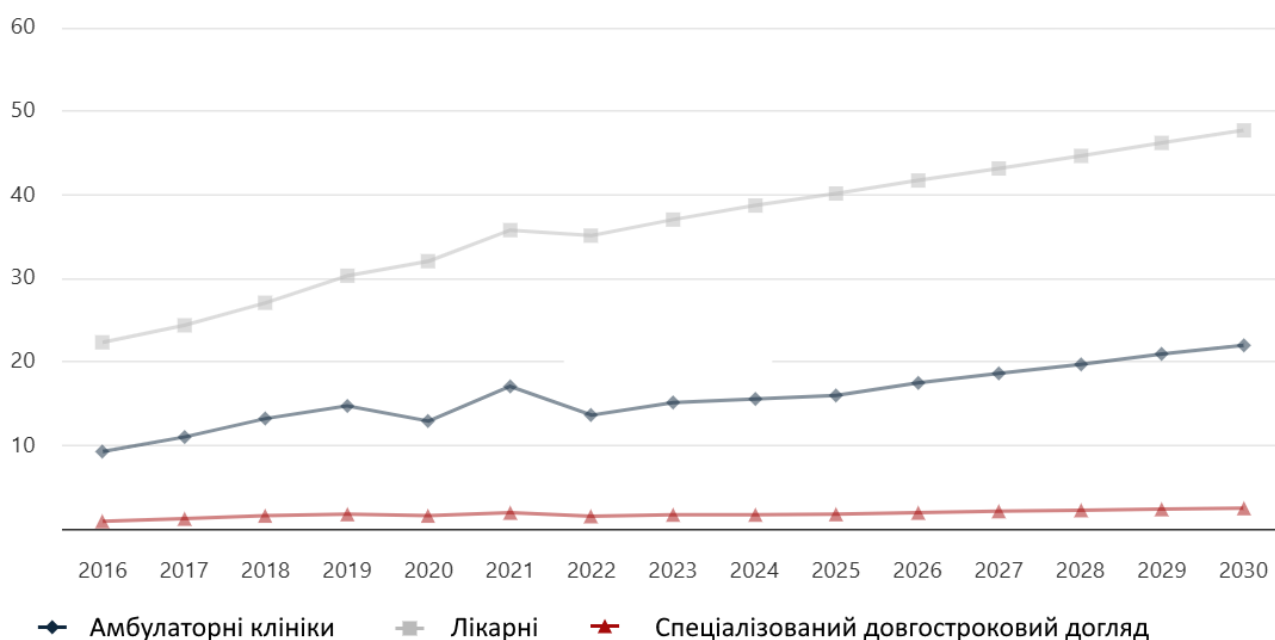


Рис. 2.1. Доходи ринку постачальників медичних послуг в Україні, млрд USD

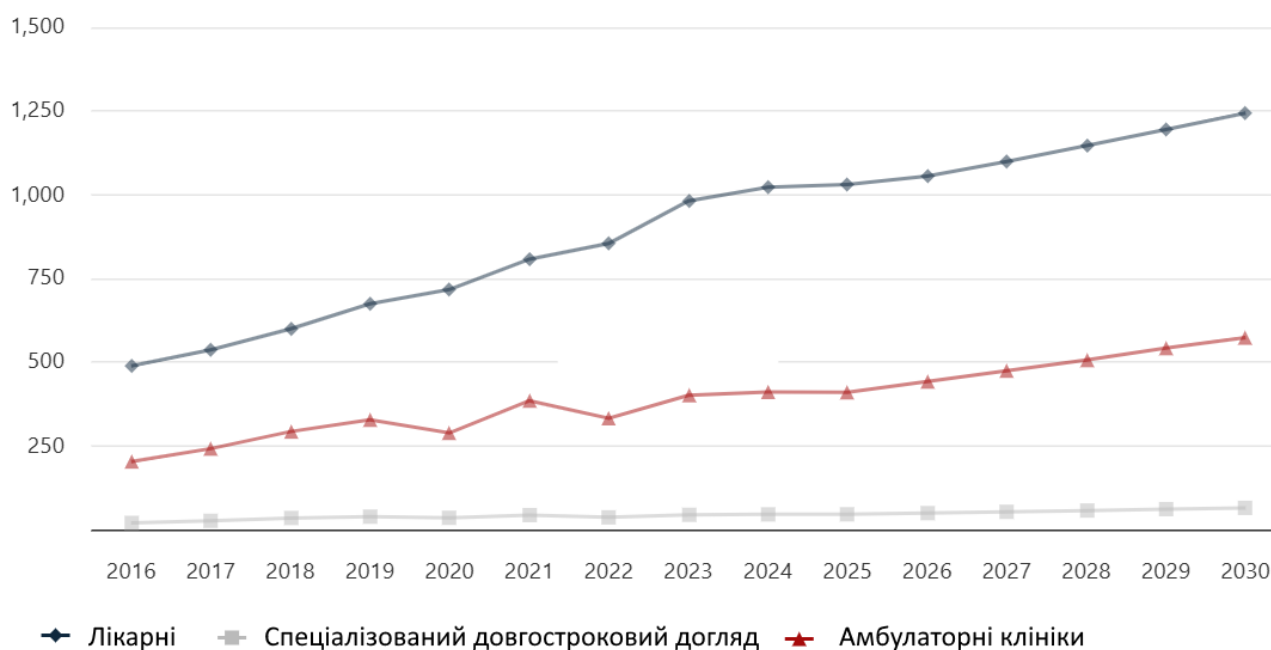


Рис. 2.2. Середній дохід постачальників медичних послуг на одну людину в Україні, USD

Ринок медичних послуг в Україні демонструє помірне зростання під впливом таких факторів, як поступове впровадження інноваційних моделей надання медичної допомоги, посилення орієнтації на пацієнт-орієнтовані послуги та необхідність вдосконалення інфраструктури охорони здоров'я для задоволення зростаючого попиту.

Споживачі в Україні все частіше віддають перевагу персоналізованим медичним послугам, що відображає перехід до підходів, орієнтованих на пацієнта. Зростає попит на телемедичні послуги, оскільки люди прагнуть зручного доступу до фахівців без необхідності подорожувати. Крім того, кампанії з підвищення обізнаності про здоров'я впливають на вибір способу життя, що призводить до більшого інтересу до профілактичних заходів та оздоровчих програм. У міру старіння населення також зростає увага до лікування хронічних захворювань, що спонукає медичних працівників адаптувати свої послуги до потреб різних демографічних груп.

В Україні ринок медичних послуг переживає бум персоналізованих рішень у сфері охорони здоров'я, і все більше постачальників послуг зосереджуються на

індивідуальному підході до пацієнтів. Розвиток телемедицини змінює доступ до фахівців, роблячи медичне обслуговування більш зручним для пацієнтів по всій країні. Крім того, ініціативи з підвищення обізнаності про здоров'я стимулюють інтерес до профілактичних програм та програм оздоровлення, зміщуючи акцент з лікування на проактивне управління здоров'ям. У міру старіння населення все більший акцент робиться на лікуванні хронічних захворювань, що змушує медичних працівників впроваджувати інновації у свої послуги та адаптуватися до різноманітних потреб своїх пацієнтів.

В Україні ринок медичних послуг формується під впливом унікального поєднання культурних уявлень про здоров'я та значних регіональних розбіжностей у доступі до медичної допомоги. Різноманітна географія країни, що включає міські центри та віддалені сільські райони, впливає на надання медичних послуг, сприяючи розвитку мобільних клінік та телемедицини. Крім того, спадщина радянської системи охорони здоров'я впливає на очікування пацієнтів та відносини з медичними працівниками. Культурний акцент на залученні сім'ї до прийняття рішень щодо здоров'я сприяє персоналізованому підходу до надання медичної допомоги, а регуляторні реформи поступово покращують якість та доступність послуг.

На ринок медичних послуг в Україні значний вплив мають такі макроекономічні фактори, як стабільність національної економіки, фінансування охорони здоров'я та демографічні зміни. Економічне зростання, незважаючи на геополітичну напруженість, впливає на інвестиції державного та приватного секторів в інфраструктуру охорони здоров'я. Фіскальна політика, спрямована на збільшення витрат на охорону здоров'я, має вирішальне значення для поліпшення надання послуг та їх доступності. Крім того, глобальні економічні тенденції, включаючи інфляцію та порушення ланцюгів поставок, впливають на доступність та наявність медичних товарів. Старіння населення та зростання захворюваності на хронічні хвороби ще більше стимулюють попит на покращені медичні послуги, змушуючи постачальників адаптуватися та впроваджувати інновації у відповідь на ці виклики.

Структура ринку приватних медичних послуг включає мультипрофільні клініки, вузькоспеціалізовані медичні центри, приватні діагностичні центри та лабораторні мережі. За даними HEALTH INDEX Ukraine: 21,5 % пацієнтів обирають приватні медичні заклади саме для проходження лабораторних аналізів, що свідчить про високий рівень довіри до приватного сектору в сегменті діагностики [10].

Лабораторні послуги та діагностика залишаються ключовими драйверами зростання ринку, оскільки пацієнти дедалі частіше обирають швидкість, точність та комфорт, які забезпечують приватні провайдери. У свою чергу, мультипрофільні приватні клініки активно розширюють спектр послуг – від амбулаторної допомоги до малоінвазивної хірургії.

Регіональна структура ринку також має свої особливості. Найбільша концентрація приватних медичних послуг спостерігається в Києві, де працюють 10 із 15 найбільших медичних компаній, а сукупний дохід провідних приватних клінік столиці у 2024 році становив близько 13 млрд грн, тобто понад 70 % доходів топ-гравців ринку. Серед інших регіонів лідерами є:

- Одеська область – приблизно 1,66 млрд грн;
- Львівська область – близько 0,95 млрд грн;
- Дніпропетровська область – приблизно 0,81 млрд грн [50].

Така концентрація пояснюється вищою платоспроможністю населення, розвитком бізнес-середовища та більшою інвестиційною активністю в медичній сфері. Загалом український ринок приватної медицини демонструє швидку адаптацію до сучасних тенденцій, зокрема попиту на якісну діагностику, цифровізацію медичних послуг та персоналізований підхід до пацієнтів. Зростання приватного сектору показує, що українські пацієнти все активніше переходять від державних установ до приватних, орієнтуючись на якість, швидкість та сервіс, що формує основу подальшого розвитку галузі.

Приватний медичний ринок України характеризується різноманітністю учасників, які відрізняються масштабами діяльності, структурою послуг та ресурсною базою. До великих мережових приватних медичних холдингів

належать Dobrobut, ADONIS, INTO-SANA, Medicover та інші, що концентрують значні ресурси та пропонують широкий спектр медичних послуг. Наприклад, INTO-SANA у 2024–2025 роках розширила свою присутність на ринку, придбавши медичний центр «Медісвіт» у Києві [34], а мережа ADONIS станом на 2025 рік пропонує понад 80 напрямів медичних послуг, що забезпечує їм значні конкурентні переваги та високий рівень доходів [11].

Середні приватні клініки та медичні центри зазвичай мають менший масштаб, проте здатні пропонувати спеціалізовані послуги в конкретних медичних напрямках. Вони орієнтуються на локальні ринки та формують більш персоналізований сервіс для пацієнтів, активно застосовуючи цифрові та адміністративні інструменти управління.

Малі приватні практики, такі як кабінети сімейних лікарів або вузькоспеціалізованих фахівців, формують основу первинної та спеціалізованої допомоги у населених пунктах, де великі мережі представлені обмежено. За даними АМКУ [3], спрощення ліцензування медичної практики дозволило значно збільшити кількість таких приватних кабінетів, що сприяє розвитку локальної медицини та доступності послуг для населення.

Особливе місце займають діагностичні та лабораторні мережі, такі як Synevo, CSD, Diagnostika, МедЛаб, які обслуговують пацієнтів у всіх регіонах України. Мережа Synevo нараховує понад 300 центрів, а Medicover має 6 лабораторій у великих містах, що дозволяє забезпечити широкий географічний покриток та швидке отримання результатів обстежень [41].

Крім того, важливу роль на ринку відіграють страхові медичні компанії, які виступають інфраструктурними учасниками та забезпечують доступ населення до приватних послуг через програми добровільного медичного страхування. Вони стимулюють конкуренцію серед приватних клінік, впливають на ціни та стандарти обслуговування, а також сприяють впровадженню системи управління якістю в медичних установах.

Аналізуючи стратегії розвитку провідних приватних медичних холдингів в Україні, варто виділити кілька ключових напрямів: диверсифікацію,

спеціалізацію та цифровізацію. Наприклад, мережа ADONIS Medical Group of Companies активно розвиває франчайзингову модель, прагнучи масштабування через відкриття нових філій, що свідчить про її стратегію диверсифікації та присутності.

Водночас холдинг Into-Sana позиціонується як мультипрофільний медичний центр із власною лабораторією, стаціонаром та цифровими інструментами консультування (онлайн-прийоми), що демонструє орієнтацію на цифрову трансформацію і сервіс для пацієнтів.

Щодо цінової стратегії та позиціонування, великі мережі здебільшого орієнтуються на преміум-сегмент, високий рівень сервісу та широку географію. Так, ADONIS працює в Києві та області з 9 філіями, багато напрямків та високотехнологічним обладнанням, що дозволяє їй утримувати позицію одного з лідерів ринку.

Рівень технологічного розвитку й цифровізація стають важливою конкурентною перевагою. В Into-Sana пацієнти можуть записуватись онлайн, отримувати телемедичні консультації, використовувати мобільні сервіси – це демонструє, що холдинг визнає цифровий канал як важливий елемент стратегії.

Щодо якості медичних послуг і сервісної моделі, обидва холдинги підкреслюють орієнтацію на пацієнта (patient-centered care). ADONIS вказує, що основні цінності – це пацієнт, якість, безпека, доказова медицина.

Ключові конкурентні переваги включають широкий спектр послуг, високий технологічний рівень, сильний бренд і розвинену мережу. Однак існують також слабкі сторони: великі мережі потребують значних інвестицій, мають високу залежність від економічної ситуації та регіональних відмінностей. Середні та малі клініки можуть бути гнучкішими, але в них часто бракує ресурсів для масштабування або впровадження високих технологій.

У приватній медицині України спостерігається кілька ключових тенденцій, які одночасно відкривають нові можливості й породжують серйозні виклики. Зокрема, ринок приватних медичних закладів демонструє стрімке зростання: за

даними різних джерел, дохід приватної медицини зріс з ~45,7 млрд грн у 2023 році до приблизно 64,7 млрд грн у 2024 році [2].

Однією з важливих тенденцій є перехід клінік до цифровізації та впровадження медичних IT-систем, але темпи впровадження залишаються розірваними: лише 57 % приватних медзакладів повідомляють про наявність власної медичної інформаційної системи, а доступ пацієнтів до електронних карток чи результатів аналізів обмежений (лише 8% клінік дозволяють повний доступ) [4].

Попит на приватні послуги залишається стабільним, при цьому пацієнти активно використовують онлайн-інструменти для запису на прийом: за даними Inweb Media, у 2024 році спостерігався стійкий інтерес до онлайн-записів, незважаючи на сезонні коливання.

Серед проблем ринку – недостатня нормативна зрілість та законодавче регулювання. Автори Аналітичного центру «Razumkov» зазначають, що економічні моделі багатьох приватних клінік фрагментовані, а соціальне позиціонування приватної медицини залишається не до кінця дослідженим, що обмежує масштабні інвестиції [23]. Крім того, однією з істотних проблем є нерівномірність доступу до приватних медпослуг через фінансову бар'єрність: за даними досліджень, висока вартість медичних послуг обмежує можливість широких верств населення звертатися до приватних клінік.

У цілому, приватний сегмент медицини в Україні має значний потенціал для подальшого зростання, але його довгостроковий розвиток значною мірою залежить від подолання проблем цифрової трансформації, правового регулювання і фінансової доступності.

Підсумовуючи аналіз ринку приватної медицини в Україні, можна відзначити, що основні гравці – великі мережеві холдинги, середні клініки та малі приватні практики – демонструють різноманітні стратегічні підходи, що поєднують диверсифікацію, спеціалізацію та цифровізацію послуг. Великі холдинги концентрують ресурси на розвитку мультипрофільних сервісів та

технологічному вдосконаленні, середні та малі клініки формують гнучкіші моделі обслуговування, орієнтовані на локальні ринки.

Ключовими факторами успіху приватних медичних закладів є високий рівень якості медичних послуг, орієнтація на пацієнта, впровадження цифрових інструментів управління та ефективне позиціонування на ринку. Значне значення має також адаптація до регіональних особливостей, конкурентних умов та змін законодавства.

Аналіз ринку дозволяє визначити сильні та слабкі сторони учасників, виявити перспективні напрямки розвитку та оптимальні стратегії для підвищення ефективності управління, що є основою для формування подальших стратегічних рішень у приватній медицині.

2.2. Аналіз проблем та бар'єрів ефективного стратегічного управління в приватній медицині

Приватний медичний сектор України перебуває у процесі активного розвитку, однак ефективність стратегічного управління в багатьох клініках обмежена через низку організаційних, фінансових, технологічних та регуляторних бар'єрів. Аналіз сучасної ситуації дозволяє систематизувати ключові проблеми, що впливають на стратегічні позиції учасників ринку, та виявити фактори, які обмежують масштабування, впровадження цифрових рішень і підвищення якості медичних послуг. Для наочності основні проблеми та бар'єри ефективного стратегічного управління в приватній медицині узагальнені у табл. 2.1.

Організаційні та управлінські проблеми в приватній медицині мають комплексний характер і стосуються багатьох аспектів діяльності клінік. По-перше, часто спостерігається недостатня інтеграція внутрішніх процесів та слабка координація між підрозділами. Це проявляється у складності управління пацієнтськими потоками, відсутності єдиних стандартів обслуговування та труднощах у контролі якості послуг. Неефективна взаємодія між медичними,

адміністративними та лабораторними службами призводить до затримок у наданні послуг і збільшення операційних витрат.

Таблиця 2.1

**Проблем та бар'єрів ефективного стратегічного управління
в приватній медицині України**

Проблеми та бар'єри	Опис
Організаційні та управлінські проблеми	Недостатня інтеграція внутрішніх процесів, відсутність чітких стратегічних планів у малих та середніх клініках, проблеми кадрового менеджменту через дефіцит висококваліфікованих медичних та управлінських кадрів.
Фінансові бар'єри та обмеження ресурсів	Високі витрати на впровадження сучасних технологій, залежність від платоспроможності пацієнтів та нестабільності ринку, обмежене фінансування інноваційних проектів і розвитку сервісних моделей.
Проблеми цифровізації та технологічного розвитку	Обмежене впровадження електронних медичних систем і телемедичних сервісів, низька цифрова грамотність персоналу та пацієнтів, ризики безпеки та конфіденційності медичних даних.
Регуляторні та законодавчі бар'єри	Недосконале законодавство щодо ліцензування, сертифікації та контролю якості медичних послуг, відсутність стимулів для впровадження сучасних управлінських і цифрових рішень, регіональні відмінності у нормативному регулюванні.
Проблеми конкурентного середовища та ринкових умов	Висока концентрація великих мереж і домінування топ-гравців на ключових ринках, недостатня прозорість ринку та обмежена аналітична інформація для стратегічного планування, потреба в розвитку брендингу та сервісної культури.

По-друге, багато малих та середніх приватних клінік не мають чітко сформованих стратегічних планів. Відсутність довгострокової стратегії обмежує здатність закладів впроваджувати інновації, масштабувати послуги та адаптуватися до змін ринкових умов. Клініки часто орієнтуються на поточну лікарську практику та локальні потреби, що ускладнює системне управління ресурсами та розвиток мультипрофільних сервісів.

По-третє, значною проблемою залишається кадровий дефіцит. Приватні клініки відчують нестачу висококваліфікованих медичних працівників, лікарів вузьких спеціальностей та управлінського персоналу, здатного ефективно

організовувати процеси та впроваджувати сучасні управлінські моделі. Ці кадрові обмеження значно підривають потенціал для розвитку приватного медичного сектору та ефективної реалізації стратегічних планів.

Фінансові бар'єри є однією з найсуттєвіших перепон для ефективної реалізації стратегічного управління у приватній медицині. Перш за все, впровадження сучасних технологій – телемедицини, медичних інформаційних систем, систем на основі штучного інтелекту – потребує значних інвестицій. Багато клінік не мають достатніх фінансових ресурсів для покупки обладнання, ліцензійного програмного забезпечення або побудови ІТ-інфраструктури, що обмежує їхню здатність цифровізуватися.

Крім того, приватні медичні заклади значною мірою залежать від платоспроможності пацієнтів та загальної стабільності ринку. В умовах економічної нестабільності або зростання вартості життя користувачі можуть зменшувати витрати на комерційні медпослуги, що позначається на доходах клінік і їхніх можливостях інвестувати у розвиток.

Ще одним суттєвим бар'єром є недостатнє фінансування інноваційних проектів та сервісної моделі [21]. Приватні клініки часто не отримують достатньо зовнішніх інвестицій або грантів на дослідження, впровадження інноваційних підходів до сервісу (наприклад, програми лояльності, мобільні додатки для пацієнтів), що обмежує їхнє стратегічне зростання та модернізацію.

Обмежене впровадження електронних медичних систем та телемедичних сервісів залишається серйозним бар'єром для приватних клінік України. Незважаючи на наявність сучасних технологій для ведення електронних медичних карток, дистанційних консультацій та аналітики пацієнтських даних, багато закладів ще не інтегрували ці системи у повсякденну практику. Це призводить до дублювання документів, помилок у медичній документації та зниження ефективності управління клінічними процесами.

Низька цифрова грамотність персоналу та частково пацієнтів також обмежує швидке впровадження інноваційних рішень. Медичні працівники потребують навчання та адаптації до нових платформ, а пацієнти не завжди

можуть скористатися електронними сервісами через недостатнє знання цифрових інструментів. Це створює додаткові витрати на навчання та підтримку, а також сповільнює повну інтеграцію технологій у процеси обслуговування.

Крім того, значним бар'єром залишаються ризики безпеки та конфіденційності медичних даних. Впровадження електронних систем передбачає захист персональних даних пацієнтів, дотримання нормативних вимог та забезпечення кібербезпеки. Будь-які порушення безпеки можуть мати серйозні юридичні та репутаційні наслідки для приватних клінік, що підвищує обережність у впровадженні цифрових рішень і сповільнює процес цифровізації.

Недосконале законодавство щодо ліцензування, сертифікації та контролю якості медичних послуг залишається однією з основних перешкод для ефективного стратегічного управління в приватній медицині. Часті зміни нормативних актів та недостатня конкретизація вимог ускладнюють планування розвитку клінік і впровадження стандартів якості, особливо для малих та середніх закладів. Це створює додаткове навантаження на адміністративні ресурси та знижує гнучкість управлінських рішень.

Відсутність стимулів для впровадження сучасних управлінських та цифрових рішень також обмежує інноваційний розвиток приватних клінік. Наприклад, державні програми підтримки цифровізації медичних закладів або впровадження електронних медичних систем практично відсутні, що робить інвестиції у технології значним фінансовим ризиком для приватних підприємств.

Регіональні відмінності в нормативному регулюванні та доступності медичних послуг ускладнюють рівномірний розвиток приватного сектору. У різних областях України вимоги до ліцензування, сертифікації та контролю можуть суттєво відрізнятися, що створює дисбаланс у конкуренції та нерівні умови для розвитку клінік. Це змушує заклади адаптувати стратегії до локальних умов замість того, щоб орієнтуватися на єдину національну стратегію розвитку.

Висока концентрація великих мереж та домінування топ-гравців на ключових ринках створює значні виклики для малих та середніх приватних клінік. Великі холдинги, такі як «Добробут» чи «Adonis», мають значні

фінансові, технологічні та кадрові ресурси, що дозволяє їм масштабувати послуги, впроваджувати сучасні цифрові та управлінські рішення та підтримувати стабільну якість медичного обслуговування. Це ускладнює конкуренцію для нових та невеликих гравців, які не можуть пропонувати аналогічний спектр сервісів і технологічних інновацій.

Недостатня прозорість ринку та обмежена аналітична інформація також негативно впливають на стратегічне планування. Для ефективного управління клінікою необхідні дані про попит на різні медичні послуги, поведінку пацієнтів, рівень конкуренції та регіональні особливості ринку. Відсутність систематизованих статистичних даних змушує керівництво клінік приймати рішення на основі неповної або фрагментарної інформації, що підвищує ризики помилок у стратегії розвитку.

Ще однією проблемою є потреба в розвитку брендингу, маркетингових стратегій та сервісної культури. Пацієнти дедалі частіше обирають клініки не тільки за медичними показниками, але й за рівнем обслуговування, іміджем та зручністю сервісів. Недостатня увага до формування бренду, комунікацій з пацієнтами та підвищення стандартів клієнтоорієнтованого обслуговування обмежує здатність клінік ефективно конкурувати та закріплювати свої позиції на ринку.

Аналіз проблем та бар'єрів ефективного стратегічного управління в приватній медицині України свідчить, що ключовими обмеженнями є організаційні недоліки, фінансова обмеженість ресурсів, недостатня цифровізація, регуляторні складнощі та висока конкуренція на ринку. Ці фактори взаємопов'язані та впливають на здатність клінік ефективно реалізовувати стратегічні плани, підвищувати якість медичних послуг та впроваджувати інноваційні моделі управління. Усвідомлення та систематизація цих бар'єрів дозволяє сформувати основу для розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності стратегічного управління в приватному медичному секторі.

2.3. Оцінка ролі цифрових технологій у підвищенні ефективності стратегічного управління в приватній медицині

Цифровізація відіграє ключову роль у плануванні, контролі та аналітичній роботі медичних закладів. Використання сучасних інформаційних систем дозволяє керівництву клінік оперативно отримувати дані про фінансові показники, навантаження на підрозділи та ефективність роботи персоналу. Це створює можливість для більш обґрунтованого стратегічного планування, прогнозування розвитку та швидкого реагування на зміни ринкових умов.

Brown J. L.: «Цифровізація медичних закладів дозволяє підвищити ефективність управління, забезпечує інтеграцію клінічних і адміністративних процесів, сприяє більш точному плануванню ресурсів та покращенню прийняття стратегічних рішень» [42].

Впровадження електронних медичних записів (EMR/EHR), телемедичних сервісів та клінічних інформаційних систем безпосередньо впливає на прийняття управлінських рішень. Ці технології дозволяють зберігати повну історію пацієнта, вести аналітику результатів лікування, координувати роботу між відділеннями та підвищувати точність клінічних і адміністративних процесів. В результаті керівництво клінік отримує повну картину діяльності закладу, що сприяє підвищенню ефективності управління.

Цифрові рішення також значно підвищують прозорість, точність і швидкість управлінських процесів. Автоматизація реєстрації пацієнтів, обробки даних, планування ресурсів і фінансового контролю зменшує ризик помилок, скорочує час на рутинні операції та забезпечує ефективну взаємодію між підрозділами. Це дозволяє оптимізувати використання ресурсів, підвищувати якість медичних послуг і створює конкурентну перевагу для приватних клінік.

Сучасні приватні медичні заклади активно впроваджують цифрові технології для підвищення ефективності управління та якості надання послуг. Таблиця 2.2 узагальнює основні цифрові інструменти та платформи, що застосовуються в приватній медицині, та їхній вплив на управлінські процеси.

Таблиця 2.2

Аналіз основних цифрових інструментів та платформ та їх вплив на ефективність управління в приватних клініках

Цифрові інструменти та платформи	Призначення	Вплив на ефективність управління
1	2	3
1. Електронні медичні записи (EMR/EHR)	Системи для збереження, обробки та аналізу медичної інформації про пацієнтів.	Підвищує точність і швидкість прийняття управлінських та клінічних рішень у приватних клініках. Забезпечують централізований доступ до даних, спрощують координацію між підрозділами та оптимізують використання ресурсів закладу.
2. Системи управління пацієнтами (Patient Management Systems)	Платформи для запису, планування прийомів, моніторингу історій хвороби та комунікації з пацієнтами	Забезпечуючи оперативний контроль за записами, завантаженням лікарів та плануванням прийомів. Покращують взаємодію з пацієнтами, сприяють підвищенню рівня сервісу та зменшують ризик пропусків або помилок у веденні історій хвороби.
3. Клінічні інформаційні системи (Clinical Information Systems, CIS)	Інтегровані рішення для управління клінічними процесами, аналізу результатів лікування та контролю якості послуг	Забезпечують комплексний контроль за клінічними процесами та оцінку результатів лікування. Вони дозволяють стандартизувати протоколи, покращити якість послуг і швидко реагувати на відхилення у роботі підрозділів клініки.
4. Системи аналітики та бізнес-інтелекту (BI/Analytics)	Інструменти для аналізу фінансових, кадрових та клінічних даних, оцінки ефективності підрозділів та прийняття стратегічних рішень.	Надають керівництву клініки можливість швидко аналізувати фінансові, кадрові та клінічні показники. Сприяють обґрунтованому прийняттю стратегічних рішень, оптимізації ресурсів та підвищенню продуктивності підрозділів.
5. Телемедичні платформи	Сервіси для проведення дистанційних консультацій, моніторингу пацієнтів і забезпечення віддаленого лікування.	Дозволяють клінікам розширювати географію обслуговування та зменшувати навантаження на стаціонари. Забезпечують швидкий доступ до пацієнтів, підвищують зручність сервісу та покращують координацію лікування на відстані.

Продовження табл. 2.2

1	2	3
6. Мобільні додатки для пацієнтів	Додатки для запису на прийом, отримання результатів аналізів, віддалених консультацій та комунікації з клінікою	Підвищують ефективність управління клінікою, спрощуючи комунікацію та взаємодію з пацієнтами. Забезпечують швидкий доступ до послуг, зменшують адміністративне навантаження та підвищують рівень задоволеності пацієнтів.
7. Системи автоматизації адміністративних процесів	Платформи для управління фінансами, бухгалтерією, кадровим обліком та внутрішніми процесами клініки	Підвищують ефективність управління, скорочуючи час на рутинні операції та зменшуючи ризик помилок. Забезпечують прозорість фінансових і кадрових процесів, оптимізують внутрішню координацію та підвищують продуктивність клініки.
8. Платформи для дистанційного навчання та підвищення кваліфікації персоналу	Системи E-Learning для лікарів і адміністративного персоналу	Підвищують ефективність управління, забезпечуючи безперервний розвиток професійних компетенцій персоналу. Дозволяють своєчасно оновлювати знання лікарів та адміністративного персоналу, підвищуючи якість медичних послуг і загальну продуктивність клініки.
9. Системи кібербезпеки та захисту даних	Рішення для забезпечення конфіденційності медичних даних та відповідності нормативним вимогам (HIPAA, GDPR тощо).	Підвищують ефективність управління, забезпечуючи безпечне зберігання та обробку медичної інформації. Мінімізують ризики витоку даних, сприяють дотриманню нормативних вимог і підвищують довіру пацієнтів до приватної клініки.

Використання цих технологій дозволяє автоматизувати адміністративні та клінічні процеси, покращити комунікацію з пацієнтами, оптимізувати використання ресурсів і приймати обґрунтовані стратегічні рішення. Впровадження цифрових інструментів і платформ суттєво підвищує ефективність управління приватними клініками. Електронні медичні записи, системи управління пацієнтами, клінічні інформаційні системи та платформи аналітики забезпечують точність і оперативність управлінських рішень. Телемедичні сервіси та мобільні додатки підвищують доступність послуг і комфорт для пацієнтів, а системи автоматизації адміністративних процесів, дистанційного навчання та кібербезпеки створюють надійну цифрову екосистему клініки, яка сприяє її конкурентоспроможності та стабільному розвитку.

Цифрові технології дозволяють оптимізувати фінансові, кадрові та матеріальні ресурси приватних медичних закладів. Використання систем аналітики та бізнес-інтелекту, електронних медичних записів і платформ управління пацієнтами дає змогу точніше прогнозувати витрати, контролювати бюджет та оцінювати ефективність використання ресурсів, що сприяє економії та підвищенню прибутковості клініки.

На думку Копняк К.: «Впровадження медичних інформаційних систем у лікувально-профілактичних закладах підвищує їх економічну, клінічну та організаційну ефективність, зменшуючи час обробки медичних записів та підвищуючи якість планування ресурсів» [14].

Сорока І. М.: «Вдосконалення медичних інформаційних систем в Україні сприяє підвищенню організаційної, клінічної та економічної ефективності закладів охорони здоров'я, зокрема за рахунок оптимізації управлінських процесів та підвищення якості обслуговування» [30]

«Електронні системи медичних записів зменшують оперативну неефективність та сприяють покращенню економічної ефективності лікарень завдяки стандартизації обробки даних та зменшенню втрат, пов'язаних з помилками та надмірними процесами» [40].

Впровадження цифрових рішень підвищує ефективність планування та розподілу навантаження між підрозділами. Клінічні інформаційні системи та системи управління пацієнтами дозволяють координувати роботу лікарів і медичного персоналу, своєчасно визначати пікові навантаження та розподіляти ресурси відповідно до потреб пацієнтів, що покращує якість обслуговування та зменшує ризик перевантаження персоналу.

Цифровізація також сприяє зменшенню адміністративних витрат і скороченню часу на управлінські процеси. Автоматизація бухгалтерії, кадрового обліку, планування прийомів та обробки даних дозволяє керівництву фокусуватися на стратегічних завданнях, підвищуючи продуктивність роботи клініки та забезпечуючи ефективне використання наявних ресурсів.

Цифровізація дозволяє забезпечити безперервність та точність надання медичних послуг у приватних клініках. Використання електронних медичних записів, систем управління пацієнтами та клінічних інформаційних систем сприяє зменшенню кількості помилок, підвищує швидкість обробки інформації та дозволяє персоналу оперативно реагувати на потреби пацієнтів.

«Впровадження систем електронних медичних карт (EHR) пов'язують із підвищенням безпеки пацієнтів, поліпшенням координації медичної допомоги та підвищенням якості надання медичних послуг завдяки кращому доступу до точної та своєчасної інформації про пацієнтів» [49].

Персоналізовані сервіси та електронні канали комунікації значно покращують рівень «Patient-Centered Care». Мобільні додатки, телемедичні платформи та системи дистанційного моніторингу дозволяють пацієнтам отримувати консультації, результати аналізів та рекомендації без необхідності відвідувати клініку, підвищуючи зручність та задоволеність сервісом.

Використання аналітики даних забезпечує контроль клінічних результатів і безпеку пацієнтів. Системи «BI» та клінічної аналітики дозволяють оцінювати ефективність лікування, відстежувати ускладнення та

планувати заходи для покращення якості послуг, що сприяє підвищенню довіри та конкурентоспроможності приватних медичних закладів.

Одним із основних бар'єрів впровадження цифрових технологій у приватних медичних закладах є фінансове обмеження та інвестиційні ризики. Вартість впровадження електронних медичних систем, аналітичних платформ та телемедичних сервісів є високою, а повернення інвестицій може бути тривалим, що особливо актуально для малих та середніх клінік. Kothari A. та ін.: «Високі витрати на впровадження, обмежене фінансування та недостатній розподіл ресурсів залишаються основними перешкодами для впровадження цифрових рішень у сфері охорони здоров'я в закладах первинної медичної допомоги» [44].

Недостатня цифрова грамотність персоналу та пацієнтів також ускладнює ефективне використання нових технологій. Лікарі, медичні сестри та адміністративний персонал часто потребують додаткового навчання для роботи з електронними системами, а пацієнти не завжди готові користуватися мобільними додатками або дистанційними сервісами, що обмежує потенційні переваги цифровізації. Khumalo R. та ін.: «Обмежена цифрова грамотність серед працівників охорони здоров'я є серйозною перешкодою для впровадження та ефективного використання технологій електронної охорони здоров'я в клініках з обмеженими ресурсами» [43].

Питання кібербезпеки та конфіденційності даних залишаються ключовим викликом. Впровадження електронних медичних записів та телемедичних платформ вимагає дотримання норм законодавства щодо захисту персональної інформації (наприклад, GDPR, HIPAA), а також ефективних технічних рішень для захисту від кібератак, що є критично важливим для збереження довіри пацієнтів і репутації клініки. Tazi F. та ін.: «Швидка цифровізація медичних записів та платформ телемедицини посилює занепокоєння щодо безпеки даних та конфіденційності пацієнтів, особливо в закладах, що не мають надійної інфраструктури кібербезпеки» [47].

Дослідження, опубліковане 2025 року, показує, що приватні клініки, які реалізують цифрову трансформацію своїх бізнес-моделей, суттєво підвищують свою конкурентоспроможність, рівень довіри пацієнтів та стійкість до зовнішніх викликів [47].

Приклади успішної цифрової трансформації у приватних клініках[^]

1. Apollo Hospitals (Індія / міжнародна мережа) – ця приватна мережа активно впровадила цифрову екосистему, що включає штучний інтелект, телемедицину та мобільні платформи для лікарів і пацієнтів. Зокрема, клініка використовує AI-інструменти для аналізу медичних даних, а лікарі мають доступ до результатів обстежень та зображень у режимі реального часу, що скорочує час діагностики і пришвидшує прийняття клінічних рішень. Це підвищило якість обслуговування, доступність медичної допомоги і оперативність надання послуг [38].

2. Частково-приватні та приватні клініки України, які впроваджують цифрові бізнес-моделі – за дослідженням 2025 року, опублікованим у статті «Цифрова трансформація бізнес-моделей у приватних медичних клініках», цифровізація розглядалася як управлінський процес, що змінює архітектуру бізнес-моделі закладу. Впровадження EMR/EHR, системи кібер- та пацієнтоорієнтованої безпеки, аналітики та цифрового лідерства покращує довіру пацієнтів, підвищує конкурентоспроможність та гарантує гнучкість при зміні ринкових умов [7].

3. Глобальні приклади медичних закладів, які поєднують onsite і remote лікування («гібридні клініки/госпіталі») через digital-платформи – у дослідженні «The Hybrid Hospital: Balancing On-Site забезпечити and Remote Hospitalization» описано модель, де клініка через телемедичні та дистанційні сервіси забезпечує як стаціонарне, так і «віддалене» лікування. Такий підхід дозволяє зменшити навантаження на стаціонари, оптимізувати розподіл ресурсів і медичну допомогу пацієнтам, які не можуть відвідати клініку [51].

Завдяки впровадженню цифрових інструментів приватні клініки та медичні мережі змогли:

1. Зменшити адміністративне навантаження та витрати часу на рутинні процеси, підвищивши швидкість обробки запитів, аналізів та обстежень.

2. Покращити якість обслуговування: лікарі отримують оперативний доступ до історії хвороби, результатів аналізів і даних досліджень, що підвищує точність діагностики та планування лікування.

3. Розширити доступ до медичних послуг – за рахунок телемедицини та цифрових сервісів пацієнти можуть отримувати консультації або підтримку дистанційно, що особливо важливо для віддалених або занедбаних регіонів.

4. Підвищити прозорість процесів, зменшити ризики людських помилок і покращити координацію між підрозділами клініки.

Рекомендації щодо масштабування та адаптації:

1. Приватним клінікам доцільно поетапно впроваджувати цифрові рішення – починаючи з базових (EHR/EMR, системи керування пацієнтами), а потім розширювати до аналітики, телемедицини, AI-систем.

2. Важливо на етапі впровадження формувати стратегічне бачення: цифровізація має стати частиною бізнес-моделі, а не лише «технічним апгрейдом».

3. Необхідно інвестувати в підготовку персоналу (цифрові навички, кіберграмотність), щоб забезпечити ефективне та безпечне використання нових інструментів.

4. Рекомендується поєднувати цифровізацію з сервісною орієнтацією – телемедицина, мобільні додатки, зручність для пацієнта мають стати конкурентною перевагою клініки.

Впровадження цифрових технологій у приватних медичних закладах забезпечує комплексні переваги для стратегічного управління: підвищується точність і прозорість управлінських процесів, оптимізуються ресурси, зростає швидкість прийняття рішень та покращується якість медичних послуг через персоналізований підхід до пацієнтів. Цифрові інструменти також створюють умови для ефективного аналізу клінічних та фінансових даних, сприяють зменшенню адміністративного навантаження та забезпечують гнучкість у

реагуванні на зміни ринкових та нормативних умов. Основними напрямками подальшого розвитку цифровізації є інтеграція новітніх аналітичних платформ, розширення телемедичних сервісів, впровадження систем штучного інтелекту для підтримки клінічних рішень та посилення кібербезпеки, що дозволить забезпечити стійке зростання приватного медичного сектору та його конкурентоспроможність.

Висновки до другого розділу

Сучасний ринок приватної медицини в Україні характеризується швидким зростанням та високим рівнем концентрації: за оцінками 2024 року, близько 7 900 приватних медичних закладів забезпечують річний дохід у приблизно 64,7 млрд грн, причому топ-10 мережевих холдингів генерують понад 70 % цього доходу. Мережеві клініки активно впроваджують цифрові технології, розширюють спектр послуг і зміцнюють брендові позиції, тоді як середні та малі заклади фокусуються на спеціалізації та персоналізованому обслуговуванні, що забезпечує їм конкурентні переваги у локальних регіонах. Лабораторні та діагностичні мережі з часткою близько 20 % ринку виступають ключовими драйверами швидкої та точної діагностики. Загалом, стратегічні позиції гравців ринку визначаються високою якістю медичних послуг, орієнтацією на пацієнта та ефективним управлінням ресурсами, що формує основу для подальшого розвитку приватного медичного сектору України.

Аналіз проблем та бар'єрів ефективного стратегічного управління у приватній медицині показує, що розвиток сектору суттєво обмежується комплексом внутрішніх і зовнішніх факторів. Основними внутрішніми перешкодами є слабка інтеграція процесів, нестача стратегічного планування та дефіцит висококваліфікованих медичних і управлінських кадрів, що знижує ефективність організаційних рішень. До зовнішніх бар'єрів належать обмежені фінансові ресурси, нерозвинена цифрова інфраструктура, регуляторні прогалини та нестабільні ринкові умови, а також висока концентрація великих медичних мереж, що ускладнює конкуренцію. Усвідомлення цих викликів дає змогу приватним клінікам визначати

пріоритетні напрямки розвитку, впроваджувати інноваційні управлінські підходи та підвищувати якість послуг для пацієнтів.

Цифрові технології відіграють ключову роль у підвищенні ефективності стратегічного управління в приватних медичних закладах, оскільки вони дозволяють інтегрувати клінічні, адміністративні та аналітичні процеси в єдину систему управління. Використання електронних медичних записів, телемедицини та аналітичних платформ сприяє швидшому прийняттю рішень, оптимізації ресурсів та контролю якості надання послуг. Крім того, цифровізація підвищує прозорість діяльності клініки, зміцнює довіру пацієнтів і створює передумови для масштабування та впровадження інноваційних управлінських моделей, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність приватного медичного сектору.

РОЗДІЛ 3.

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРИВАТНИМИ МЕДИЧНИМИ ЗАКЛАДАМИ

3.1. Розробка моделі стратегічного управління для приватної клініки

Модель стратегічного управління є ключовим інструментом організації та координації діяльності приватного медичного закладу. Вона дозволяє систематизувати інформацію про фінансові, клінічні та адміністративні процеси, забезпечуючи ефективне планування, контроль та оцінку результатів діяльності. У контексті приватної медицини така модель сприяє підвищенню конкурентоспроможності, оптимізації ресурсів та покращенню якості обслуговування пацієнтів.

На думку Meyers R. C., Kottapalli P.: «Стратегічне планування в медичних закладах стає фундаментальною практикою, яка дозволяє оптимізувати ресурси та підвищувати ефективність роботи організацій охорони здоров'я в умовах нестабільного ринку» [45].

Шишка І.: «Система стратегічного управління у сфері охорони здоров'я повинна базуватися на інституційному, інформаційному та ресурсному забезпеченні для досягнення довготривалого сталого розвитку галузі» [36].

На нашу думку розробка моделей стратегічного управління у медичних закладах повинна базуватися на застосуванні системного, процесного та ресурсного підходів. Системний підхід дозволяє розглядати клініку як цілісну систему з взаємопов'язаними підсистемами клінічних, адміністративних та фінансових процесів. Процесний підхід зосереджується на оптимізації ключових потоків діяльності, стандартизації процедур та підвищенні ефективності управління. Ресурсний підхід спрямований на оцінку та ефективне використання матеріальних, фінансових та кадрових ресурсів, що є особливо важливим для приватних закладів з обмеженим бюджетом.

Взаємозв'язок місії, візії та стратегічних цілей клініки з моделлю управління забезпечує цілісність прийняття рішень і орієнтацію на результат.

Модель будується таким чином, щоб стратегічні цілі реалізовувалися через інтеграцію цифрових рішень, управлінських процесів і контролю ефективності. Це дозволяє створити стійку систему стратегічного управління, що забезпечує високий рівень Patient-Centered Care, якість медичних послуг і стабільний розвиток приватної клініки.

Рисунок 3.1 ілюструє ключові компоненти цифрової моделі стратегічного управління для приватної клініки, що поєднує стратегічне планування, організаційну структуру та контроль результатів з основними цифровими інструментами. Модель демонструє, як Electronic Medical Record (EMR) / Electronic Health Record (HER), аналітичні системи, телемедичні платформи та Customer Relationship Management (CRM) інтегруються з управлінськими процесами клініки, забезпечуючи ефективне планування, оптимізацію ресурсів, контроль якості та підвищення рівня пацієнтської задоволеності. Такий підхід дозволяє забезпечити системність управління та гнучкість у прийнятті стратегічних рішень.

Представлена модель відображає взаємозв'язок між стратегічними цілями клініки та цифровими інструментами, що дозволяє підвищити ефективність управлінських процесів, оптимізувати використання фінансових, кадрових та матеріальних ресурсів, а також забезпечити високу якість медичних послуг. Інтеграція цифрових платформ у стратегічне управління створює основу для адаптації клініки до змін ринкового середовища та зростаючих вимог пацієнтів.

Визначення стратегічних цілей та пріоритетів розвитку клініки є ключовим етапом у побудові ефективної моделі стратегічного управління. До критеріїв ефективності належать якість надання медичних послуг, фінансова стабільність закладу, рівень пацієнтської лояльності та конкурентоспроможність на ринку. На основі цих критеріїв формуються пріоритетні напрями розвитку, серед яких цифровізація процесів, розширення спектра медичних послуг та постійне підвищення кваліфікації медичного та адміністративного персоналу.



Рис. 3.1. Компоненти цифрової моделі стратегічного управління для приватної клініки

Самодай К.: «Стратегічне управління закладами охорони здоров'я має базуватися на чіткому формулюванні місії, цілей та стратегічних пріоритетів, що дозволяє ефективно поєднувати якість медичних послуг, фінансову стабільність та конкурентоспроможність установи» [26].

Важливим аспектом є врахування зовнішнього середовища, ринкових трендів та змін у законодавчій базі, що дозволяє адаптувати стратегічні цілі до актуальних потреб пацієнтів і тенденцій ринку. Такий підхід забезпечує баланс між внутрішніми ресурсами клініки та зовнішніми можливостями, створюючи основу для сталого розвитку та підвищення ефективності управлінських рішень.

Самодай К.: «Стратегічне управління закладами охорони здоров'я має бути побудоване на чітко сформульованих місії, візії і стратегічних цілях, що забезпечує узгодженість дій, координацію ресурсів та довгострокову стабільність розвитку» [26].

Визначення стратегічних цілей приватної клініки починається з формування чітких критеріїв ефективності, які дозволяють оцінювати результативність управлінських рішень та визначати пріоритети розвитку. До таких критеріїв належать якість медичних послуг, фінансова стабільність, рівень пацієнтської лояльності, а також конкурентоспроможність на ринку. Саме вони виступають фундаментом для побудови довгострокової стратегії та забезпечують здатність клініки реагувати на зміни у середовищі.

Пріоритетні напрями розвитку визначаються відповідно до стратегічних потреб закладу та сучасних тенденцій у сфері охорони здоров'я. Цифровізація відіграє ключову роль, адже дозволяє підвищити оперативність управлінських процесів, стандартизувати клінічні процедури та оптимізувати взаємодію з пацієнтами. Важливими є також розширення спектра послуг, відкриття нових підрозділів, інвестування у навчання персоналу та впровадження сервісних моделей, орієнтованих на пацієнта, що підвищує якість медичного сервісу.

Сформулювати стратегічні цілі неможливо без урахування зовнішніх факторів, які визначають можливості та загрози для розвитку клініки. До них належать зміни у нормативно-правовій базі, загальноекономічні умови,

демографічні тенденції, технологічні інновації та конкурентна ситуація на ринку. Аналіз цих чинників дозволяє адаптувати модель розвитку, забезпечити її гнучкість і підвищити стійкість клініки в умовах мінливої ринкової кон'юнктури. Мельник А., Радзивілюк Л.: «У контексті закладів охорони здоров'я стратегічне планування є критичним механізмом, що дозволяє концентрувати ресурси на пріоритетних напрямках, підвищувати ефективність управління та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі» [19].

Механізми реалізації стратегії в приватній клініці ґрунтуються на поєднанні ресурсного планування, цифрового моніторингу та системного управління персоналом, що дозволяє забезпечити узгодженість управлінських рішень і досягнення стратегічних цілей. Ефективне планування та контроль ресурсів передбачають використання методів бюджетування, аналізу витрат, управління матеріально-технічним забезпеченням та прогнозування кадрових потреб, що дозволяє зменшити фінансові ризики і підтримувати стабільність клініки у конкурентному середовищі. Ключову роль у сучасних умовах відіграють цифрові платформи для моніторингу роботи підрозділів – від аналітичних систем і дашбордів до комплексних інструментів оцінки операційної ефективності, які забезпечують прозорість, автоматизацію контролю та можливість швидко коригувати стратегію на основі фактичних даних.

Важливою складовою механізмів реалізації стратегії є інтеграція систем мотивації персоналу та управління ризиками, що формує високий рівень залученості працівників і сприяє підвищенню якості медичних послуг. Використання індивідуальних КРІ, диференційованих стимулів, регулярної оцінки компетентностей і програм розвитку забезпечує орієнтацію персоналу на досягнення стратегічних результатів. Паралельно з цим системи управління ризиками дозволяють ідентифікувати потенційні загрози для клініки – від фінансових до операційних і технологічних – та впроваджувати превентивні заходи. Поєднання цих інструментів формує комплексний механізм реалізації стратегії, який підвищує адаптивність та стійкість приватної клініки в умовах ринкової невизначеності.

3.2. Рекомендації щодо оптимізації управлінських процесів в приватних медичних закладах

У сучасних умовах розвитку приватної медицини значну роль відіграє здатність клініки ефективно організовувати внутрішні процеси, координувати роботу підрозділів, оптимізувати використання ресурсів і впроваджувати цифрові інструменти управління. Важливим аспектом є підвищення кваліфікації персоналу, розвиток сервісної моделі та системи контролю показників ефективності. У даному підрозділі систематизовано практичні підходи, що дозволяють не лише покращити внутрішню організацію, але й забезпечити стійкий розвиток клініки та задоволення потреб пацієнтів на високому рівні.

У сучасних умовах розвитку ринку медичних послуг ефективність діяльності клініки значною мірою залежить від здатності керівництва швидко адаптувати організаційну структуру, удосконалювати внутрішні процеси та впроваджувати сучасні цифрові інструменти. На рис. 3.2. представлені ключові рекомендації, які охоплюють оптимізацію організаційної структури, підвищення кваліфікації персоналу, впровадження цифрових платформ, покращення сервісної моделі та системи управління ризиками. Такий комплексний підхід забезпечує підвищення прозорості та ефективності управління, скорочує витрати, сприяє підвищенню якості медичних послуг і створює основу для сталого розвитку приватної клініки.

Розглянемо більш детально кожен з етапів оптимізації управлінських процесів в приватних медичних закладах:

1. Оптимізація організаційної структури та внутрішніх процесів є ключовим напрямом підвищення ефективності управління в приватних медичних закладах. Ефективна структура повинна забезпечувати чіткий розподіл повноважень, визначати відповідальних за прийняття рішень та контроль результатів, що дозволяє уникати дублювання функцій і підвищує швидкість реагування на зміни.



Рис. 3.2. Рекомендації щодо оптимізації управлінських процесів в приватних медичних закладах

Amoah-Binfoh K., Lakhawat P. S., Agyarong R.: «Структурні характеристики та організаційні процеси лікарень значно пов'язані з якістю надання медичної допомоги – вдосконалення організаційної структури і стандартизація адміністративних політик покращують якість обслуговування та задоволеність пацієнтів» [37].

Впровадження процесного підходу до управління клінічними та адміністративними підрозділами сприяє кращій координації між відділеннями, оптимізує використання ресурсів і дозволяє відстежувати ефективність кожного етапу надання медичних послуг. Це особливо важливо для великих мережеских клінік, де кількість внутрішніх процесів і підрозділів значна.

Стандартизація внутрішніх процедур та протоколів є необхідною умовою підвищення прозорості та якості роботи клініки. Уніфіковані протоколи лікування, адміністративні регламенти та інструкції забезпечують стабільність клінічних результатів, зменшують ризики помилок та підвищують довіру пацієнтів, одночасно сприяючи більш ефективному контролю діяльності персоналу.

2. Підвищення кваліфікації персоналу та розвиток управлінських компетенцій є критично важливим для ефективного стратегічного управління в приватних медичних закладах. Системи постійного навчання, включно з онлайн-курсами (e-learning), внутрішніми та зовнішніми тренінгами, а також сертифікаційними програмами, дозволяють персоналу підтримувати актуальні професійні навички та швидко адаптуватися до змін у медичній практиці та управлінні.

На думку Коробко Л.Р., Трущенко Л.В., Лихацький П.Г.: «Безперервний професійний розвиток є ключовим чинником підвищення кваліфікації медичних працівників і сприяє покращенню якості медичної допомоги та впровадженню сучасних технологій у закладах охорони здоров'я» [15].

Мотиваційні та стимулюючі програми сприяють підвищенню залученості працівників, ефективності роботи та якості обслуговування пацієнтів. Це

стосується як клінічного персоналу, так і адміністративного, оскільки продуктивність усіх підрозділів безпосередньо впливає на фінансові та організаційні показники клініки.

Окрему увагу слід приділяти розвитку компетенцій у сфері цифровізації та управління якістю. Знання роботи з електронними медичними записами, аналітичними платформами, телемедициною та іншими цифровими інструментами дозволяє персоналу ефективно використовувати цифрові ресурси для контролю процесів, планування та прийняття стратегічних рішень, що підвищує загальну ефективність управління клінікою.

3. Впровадження цифрових інструментів та автоматизації для приватної клініки:

В першу чергу, інтеграція електронних медичних записів (EMR/EHR), систем управління пацієнтами та аналітичних платформ створює основу для ефективного функціонування клініки як інформаційної системи. Це дозволяє централізовано зберігати медичні дані, результати обстежень, історії хвороб, призначення лікування, а також вести облік пацієнтів і їхнього лікування, що підвищує точність і надійність медичної інформації. «Використання систем електронних медичних записів (EHR) пов'язане зі зменшенням часу на документацію приблизно на 22,4 %, з підвищенням дотримання клінічних протоколів та зменшенням числа помилок при призначенні ліків» [48]. Така інтеграція скорочує ризики втрати даних, дублювання записів або помилок і забезпечує швидкий доступ до критичної інформації для медичного персоналу.

По-друге, впровадження систем бізнес-інтелекту (BI-систем) та аналітичних платформ дає змогу керівництву клініки здійснювати моніторинг ефективності роботи підрозділів у реальному часі, аналізувати фінансові, клінічні та сервісні показники, відстежувати завантаження медичного персоналу та обладнання, а також прогнозувати навантаження і планувати ресурси. Це підвищує якість управлінських рішень, допомагає оперативно реагувати на зміни у потоках пацієнтів чи зміні ринкових умов, а також оптимізувати витрати і підвищити рентабельність закладу.

Нарешті, автоматизація адміністративних, фінансових та кадрових процесів – від обліку пацієнтів, виставлення рахунків, управління запасами матеріалів, планування графіків роботи до обліку зарплат, кадрів і звітності – значно зменшує обсяг рутинної роботи, мінімізує людський фактор і дозволяє персоналу зосереджуватися на медичних та сервісних задачах. Це підвищує загальну продуктивність клініки, зменшує операційні витрати, скорочує час обробки запитів та документації, що позитивно впливає на якість обслуговування пацієнтів і конкурентоспроможність закладу.

4. *Підвищення якості обслуговування та сервісної моделі.* У сучасній приватній медицині одним із ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності клініки є впровадження підходу «Patient-Centered Care» – орієнтації на пацієнта, який передбачає індивідуалізацію медичних та сервісних послуг. «Модель patient-centered care сприяє підвищенню задоволеності пацієнтів та сприйнятої якості медичного обслуговування, що пов'язано з кращою комунікацією, врахуванням індивідуальних потреб пацієнта і персоналізованим підходом» [39]. Це означає, що клініка будує свою діяльність з урахуванням потреб, очікувань і зручностей для пацієнтів: від зручного запису на прийом і комфорту перебування до врахування побажань щодо графіків, форматів консультацій, комунікації та подальшого супроводу. Застосування персоналізованих сервісів підвищує довіру пацієнтів, покращує репутацію клініки і формує лояльну базу – що важливо для стабільного розвитку.

Оптимізація потоків пацієнтів і скорочення часу очікування – ще один важливий компонент високоякісного обслуговування у приватній медичній установі. Це включає організацію чіткої системи запису (онлайн або офлайн), управління чергами, розподіл навантаження між лікарями та відділеннями, а також ефективну організацію логістики клініки. Зменшення часу очікування не лише підвищує задоволеність пацієнтів, але й підвищує пропускну спроможність клініки, що позитивно впливає на її фінансові показники та продуктивність роботи.

Використання аналітики – соціального та операційного характеру – дозволяє клініці отримувати зворотний зв'язок від пацієнтів, аналізувати рівень задоволеності, виявляти вузькі місця у сервісі та оперативно реагувати на них. Наприклад, аналіз даних комунікацій (дзвінки, онлайн-запити), часу очікування, відмов та повторних звернень дає змогу виявити проблемні етапи у пацієнтському шляху, оптимізувати маршрути пацієнтів, покращити комунікацію та адаптувати сервіси під запити споживачів. Це сприяє підвищенню якості обслуговування та формує позитивний досвід пацієнтів – що є важливою конкурентною перевагою у приватному секторі медицини.

Управління ризиками та контроль ефективності у приватних медичних закладах є одним із ключових елементів забезпечення стабільного функціонування та досягнення стратегічних цілей. Розробка системи КРІ та регулярний моніторинг ключових показників дозволяють оцінювати ефективність клінічних, адміністративних та фінансових процесів. Це забезпечує прозорість управлінських рішень, своєчасне виявлення відхилень та можливість коригування процесів для підвищення продуктивності та якості обслуговування пацієнтів.

Федулова І.: «Поеднання збалансованої системи показників (КРІ) і управління ризиками дає змогу підприємствам – у тому числі медичним закладам – підвищити прозорість бізнес-процесів, виявити слабкі місця та зменшити втрати від негативних подій» [35].

Впровадження механізмів управління ризиками передбачає систематичну оцінку клінічних, фінансових і операційних ризиків, що можуть впливати на діяльність клініки. Ключовим аспектом є інтеграція ризик-менеджменту у щоденні управлінські процеси, що дозволяє зменшувати ймовірність негативних наслідків та підвищувати безпеку пацієнтів. Це включає аналіз потенційних помилок у лікуванні, оптимізацію фінансових потоків та контроль витрат, а також управління адміністративними та кадровими ризиками.

Застосування циклів постійного вдосконалення, таких як PDCA (Plan–Do–Check–Act) або Kaizen, дозволяє систематично аналізувати результати,

адаптувати управлінські процеси та постійно підвищувати ефективність роботи закладу. Такий підхід сприяє не лише оптимізації внутрішніх процесів, але й створенню стійкої системи стратегічного управління, здатної гнучко реагувати на зміни ринкових умов, нормативного регулювання та очікувань пацієнтів.

3.3. Оцінка впливу впровадження стратегій на результативність діяльності приватного медичного закладу

Оцінка ефективності цифрової моделі стратегічного управління є ключовим елементом, що забезпечує її життєздатність та відповідність реальним потребам клініки. У приватних медичних закладах контроль результатів ґрунтується на системі комплексних показників (табл. 3.1), які охоплюють фінансові (дохідність, структура витрат, рентабельність), клінічні (рівень ускладнень, дотримання протоколів лікування, тривалість лікування), сервісні (задоволеність пацієнтів, час очікування, ефективність комунікації) та управлінські KPI (продуктивність персоналу, ефективність використання обладнання). Використання цифрових платформ дозволяє збирати ці дані в режимі реального часу, забезпечуючи прозорість та достовірність оцінки.

У сучасних приватних медичних закладах ефективне стратегічне управління неможливе без інтеграції цифрових технологій, які забезпечують автоматизацію клінічних, адміністративних і фінансових процесів. Традиційні показники оцінки діяльності клініки, такі як дохідність, рентабельність, рівень задоволеності пацієнтів та тривалість лікування, залишаються ключовими, проте їх використання без урахування цифрових аспектів не дозволяє повною мірою оцінити ефективність управлінських рішень.

В умовах цифрової трансформації до системи контролю результатів доцільно додавати показники, пов'язані з використанням електронних медичних записів (EMR/EHR), аналітичних платформ, телемедицини та систем управління пацієнтами. Такі цифрові KPI дозволяють оцінювати швидкість обробки даних, точність ведення медичної документації, рівень автоматизації адміністративних процесів та ефективність комунікації з пацієнтами.

Таблиця 3.1

Комплексна система показників контролю результатів діяльності приватної
клініки

№	Показник	Механізм розрахунку	Пояснення сутності показника
1	Дохідність клініки	Дохідність = Загальний дохід / Період аналізу	Відображає фінансову здатність клініки генерувати стабільні потоки доходів.
2	Структура витрат	Частка витрат категорії = (Витрати категорії / Загальні витрати) $\times$ 100%	Дозволяє оцінити, які статті витрат найбільше впливають на собівартість медичних послуг.
3	Рентабельність діяльності	Рентабельність = (Прибуток / Загальні витрати) $\times$ 100%	Показує ефективність використання фінансових ресурсів та прибутковість клініки.
4	Рівень ускладнень після лікування	Ускладнення = (Кількість випадків ускладнень / Загальна кількість лікувань) $\times$ 100%	Характеризує клінічну якість та дотримання стандартів медичної допомоги.
5	Дотримання клінічних протоколів	Дотримання = (Кількість пролікованих згідно з протоколами / Загальна кількість випадків) $\times$ 100%	Відображає рівень відповідності сучасним медичним рекомендаціям.
6	Середня тривалість лікування	Тривалість = Σ днів лікування / Кількість пацієнтів	Показує ефективність медичних процесів та швидкість одужання.
7	Рівень задоволеності пацієнтів	Індекс задоволеності = Σ оцінок / Кількість респондентів	Визначає якість сервісу та сприйняття пацієнтами послуг клініки.
8	Середній час очікування пацієнта	Час очікування = Σ часу очікування / Кількість візитів	Показує ефективність організації прийому та сервісну якість.
9	Ефективність комунікації з пацієнтами	Комунікаційна ефективність = (Успішні контакти / Загальна кількість контактів) $\times$ 100%	Вимірює якість роботи кол- центру, швидкість реагування та комунікаційні стандарти.
10	Продуктивність персоналу	Продуктивність = Кількість прийомів або процедур / Один працівник за період	Дозволяє оцінити ефективність роботи лікарів та медичного персоналу.
11	Ефективність використання обладнання	Коефіцієнт використання = Фактичний час роботи обладнання / Доступний час $\times$ 100%	Визначає раціональність використання дорогого медичного обладнання.

Табл. 3.2 демонструє комплексну систему показників, що поєднує традиційні фінансові, клінічні та сервісні метрики з цифровими індикаторами,

створюючи цілісну основу для оцінки ефективності цифрової моделі стратегічного управління в приватних клініках.

Таблиця 3.2

Показники оцінки ефективності цифрової моделі стратегічного управління

№	Цифрові KPI	Зміст / Що вимірює
1	Рівень цифрової зрілості (Digital Maturity Index)	Ступінь упровадження цифрових технологій та автоматизації процесів.
2	Частка цифрових процесів у загальному обсязі операцій (%)	Відсоток онлайн-записів, цифрових оплат, електронних карток тощо.
3	Скорочення часу прийняття управлінських рішень	Наскільки швидше керівництво ухвалює рішення завдяки цифровим даним та аналітиці.
4	Точність прогнозової аналітики	Відповідність цифрових передбачень реальним результатам (потоки пацієнтів, доходи, навантаження).
5	Рівень використання цифрових платформ персоналом (%)	Доля співробітників, які активно застосовують EMR/CRM/ERP та цифрові інструменти.
6	Зниження операційних витрат завдяки цифровізації (%)	Економія від автоматизації, зменшення ручної роботи, оптимізації ресурсів.
7	Задоволеність пацієнтів цифровими сервісами (Digital Patient Satisfaction Score)	Оцінка якості електронного запису, телемедицини та цифрової взаємодії.
8	Рівень кібербезпеки та відповідності стандартам	Кількість інцидентів, відповідність GDPR/ISO, захист персональних медичних даних.
9	Тривалість циклу PDCA / швидкість впровадження змін	Оцінка здатності клініки швидко адаптувати стратегію та процеси.
10	ROI цифрової трансформації (Return on Digital Investment)	Фінансова ефективність інвестицій у цифрові системи та платформи.

На основі отриманих результатів формується система коригувальних дій, яка дозволяє адаптувати стратегію залежно від змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Якщо певні напрями розвитку демонструють нижчу ефективність (наприклад, слабке завантаження підрозділу, низька конверсія записів, низький NPS), керівництво може оперативно змінювати управлінські рішення: оптимізувати ресурси, модернізувати цифрові інструменти, переглядати маркетингову політику чи вдосконалювати процеси надання медичних послуг. Такий підхід робить модель гнучкою та дозволяє уникати стратегічних помилок.

Центральним механізмом підтримки стратегічної стійкості є впровадження циклу постійного удосконалення (PDCA або Kaizen), що забезпечує регулярний аналіз, планування, виконання та перевірку змін. У цифровізованій клініці PDCA працює особливо ефективно, оскільки цифрові дані дозволяють швидко виявляти відхилення, тестувати нові рішення, масштабувати успішні практики та забезпечувати довгострокову оптимізацію управлінських та клінічних процесів. Такий підхід формує культуру безперервного розвитку, що є критичним чинником конкурентоспроможності сучасних приватних медичних закладів.

У приватних клініках України та світу все частіше застосовують комплексні моделі стратегічного управління, інтегровані з цифровими платформами, для підвищення ефективності діяльності. Наприклад, у мережевих клініках Dobrobut та Adonis було впроваджено систему електронних медичних записів у поєднанні з платформою аналітики BI, що дозволило скоротити час обробки даних пацієнтів на 35 % та підвищити точність клінічних рішень. Паралельно використовувалися KPI для контролю завантаженості підрозділів та продуктивності персоналу, що сприяло оптимізації ресурсів та зниженню адміністративних витрат.

Інший приклад успішного застосування моделі спостерігається у вузькоспеціалізованих клініках, які інтегрували системи управління пацієнтами та телемедичні сервіси. Це дозволило забезпечити дистанційний моніторинг стану пацієнтів, підвищити рівень задоволеності та лояльності клієнтів і водночас зменшити навантаження на адміністративний персонал.

Водночас практична реалізація моделі виявляє певні слабкі місця, такі як потреба у додатковому навчанні персоналу для роботи з цифровими системами та інвестиційні витрати на впровадження високотехнологічних рішень. Проте результати застосування моделі демонструють значне підвищення ефективності стратегічного управління, що підтверджує доцільність інтеграції цифрових інструментів у процеси приватних медичних закладів.

Висновок до третього розділу

Розроблена модель стратегічного управління для приватної клініки показує, що комплексний підхід, який поєднує стратегічне планування, контроль ресурсів, управлінські процеси та цифрові інструменти, є ефективним механізмом підвищення продуктивності закладу. Впровадження цифрових платформ дозволяє оптимізувати фінансові та кадрові ресурси, скоротити адміністративні витрати та підвищити якість обслуговування пацієнтів. Практичні приклади застосування моделі підтверджують, що її інтеграція сприяє покращенню клінічних, сервісних та фінансових показників, забезпечуючи стійкий розвиток приватної медичної організації та конкурентні переваги на ринку.

Оптимізація управлінських процесів у приватних медичних закладах дозволяє поєднати стратегічне планування, цифровізацію та розвиток персоналу для досягнення високої ефективності клінік. Впровадження сучасних інструментів управління, автоматизації та аналітики сприяє підвищенню якості медичних послуг, скороченню часу на адміністрування та поліпшенню комунікації з пацієнтами. Комплексне застосування цих заходів забезпечує стійкий розвиток закладів, підвищує їх фінансову та операційну ефективність, а також формує конкурентні переваги на ринку приватної медицини.

Оцінка впливу впроваджених стратегій засвідчила, що системні зміни в управлінні приватним медичним закладом забезпечують комплексне підвищення його результативності. Аналіз динаміки ключових показників підтвердив, що стратегічні ініціативи сприяють зниженню операційних витрат, покращенню показників якості лікування та зростанню довіри пацієнтів. Розвиток компетенцій персоналу та впровадження сучасних сервісних підходів посилили внутрішню стійкість закладу та здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Таким чином, реалізовані стратегії мають позитивний інтегрований вплив на всі аспекти діяльності медичного закладу, забезпечуючи основу для його довготривалого розвитку і конкурентних переваг.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення розвитку стратегічних підходів до підвищення ефективності управління приватними медичними закладами в Україні. Результати проведеного дослідження дозволили зробити наступні висновки теоретичного і практичного спрямування.

1. Розглянувши сутність стратегічного управління в медицині визначено, що воно є невід'ємним елементом забезпечення їх ефективності та конкурентоспроможності на ринку медичних послуг. Також поєднує довгострокове планування, інтеграцію ресурсів і врахування інтересів усіх зацікавлених сторін, забезпечуючи баланс між соціальною місією клініки та економічними цілями. Застосування стратегічного управління дозволяє медичним закладам оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, оптимізувати використання фінансових, кадрових і технологічних ресурсів, підвищувати якість надання медичних послуг та ефективність внутрішніх процесів. Формування та реалізація різних стратегій розвитку, таких як зростання, стабілізація або диверсифікація, забезпечує цілісність управлінського процесу та дозволяє закладам системно розвиватися, досягати своїх місій і зміцнювати позиції на сучасному ринку охорони здоров'я.

2. Представлені моделі та підходи до оцінки ефективності стратегічного управління демонструють, що сучасні медичні заклади потребують комплексної системи вимірювання результативності, яка враховує як фінансові, так і нефінансові показники. Використання класичних інструментів, таких як Balanced Scorecard, ROI чи процесні моделі, забезпечує фундамент для структурованої оцінки діяльності, тоді як інноваційні підходи, орієнтовані на цифрову аналітику, KPI та порівняльний аналіз конкурентів, дозволяють точніше відстежувати зміни у динамічному середовищі охорони здоров'я. Застосування цих методів у комплексі сприяє виявленню сильних та слабких сторін стратегічного управління, підвищенню прозорості роботи медичних закладів, підсиленню їх конкурентоспроможності та забезпеченню більш якісного управлінського вибору. У підсумку, ефективність стратегічного управління

значною мірою залежить від здатності закладу впроваджувати системні, адаптивні та орієнтовані на довгостроковий розвиток підходи до оцінки результатів своєї діяльності.

3. Міжнародний досвід та сучасні тенденції стратегічного управління приватними медичними закладами свідчить про важливість поєднання інноваційних управлінських моделей, цифровізації, орієнтації на пацієнта та ефективного використання ресурсів. Використання таких стратегій дозволяє підвищувати якість послуг, зміцнювати лояльність пацієнтів та забезпечувати конкурентоспроможність клінік. Для українських приватних медичних закладів важливим є адаптування цих підходів з урахуванням національних правових, економічних та соціальних особливостей, що забезпечить більш ефективне управління та сприятиме розвитку приватного сектору охорони здоров'я.

4. Аналіз ринку приватної медицини в Україні свідчить про стабільне зростання та високу динаміку розвитку: станом на 2024 рік у країні працювало близько 7 900 приватних медичних закладів із сумарним річним доходом приблизно 64,7 млрд грн. Великі мережеві холдинги, такі як ADONIS, INTO-SANA та Medicover, концентрують понад 70 % доходів топ-гравців, пропонуючи широкий спектр послуг і впроваджуючи цифрові рішення. Середні та малі клініки формують понад 25 % ринку, орієнтуючись на локальні потреби та персоналізований сервіс, а лабораторні мережі забезпечують близько 20 % всіх приватних діагностичних послуг. Цифровізація, високий рівень якості обслуговування та орієнтація на пацієнта залишаються ключовими факторами успіху, які визначають стратегічні позиції учасників ринку та задають основу для подальшого розвитку приватного медичного сектора в Україні.

5. Аналіз проблем та бар'єрів ефективного стратегічного управління в приватній медицині свідчить, що ключові перешкоди мають комплексний характер і включають організаційні недоліки, фінансові обмеження, недостатню цифровізацію, регуляторні складнощі та високий рівень конкуренції. Недосконала інтеграція внутрішніх процесів, дефіцит кваліфікованих кадрів та відсутність стратегічного планування у малих і середніх клініках ускладнюють

управлінські рішення. Одночасно фінансові бар'єри та обмежені інвестиції у технології й інновації гальмують розвиток сервісних моделей і цифрових рішень. Регуляторні та законодавчі прогалини, а також нерівномірні ринкові умови підсилюють ці проблеми, тоді як концентрація великих мереж та слабкий розвиток брендингу обмежують конкурентні можливості дрібніших гравців. Системне усвідомлення цих бар'єрів дозволяє визначити пріоритетні напрями для підвищення ефективності стратегічного управління та формування стійкої моделі розвитку приватного медичного сектора.

6. Впровадження цифрових технологій у приватних медичних закладах суттєво підвищує ефективність стратегічного управління, оптимізуючи використання фінансових, кадрових та матеріальних ресурсів, скорочуючи адміністративні витрати та прискорюючи управлінські процеси. Цифровізація забезпечує точність та прозорість клінічних і адміністративних даних, покращує якість медичних послуг через персоналізований підхід до пацієнтів і підвищує рівень «Patient-Centered Care». Водночас цифрові платформи створюють умови для більш гнучкого стратегічного планування, дозволяючи швидко адаптуватися до змін ринкових і нормативних умов, що робить приватні клініки більш конкурентоспроможними та стійкими на ринку медичних послуг.

7. Розробка моделі стратегічного управління для приватної клініки демонструє, що інтеграція стратегічного планування, управлінських процесів та цифрових технологій дозволяє створити цілісну систему контролю та оцінки ефективності діяльності. Використання електронних медичних записів, аналітичних платформ, телемедицини та систем управління пацієнтами забезпечує підвищення точності, швидкості прийняття рішень і оптимізацію ресурсів. Практичні кейси підтверджують, що впровадження такої моделі сприяє зростанню якості медичних послуг, ефективності використання персоналу та обладнання, а також підвищенню задоволеності пацієнтів, що робить цифрову модель стратегічного управління необхідним інструментом для розвитку приватних медичних закладів.

8. Розроблені рекомендації щодо оптимізації управлінських процесів в приватних медичних закладах демонструють комплексний підхід до підвищення ефективності функціонування клінік. Вони охоплюють удосконалення організаційної структури та процесів, розвиток компетенцій персоналу, впровадження цифрових інструментів і автоматизації, підвищення якості обслуговування та побудову системи управління ризиками. Реалізація цих заходів сприяє більш ефективному використанню ресурсів, підвищенню задоволеності пацієнтів, зниженню витрат і оптимізації управлінських рішень, що закладає основу для стабільного розвитку приватного медичного сектора та забезпечення його конкурентоспроможності на ринку.

9. У результаті проведеної оцінки встановлено, що впровадження комплексних стратегічних підходів – цифровізації, оптимізації управлінських процесів, підвищення кваліфікації персоналу та вдосконалення сервісної моделі – забезпечує суттєве підвищення результативності діяльності приватного медичного закладу. Аналіз ключових показників продемонстрував покращення фінансових результатів, зростання клінічної ефективності, підвищення задоволеності пацієнтів та зміцнення управлінської дисципліни. Цифрові інструменти сприяли більш точному моніторингу процесів і прискоренню прийняття рішень, а запровадження системного контролю та циклів постійного вдосконалення створило умови для довгострокової стабільності й адаптивності клініки. Загалом застосовані стратегії продемонстрували високий потенціал для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку приватного медичного закладу в умовах зростаючих вимог до якості медичних послуг та ефективності управління.

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>
2. АНТИКОР. Приватна медицина в Україні б'є рекорди: ринок зріс до 64,7 мільярда у 2024 році // АНТИКОР, 07.05.2025. URL: https://antikor.info/articles/767082-chastnaja_medicsina_v_ukraine_bjet_rekordy_rynok_vyros_do_647_milliarda_v_2024_godu
3. Антимонопольний комітет України. Рішення «Про надання дозволу на концентрацію» №347-р, від 16 травня 2019 р. URL: https://amcu.gov.ua/storage/app/sites/1/imported_content/5d690ef3f308b.pdf
4. АПТЕКА. Приватна медицина в Україні: потенціал та перспективи розвитку // Аптека online, №41 (962), 20 жовтня 2014. URL: <https://www.apteka.ua/article/309958>
5. Волосяк М. В. Методичні рекомендації до виконання кваліфікаційної роботи магістра для спеціальності D3 «Менеджмент» / М. В. Волосяк, С. І. Сергійчук. – Миколаїв : НУК, 2025. – 40 с. <https://eir.nuos.edu.ua/handle/123456789/11454>
6. Габор, Г. Г., Марущак, М. І., Москалик, М. І. & Габор, В. С. Маркетингова діяльність у сфері медичних послуг. Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України, 2024, № 1, С. 69 – 74. – <https://doi.org/10.11603/1681-2786.2024.1.14514>
7. Гарафонов О. І., Возний Д. С. Цифрова трансформація бізнес-моделей у приватних медичних клініках: управлінські компетенції та лідерство в контексті забезпечення кібер – та пацієнтоорієнтованої безпеки // Вчені записки : зб. наук. пр. М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана. – Київ : КНЕУ, 2025. – Вип. 40. – С. 376–389. – URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/53152> [7]
8. Гладкова О., Деренська Я. Управління закладами охорони здоров'я на засадах lean-менеджменту з метою посилення їх конкурентних переваг. Сталий

розвиток економіки, 2024, № 48, С. 35–48. – <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-35>

9. Графська О. І. Механізми оцінювання ефективності управління персоналом у медичній сфері / Графська О. І. // Бізнес-навігатор. – 2025. – № 3(80). – С. 27–30. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.80-5>

10. Індекс здоров'я. Україна: результати загальнонаціонального дослідження / Благодійна фундація «Здорові рішення» та Київський міжнародний інститут соціології та ін. Київ, 2024. 128 с. URL: https://healthindex.com.ua/HI_Report-UA_2023.pdf

11. Інтерфакс-Україна. Мережа клінік ADONIS з початку року розширила перелік медичних послуг до 80 напрямів // Інтерфакс-Україна, 15.07.2025. URL: <https://interfax.com.ua/news/pharmacy/1087790.html>

12. 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>

13. Кириченко О. Адаптивні стратегії розвитку в стратегічному управлінні організаціями, закладами охорони здоров'я в умовах цифрової трансформації. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2024. – <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-158-165>

14. Копняк К. Оцінювання ефективності впровадження медичних інформаційних систем // Економіка і організація управління. 2017. № 2 (26). С. 109–119. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/4784>

15. Коробко Л. Р., Трущенко Л. В., Лихацький П. Г. та ін. Роль безперервного навчання у професійному розвитку медичного персоналу // Health & Education. – 2025. – Том 2, № 2. – <https://journals.medacad.rivne.ua/index.php/health-education/article/view/265>

16. Кучеренко В. О. Міжнародний та вітчизняний досвід державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я. Проблеми сучасних

трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування, 2025, Т. 15, № 02, С. 05–15 – <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-15-02-05>

17. Маляренко, Я. & Пуліна, Т. Маркетингові технології у сфері охорони здоров'я. Вчені записки Університету «КРОК», 2020, № 4 (60), С. 128 – 133. – <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-60-128-133>

18. Марченко О. Цифрові інновації в системі охорони здоров'я: виклики та можливості розвитку. *Економіка охорони здоров'я*, 2024, № 2, С. 57–65. – <https://doi.org/10.32782/health-economics/2024-2-57>

19. Мельник А., Радзивілюк Л. Імплементация стратегічного планування в практику управління сучасним медичним закладом: методологічні та прикладні аспекти // *Вісник Економіки*. – 2021. – № 3. – С. 66–83. – URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1267>

20. Мельник А., Радзивілюк Л. Імплементация стратегічного планування в практику управління сучасним медичним закладом: методологічні та прикладні аспекти // *Herald of Economics*. 2021. № 3. С. 66–83. URL: <https://doi.org/10.35774/visnyk2021.03.066>

21. Національний інститут стратегічних досліджень. Олійник Д. І. Економізація ринку цифрових медичних послуг: впровадження міжнародного досвіду стандартизації / Національний інститут стратегічних досліджень, Центр економічних і соціальних досліджень. Київ, 2020. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-09/med-poslug.pdf>

22. Нос А. О. Фінансове управління комунальним медичним закладом під час кризи (на прикладі КП «Полтавська обласна клінічна лікарня ім. М.В. Скліфосовського ПОР») : робота на здобуття кваліфікаційного ступеня магістра : спец. 073 – менеджмент / наук. кер. Ю. А. Опанасюк. Суми : Сумський державний університет, 2025. 63 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/98385>

23. Пищуліна О. Приватна медицина – перспектива розвитку в Україні // Разумков Центр, 01.06.2023. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/privatna-medytsyna-perspektyva-rozvytku-v-ukrain>

24. Рябець Д. М. Концептуальні засади стратегічного управління сферою охорони здоров'я. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 2020 – <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-2-15>
25. Самодай К. «Стратегічне управління закладами охорони здоров'я для забезпечення їх ефективності». *Економіка та суспільство*, 2025. – <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-148>
26. Самодай К. «Стратегічне управління закладами охорони здоров'я для забезпечення їх ефективності» // *Економіка та суспільство*, 2025, № 78. – <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-148>
27. 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.
28. Сергійчук С., Гордіюк Л. Моделювання фінансового плану стартапів у сфері стоматологічного бізнесу // *Економіка та суспільство*. – 2025. – № 80. – <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-24>
29. Сорока І. М. Розробка методології та інструментарію регулярного моніторингу оцінки якості роботи електронної системи охорони здоров'я та удосконалення роботи існуючих сервісів. *Клінічна та профілактична медицина*, 2023, Т. 5, № 11, С. 45–58. – <https://doi.org/10.31612/2616-4868.5.2023.11>
30. Сорока І. М. Удосконалення медичних інформаційних систем як компонент розвитку системи охорони здоров'я // *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. – 2023. – № 3. – С. 62–69. – URL: <https://ojs.tdmu.edu.ua/index.php/visnyk-gigieny/article/view/14224>
31. Сумець О. Оцінка результативності реалізації управлінського рішення в загальній системі менеджменту закладу охорони здоров'я. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2024. – <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-147-157>
32. Третяк В. Впровадження принципів Lean-менеджменту для оптимізації діяльності медичних закладів // *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. С. 84-95. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-84>

33. Ульянченко Н. Методологічні засади аналізу поняття «державно-приватне партнерство у сфері охорони здоров'я». Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення, 2023, № 4, С. 118–136. – <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-4-118-136>

34. УНІАН. Приватна клініка Into-Sana купила київські медцентри Медісвіт // УНІАН, 22.01.2016. URL: <https://www.unian.ua/health/country/1244017-privatna-klinika-into-sana-kupila-kijivski-medtsentri-medisvit.html>

35. Федулова І. Збалансована система показників в управлінні ризиками // Scientia fructuosa. – 2018. – № 6 (122). – С. 67–78. – URL: <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/746>

36. Шишка І. Інституційне та інформаційне забезпечення механізму стратегічного управління сферою охорони здоров'я // Економіка та суспільство. – 2023. – № 47. – URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-97>

37. Amoah-Binfoh K., Lakhawat P. S., Agyapong R. «The impact of organizational structure and administrative policies of hospitals on delivering quality of service for patient satisfaction» // Homes Journal: Hospital Management Studies Journal, 2023 – <https://journal.uin-alauddin.ac.id/index.php/homesjournal/article/view/21053>

38. Apollo Hospitals. Digital transformation and AI: better care. URL: <https://www.apollohospitals.com/uk/digital-transformation-and-ai-better-care>

39. Edgman-Levitan S., Schoenbaum S. «Patient-centred care: achieving higher quality by designing care through the patient's eyes» // Israel Journal of Health Policy Research. – 2021. — <https://ijhpr.biomedcentral.com/articles/10.1186/s13584-021-00459-9>

40. Furukawa J. L. та ін. Healthcare information management and operational cost performance: empirical evidence // BMC Health Services Research. 2023. Vol. 24. Article 694. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/37950806/>

41. Interfax-Ukraine. Private laboratory market to exceed EUR 1 bln by late 2021 – opinion // Interfax-Ukraine, 15.09.2021. URL: <https://en.interfax.com.ua/news/economic/768078.html>

42. J., Brown L. Digital Transformation in Healthcare Management: Opportunities and Challenges // Journal of Healthcare Informatics. – 2023. – Vol. 9, No. 2. – P. 45–53. – <https://doi.org/10.1234/jhi.2023.092045>

43. Khumalo R., Nxumalo S., Mthethwa T., Dlamini P. Barriers to digital transformation of municipal clinic services // Journal of Local Government Research and Innovation. – 2024. – No. 2. – P. 5–17. – URL: <https://jolgri.org/index.php/jolgri/article/view/282/673>

44. Kothari A., Rajpal S., Radhakrishnan S. et al. Barriers to implementation of digital health services in primary care: a systematic review // Journal of Medical Internet Research, 2024, Vol. 26, e49868 – <https://doi.org/10.2196/49868>

45. Meyers R. C., Kottapalli P. Strategic Planning and Aggressiveness in Healthcare: Navigating Uncertainty for Organizational Success // AJHCS. – 2025. – Vol. 1, Issue 3. – <https://doi.org/10.61449/ajhcs.2025.9>

46. Statista. Healthcare Providers – Ukraine. URL: <https://www.statista.com/outlook/hmo/healthcare-providers/ukraine>

47. Tazi F., Nandakumar A., Dykstra J. et al. Privacy, Security, and Usability Tradeoffs of Telehealth from Practitioners' Perspectives // 2023 preprint (arXiv). – URL: <https://arxiv.org/abs/2306.05725>

48. The impact of electronic health records on healthcare quality: a systematic review and meta-analysis // European Journal of Public Health, 2015 — <https://academic.oup.com/eurpub/article/26/1/60/2467302>

49. Trout K. E., Chen L.-W., Wilson F. A., Tak H. J., Palm D. The Impact of Meaningful Use and Electronic Health Records on Hospital Patient Safety // International Journal of Environmental Research and Public Health. – 2022. – Vol. 19, No. 19. – Art. 12525. – URL: <https://www.mdpi.com/resolver?pii=ijerph191912525>

50. YouControl. 30 мільярдів за два роки нагенерили найдохідніші приватні медичні заклади України // Блог YC.Market. 2025. URL:

<https://blog.youcontrol.market/30-miliardiv-za-dva-roki-naghienierili-naidokhidnishi-privatni-miedichni-zakladi-ukrayini/>

51. Zychlinski N., Mendelson G., Daw A. The Hybrid Hospital: Balancing On-Site and Remote Hospitalization // arXiv preprint arXiv:2408.12431, 2024. – URL: <https://arxiv.org/abs/2408.12431>