

Палей Дмитро Анатолійович
аспірант,
Приватний вищий навчальний заклад
«Європейський університет»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-4115-0587>

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-498-9-22>

ПРАКТИЧНІ КЕЙСИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ПРИВАТНІЙ МЕДИЦИНІ УКРАЇНИ (2015–2025)

Період 2015–2025 років став надзвичайно складним для системи охорони здоров'я України, зокрема для приватного медичного сектору. Економічна нестабільність, політичні трансформації, пандемія COVID-19 та повномасштабна війна, що розпочалася у 2022 році, створили унікальні виклики, які вимагали від медичних закладів гнучкості, оперативності та стратегічного мислення. Приватна медицина, яка діє в умовах ринку, була змушена впроваджувати антикризові підходи, адаптуючи управлінські стратегії до нових реалій.

Актуальність теми дослідження зумовлена потребою у вивченні реальних практик антикризового управління, що дозволили приватним клінікам не лише вижити, а й зберегти якість надання медичних послуг, підвищити конкурентоспроможність і посилити свою роль у національній системі охорони здоров'я. Аналіз практичних кейсів дає змогу ідентифікувати ефективні моделі поведінки в кризових умовах, які можуть бути використані як орієнтир для інших закладів.

Антикризове управління є спеціальним видом управлінської діяльності, спрямованим на запобігання або подолання кризових ситуацій у розвитку організацій. У медичній сфері цей тип управління відіграє критично важливу роль, оскільки впливає не лише на ефективність роботи закладів охорони здоров'я, а й на якість життя населення.

Сучасна наукова думка розглядає антикризове управління як сукупність дій, що реалізуються на стратегічному, тактичному й оперативному рівнях управління з метою стабілізації діяльності підприємства в умовах невизначеності. Згідно з підходом О. Ляшевської, антикризове управління передбачає не лише реагування на кризу, а й проактивне планування – тобто прогнозування потенційних загроз і побудову сценаріїв адаптації до них [2, с. 73].

Особливістю антикризового управління у сфері охорони здоров'я є багатокомпонентність ризиків – економічних, епідеміологічних, правових і кадрових. Баєва О.В. та інші науковці наголошують, що в медичних закладах необхідна постійна оцінка рівня кризових загроз, створення систем раннього попередження, мобільність ресурсів, а також гнучкість організаційної структури.

У контексті приватної медицини, яка функціонує в умовах конкуренції та самофінансування, антикризове управління охоплює такі елементи:

1. стратегічне управління ризиками;
2. антикризовий фінансовий менеджмент;
3. реінжиніринг бізнес-процесів;
4. маркетингова адаптація до змін у попиті;
5. цифрова трансформація (зокрема впровадження телемедицини) [1, с. 33].

З огляду на теоретичні основи антикризового управління, а також на особливості функціонування приватної медичної сфери в Україні у 2015–2025 роках, у даному дослідженні буде представлено практичні кейси, які ілюструють реальні підходи та механізми реагування на кризові ситуації. Ці приклади дозволяють глибше осмислити специфіку управлінських рішень, прийнятих у відповідь на різноманітні виклики – від фінансових обмежень до глобальної пандемії. Аналіз таких кейсів дає змогу не лише виявити ефективні практики, а й сформулювати пропозиції щодо їх масштабування у вітчизняній медичній практиці.

У 2021 році на прикладі Комунального некомерційного підприємства «Вінницька центральна районна клінічна лікарня» було

здійснено комплексне дослідження антикризових управлінських практик із використанням SWOT-аналізу як основного інструменту діагностики організаційного стану. Це дало змогу глибше зрозуміти природу ефективності та вразливості закладу охорони здоров'я в умовах обмежених ресурсів та зовнішніх викликів [1, с. 34].

У процесі дослідження було встановлено, що одним із визначальних внутрішніх факторів стабільності є високий професіоналізм медичного персоналу. У лікарні функціонує команда кваліфікованих фахівців, які демонструють високу готовність до адаптації в умовах невизначеності. Крім того, управлінська структура закладу забезпечує належний рівень координації процесів, що дозволяє оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Водночас виявлені слабкі сторони діяльності свідчать про системні обмеження, які ускладнюють ефективне функціонування лікарні в умовах кризи. Зокрема, дефіцит фінансування з боку державного бюджету створює загрозу невиконання базових функцій, а низький рівень автономії у розпорядженні фінансовими ресурсами стримує можливості для стратегічного розвитку та інновацій [1, с. 36].

Зовнішнє середовище також становить як ризики, так і потенційні можливості. До загроз було віднесено зростаючу конкуренцію з боку приватного сектору, зміни у законодавстві та нестабільність макроекономічних показників. У той же час, було зафіксовано наявність шансів для зростання через розширення спектру платних послуг, участь у державних програмах партнерства, а також впровадження цифрових рішень у менеджменті та наданні послуг.

Таким чином, антикризове управління в цьому кейсі проявляється через спробу балансувати між обмеженими внутрішніми ресурсами та широким спектром зовнішніх викликів. Лікарня демонструє готовність до інституційного розвитку за умови удосконалення фінансової самостійності та підтримки з боку місцевої влади.

Період пандемії COVID-19 став критичним випробуванням для всіх закладів охорони здоров'я, однак саме приватний медичний сектор опинився в особливо складному становищі через залежність від ринкових механізмів та платоспроможного попиту. У дослідженні,

проведеному в межах кваліфікаційної наукової праці Національного університету охорони здоров'я України, розглядаються особливості функціонування приватних клінік під час гострої фази епідеміологічної кризи [3, с. 24].

У перші місяці пандемії приватні медичні установи зіткнулися з раптовим падінням кількості пацієнтів, що викликало зменшення доходів і поставило під загрозу фінансову стабільність багатьох закладів. Традиційні підходи до управління виявилися малоефективними в умовах локдаунів та обмежень на пересування. У відповідь на нову реальність, клініки були змушені оперативно трансформувати модель надання послуг. Одним з ключових інструментів адаптації стало впровадження телемедицини [3, с. 28]. Це дозволило не лише зберегти контакт з пацієнтами, а й частково компенсувати втрати в обсягах очних консультацій. За даними дослідження, багато клінік організували дистанційні консультації, онлайн-моніторинг стану пацієнтів, а також цифровий документообіг. Ці кроки не лише відповідали вимогам часу, а й створили основу для тривалих змін у структурі медичних послуг.

Значну роль у виживанні закладів відіграло переосмислення фінансової стратегії. Керівництво змушене було переглянути бюджети, оптимізувати витрати, тимчасово скоротити штат або перейти на гнучкі форми зайнятості. Деякі установи активно залучали зовнішні інвестиції або скористалися державними програмами підтримки бізнесу. Як бачимо, досвід приватних клінік у період пандемії COVID-19 демонструє приклад гнучкого та динамічного антикризового управління, орієнтованого на інновації та адаптацію до викликів часу. Успішні кейси свідчать про важливість стратегічного мислення, швидкої цифрової трансформації та здатності до організаційної мобільності в екстремальних умовах.

У контексті результатів дослідження доцільно сформулювати низку рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності антикризового управління в приватних медичних закладах. Насамперед, важливо забезпечити стратегічне планування, яке передбачає розробку довгострокових сценаріїв з урахуванням

потенційних ризиків та криз. Це дозволить медичним установам діяти на випередження, мінімізуючи втрати та забезпечуючи стабільність у періоди турбулентності.

Крім того, ключовим елементом стійкості є фінансова гнучкість. Створення внутрішніх резервів, оптимізація витрат, а також грамотне управління доходами можуть значно знизити залежність від зовнішніх факторів. У сучасних умовах особливого значення набуває впровадження інноваційних технологій. Телемедицина, цифрові платформи для обслуговування пацієнтів і електронний документообіг не лише підвищують ефективність роботи, а й дозволяють надавати послуги навіть в умовах обмеженого фізичного контакту [2, с. 73].

Не менш важливим аспектом є систематичне підвищення кваліфікації персоналу. Регулярне навчання, набуття нових компетенцій та адаптація до сучасних стандартів сприяють оперативному реагуванню на кризові ситуації, підвищенню якості медичних послуг і зміцненню довіри з боку пацієнтів. У сукупності ці заходи формують надійну основу для успішного антикризового управління в приватній медицині України.

Проведене дослідження дало змогу всебічно проаналізувати особливості антикризового управління у приватних медичних закладах України в період з 2015 по 2025 рік, виокремивши найхарактерніші практичні кейси. Отримані результати засвідчують, що ефективність функціонування приватної медицини у кризових умовах значною мірою залежить від рівня управлінської гнучкості, стратегічного мислення керівництва та здатності до оперативної адаптації. Загалом, дослідження підтвердило необхідність інтегрованого підходу до антикризового управління, який охоплює стратегічне планування, фінансову стійкість, впровадження інноваційних технологій та системне підвищення кваліфікації персоналу. Впровадження таких підходів не лише зміцнює позиції приватної медицини в Україні, а й сприяє розвитку системи охорони здоров'я загалом, формуючи нову культуру управлінської відповідальності та готовності до змін.

Література:

1. Баєва О.В., Біломістна І.І., Крамська М.С., Бондар А.В., Смирнов С.О., Бикова В.Г., Стефанишин Л.С. Стратегічний підхід в системі антикризового фінансового менеджменту в закладах охорони здоров'я. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 4. С. 32–38
2. Ляшевська О.І. Впровадження системного державного антикризового управління та розробка управлінських рішень по вдосконаленню механізмів публічного антикризового управління в Україні. *Державне будівництво*. 2023. № 1 (33). С. 72–83.
3. Ширіна Н.В. Медико-соціальне обґрунтування концептуальної моделі антикризового управління в умовах пандемії COVID-19. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Національний університет охорони здоров'я України. 2023. 112 с.