

4. Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18. <https://doi.org/10.1177/002224299005400201>
5. Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 334–347. <https://doi.org/10.1111/j.0737-6782.2004.00086.x>
6. OECD. (2018). *OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/15f5f4b3-en>
7. Purmonen, A., Jaakkola, E., & Terho, H. (2023). B2B customer journeys: Conceptualization and an integrative framework. *Industrial Marketing Management*, 113, 74–87. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.05.020>
8. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
9. United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development* (A/RES/70/1). United Nations.
10. World Bank Group, Government of Ukraine, European Commission, & United Nations. (2026). Ukraine: Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5). <https://www.undp.org/ukraine/publications/ukraine-fifth-rapid-damage-and-needs-assessment-rdna5-february-2022-december-2025>

Юрій ОЛІЙНИК

здобувач вищої освіти ступеня магістр

програма MBA

Бізнес Школи КРОК

Університету «КРОК»

OliinykYM@krok.edu.ua



СТРАТЕГІЯ МАСШТАБУВАННЯ МЕРЕЖІ ПРИВАТНИХ МЕДИЧНИХ ЦЕНТРІВ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Забезпечення міцного здоров'я і добробуту для всіх (Ціль сталого розвитку 3) залишається одним із визначальних глобальних викликів сучасності. Для України ця проблема має особливу гостроту: п'ять основних груп неінфекційних захворювань спричиняють близько 84% усіх смертей (World Health Organization, 2019); 69% хворих вдаються до самолікування, не звертаючись по допомогу до лікарів (Кабінет Міністрів України, 2020); близько половини поточних витрат на охорону здоров'я (45-51% упродовж 2016-2021 років) становлять прямі витрати домогосподарств (World Bank, n.d.). Міжнародні оцінки прогресу за Цілями сталого розвитку фіксують суттєве відставання України за індикаторами здоров'я, поглиблене повномасштабною війною (Sachs et al., 2024).

В умовах воєнної економіки система охорони здоров'я зазнала руйнування частини інфраструктури, масштабної міграції пацієнтів і медичного персоналу, енергетичних та безпекових ризиків. Водночас реформа фінансування галузі (Закон України № 2168-VIII, 2017)

сформувала гібридний ринок медичних послуг, у якому приватний сектор фактично компенсує дефіцит діагностичних потужностей державного сегмента, насамперед у регіонах. Форсайт-дослідження післявоєнного відновлення розглядають медичні послуги як один із перспективних напрямів розвитку внутрішнього ринку України (Форсайт для відновлення та розвитку українського експорту, 2023). Відтак здатність приватних медичних мереж до керованого зростання безпосередньо визначає фізичну та економічну доступність медичної допомоги для населення.

Водночас недостатньо з'ясованим залишається питання, яким чином приватна медична мережа може системно тиражувати доведено прибуткову модель окремого центру в умовах високої невизначеності. У практиці українських мереж рішення про вибір локацій нерідко ухвалюються інтуїтивно; стандарти запуску існують як неформалізований досвід засновників; нові центри повільно виходять на планову потужність. Саме суперечність між ефективною локальною бізнес-моделлю та відсутністю відтворюваної стратегії її масштабування визначає дослідницький фокус роботи.

Мета дослідження - обґрунтувати стратегію масштабування мережі приватних медичних центрів в умовах воєнної та післявоєнної економіки України та розробити відтворювану модель її реалізації. Об'єкт дослідження - процес стратегічного управління розвитком мережі приватних медичних центрів; предмет - теоретико-методичні засади та практичні інструменти її масштабування. Теоретичним підґрунтям слугують ресурсний підхід (Barney, 1991) та концепція галузевої конкуренції (Porter, 1980); методичний інструментарій охоплює кейс-стаді, PESTEL- і SWOT-аналіз, бенчмаркінг, фінансово-економічний аналіз інвестиційних рішень (IRR, NPV), KPI-аналіз, сценарний аналіз та збалансовану систему показників (Kaplan & Norton, 1996).

Емпіричною базою є одна з українських мереж приватних медичних центрів, заснована у 2020 році: чотири діючі центри (Київ, Одеса, Кропивницький - з 2024 року, Вишневе - з 2026 року), близько 160 працівників, консолідований дохід близько 1 млн дол. США на рік (один медичний центр). Мережа демонструє високу лояльність пацієнтів (рейтинг центрів 4,9-5,0 бала за понад 11 тис. відгуків) та інвестиційну привабливість локальної моделі: внутрішня норма дохідності центру становить 25% за обсягу інвестицій у невеликий діагностичний центр близько 1,8 млн дол. США. Стратегічна амбіція на 2029 рік - дев'ять центрів із потроєнням консолідованого доходу.

Попередній аналіз управлінської практики виявив три системні бар'єри масштабування: 1) відсутність формалізованої моделі відбору локацій - інвестиційне рішення спирається на інтуїцію, а не на скорингову модель, що враховує ємність ринку, конкурентну щільність і порогові значення IRR; 2) відсутність «операційної книги» - стандарти запуску та роботи центру не формалізовані, кожне відкриття перетворюється на ручне управління; 3) повільний вихід нових центрів на планову потужність - недозавантаженість коштує мережі 80-100 тис. дол. США втраченого доходу на місяць, а частка повторних звернень нижча за цільові 48%.

Відповідно пропонована логіка стратегії будується на трьох взаємопов'язаних контурах: інвестиційному (скорингова модель відбору локацій), операційному (стандартизація запуску: типовий проєкт, дорожня карта ліцензування, кадровий пайплайн) та комерційному (виведення центру на планову потужність упродовж дванадцяти місяців через керовану воронку продажів і систему утримання пацієнтів). Фазування стратегії передбачає національну консолідацію ринку («Україна-15») з подальшим сценарним розглядом виходу на

ринки Європейського Союзу. Управління війсьними, регуляторними та кадровими ризиками здійснюється на основі сценарного аналізу з оцінкою ймовірності та серйозності впливу.

Очікуваним результатом дослідження є відтворювана модель масштабування мережі приватних медичних центрів, що поєднує скорингову модель відбору локацій, стандарт запуску центру та систему ключових показників виходу на планову потужність. Практичне значення полягає в тому, що модель формує основу стратегічного плану досліджуваної мережі до 2029 року та може бути адаптована іншими приватними мережами, сприяючи доступності діагностики в регіонах і досягненню Цілі сталого розвитку 3 у післявоєнному відновленні України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. World Health Organization. (2019). Too many Ukrainians die early from preventable causes – action is needed to curb noncommunicable diseases. *WHO Regional Office for Europe*. <https://www.who.int/europe/news-room/11-06-2019-too-many-ukrainians-die-early-from-preventable-causes-action-is-needed-to-curb-noncommunicable-diseases>
2. Кабінет Міністрів України. (2020). Цілі сталого розвитку: Україна 2020. Добровільний національний огляд. Київ: *Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України*.
3. World Bank. (n.d.). Out-of-pocket expenditure (% of current health expenditure) – Ukraine [Data set]. *World Development Indicators*. Retrieved September 10, 2026, from <https://data.worldbank.org/indicator/SH.XPD.OOPC.CH.ZS?locations=UA>
4. Sachs, J. D., Lafortune, G., & Fuller, G. (2024). The SDGs and the UN Summit of the Future. Sustainable Development Report 2024. Paris: *SDSN, Dublin: Dublin University Press*. <https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2024/sustainable-development-report-2024.pdf>
5. Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» № 2168-VIII. (2017). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19>
6. Форсайт для відновлення та розвитку українського експорту. (2023). *Проект ReACT4UA*. Київ.
7. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
8. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
9. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.