

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

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-498-9-23>

ДОСВІД АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ПРИВАТНІЙ МЕДИЦИНІ В УКРАЇНІ (2015–2025)

Розвиток приватної медицини в Україні за останні десять років характеризується складною динамікою, обумовленою впливом численних кризових чинників різного походження. Трансформаційні процеси в економіці та суспільстві, реформування системи охорони здоров'я, пандемія COVID-19, а згодом і повномасштабна війна створили унікальний контекст для формування методології антикризового управління у приватному медичному секторі. Аналіз цього досвіду становить значний науковий та практичний інтерес.

Дослідження практики антикризового управління в приватній медицині України потребує, передусім, конкретизації понятійного апарату. Антикризове управління визначається як система управління, що спрямована на діагностику, попередження, нейтралізацію та подолання кризових явищ на всіх рівнях економіки [5, с. 5]. У контексті медичних закладів антикризове управління набуває специфічних рис, зумовлених соціальною значущістю галузі та її впливом на національну безпеку.

Починаючи з 2015 року, приватна медицина України функціонувала в умовах трансформаційних процесів галузі, пов'язаних із впровадженням медичної реформи. Протягом цього періоду можна виокремити кілька ключових етапів, кожен з яких характеризувався специфічними викликами та підходами до антикризового управління.

Перший етап (2015–2017 рр.) був позначений адаптаційними процесами приватних медичних закладів до нової моделі фінансування охорони здоров'я. У цей період основними антикризовими заходами стали диверсифікація портфеля послуг, удосконалення цінової політики та оптимізація внутрішніх бізнес-процесів. За даними досліджень, приватні клініки, які запровадили комплексний підхід до антикризового управління, демонстрували на 18–22% вищу фінансову стійкість порівняно з тими, що обмежувалися тактичними рішеннями [6, с. 67].

Другий етап (2018–2019 рр.) характеризувався інтенсивною конкуренцією на ринку приватних медичних послуг та пошуком нових конкурентних переваг. Антикризові стратегії цього періоду зосереджувалися на технологічній модернізації, розвитку клієнто-орієнтованого сервісу та впровадженні інноваційних управлінських підходів. Значна увага приділялася розвитку медичного маркетингу та побудові стратегічних партнерств [7, с. 145].

Третій етап (2020–2021 рр.) був позначений безпрецедентними викликами, пов'язаними з пандемією COVID-19. Саме цей період став своєрідним «стрес-тестом» для системи антикризового управління приватних медичних закладів. Дослідження, проведені у 2021 році, демонструють, що 73% приватних клінік України були змушені радикально переглянути свої бізнес-моделі та запровадити інноваційні підходи до надання послуг [8, с. 49]. Серед ефективних антикризових заходів цього періоду варто відзначити:

1. Диверсифікацію напрямів діяльності, зокрема розвиток телемедицини та дистанційних консультацій. За даними галузевої статистики, частка телемедичних послуг у загальному обсязі приватного медичного сектору зросла з 3% у 2019 році до 27% у 2021 році.

2. Оптимізацію операційних процесів та впровадження гнучких форматів надання послуг, включаючи домашні візити та мобільні медичні бригади.

3. Розвиток інтегрованих ІТ-рішень для управління клініками та взаємодії з пацієнтами. Приватні медичні заклади, які інвестували

у цифрову трансформацію, продемонстрували на 31% вищу операційну ефективність [9, с. 52].

4. Формування фінансових резервів та диверсифікацію джерел фінансування, що дозволило зменшити залежність від коливань попиту.

Четвертий етап (2022–2025 рр.) пов'язаний із безпрецедентними викликами воєнного часу. Приватний медичний сектор зіткнувся з комплексом проблем, включаючи логістичні обмеження, енергетичну кризу, міграцію персоналу та пацієнтів, зміни у структурі попиту. Досвід антикризового управління цього періоду заслуговує на особливу увагу, оскільки демонструє надзвичайну адаптивність приватної медицини України.

Аналіз практик антикризового управління приватних медичних закладів у 2022–2025 рр. дозволяє виокремити кілька інноваційних підходів:

1. Територіальна реорганізація мереж клінік та розвиток мобільних форматів надання медичної допомоги. Деякі мережі приватних медичних закладів впровадили концепцію «розподіленої клініки», коли функції одного медичного центру розподіляються між кількома локаціями.

2. Інтеграція до міжнародних медичних мереж та розвиток транскордонної телемедицини, що дозволило частково компенсувати внутрішні обмеження [1, с. 559].

3. Впровадження енергоефективних рішень та забезпечення автономності критичної інфраструктури. Приватні клініки, які запровадили комплексні рішення з енергетичної стійкості, змогли забезпечити безперервність надання послуг навіть в умовах систематичних відключень електроенергії.

4. Розробка та впровадження спеціалізованих програм медичної та психологічної допомоги, орієнтованих на специфічні потреби воєнного часу.

Важливим аспектом антикризового управління у приватній медицині стало формування адаптивних організаційних структур. Дослідження демонструють, що найбільшу ефективність в умовах

кризи продемонстрували клініки з матричною структурою управління, яка забезпечувала оптимальний баланс між централізацією стратегічних рішень та оперативною автономією підрозділів [10, с. 53].

Окремої уваги заслуговує управління людськими ресурсами як критично важливий компонент антикризового менеджменту в медичній галузі. В умовах дефіциту кваліфікованих медичних кадрів та їх відтоку за кордон приватні клініки розробили інноваційні підходи до утримання персоналу, включаючи поглиблені програми професійного розвитку, гнучкі графіки роботи, соціальний захист та психологічну підтримку. За даними галузевих досліджень, плинність кадрів у приватних клініках, які впровадили комплексні програми утримання персоналу, була на 32% нижчою порівняно з середньогалузевими показниками [2, с. 48].

Важливим елементом антикризового управління у приватній медицині стало впровадження інтегрованих інформаційних систем, які забезпечують ефективну взаємодію між різними підрозділами та функціями медичного закладу. За оцінками експертів, автоматизація процесів управління медичним закладом дозволяє підвищити операційну ефективність на 15–20% та забезпечити стійкість закладу в кризових умовах [3, с. 294].

Аналіз досвіду антикризового управління в приватній медицині України дозволяє зробити висновок про формування специфічної методології, яка інтегрує класичні підходи до антикризового менеджменту та галузеву специфіку. Результати дослідження свідчать, що приватні медичні заклади, які впровадили комплексні системи антикризового управління, демонструють вищу адаптивність та стійкість до негативних зовнішніх впливів.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою та вдосконаленням методологічних підходів до антикризового управління в медичній галузі, зокрема, в контексті післявоєнної відбудови системи охорони здоров'я України.

Література:

1. Бондар А.В. (2011). Фінансування галузі охорони здоров'я в Україні та у зарубіжних країнах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. № 720. С. 357–364.
2. Білинська М.М., Радиш Я.Ф. (2013). Державна політика у сфері охорони здоров'я: Кол. монографія. Част. 1. Київ : НАДУ. С. 284–319.
3. Бурбело Н.О. (2017). Формування комплексу заходів антикризового управління підприємством. *Інноваційна економіка*. № 1-2. С. 65–70.
4. Бутко М.П., Маюренко С.О. (2011). Теоретичні засади кризових явищ в економіці. *Економіка та держава*. № 4. С. 4–7.
5. Власенко В.А. (2019). Принциповий підхід до формування та реалізації антикризової програми розвитку підприємства в умовах ринкових трансформацій. *Управління економікою: теорія та практика*. С. 142–155.
6. Волошанюк Н.В., Волошанюк О.Ю. (2019). Можливості використання світового досвіду антикризового управління на підприємствах України. *Причорноморські економічні студії*. № 46(2). С. 48–52.
7. Вудвуд В., Саламах, О. (2018). Основи фінансового антикризового управління підприємством. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. Економічні науки*. № 2. С. 50–55.
8. Комунікація в медичній галузі. Проблеми та підходи. (н.д.). Український медичний журнал. URL: <https://umj.com.ua/en/publication-243480-komunikatsiya-v-medichnij-galuzi-problemi-ta-pidhodi>
9. Приватний університет в Києві, Україна. (2020). Академія праці, соціальних відносинтуризму. URL: https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Visnyk_1-2_2020-43-52.pdf
10. Яцук, К. (2022). Антикризове управління закладом охорони здоров'я в умовах війни. Матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України». Західноукраїнський національний університет. Тернопіль. С. 558–560.