

УДК 614.2

JEL Classification: G34, L20, M21

DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.36.2026.360551>

Палей Д. А.

аспірант

ORCID ID: 0009-0005-4115-0587

Приватний вищий навчальний заклад "Європейський університет"

## АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В МЕДИЧНОМУ СЕКТОРІ: ВІД ПІДПРИЄМЦЯ ДО БІЗНЕСМЕНА – СТРАТЕГІЇ ДЛЯ МАСШТАБУВАННЯ ТА СТАБІЛЬНОСТІ В КРИЗУ

Предметом даного дослідження є ключові аспекти антикризового управління в медичному секторі, з особливим акцентом на перехід від підприємницької моделі до бізнес-менеджменту. Цей перехід є критично важливим для забезпечення стабільного розвитку та масштабування медичних установ у кризових умовах. Автор аналізує фактори, що обмежують можливості для зростання медичного бізнесу, та пропонує стратегії для подолання цих бар'єрів. Однією з основних тем є використання інноваційних технологій, автоматизація процесів, запровадження системи управління знаннями та делегування відповідальності в рамках медичних організацій. Стаття також підкреслює важливість розвитку стійкості медичних установ, що дозволяє ефективно реагувати на зміни в економічному та соціальному середовищі. У роботі надаються практичні рекомендації для медичних підприємств, які прагнуть досягти довгострокового успіху і стабільності, навіть в умовах кризових ситуацій.

**Ключові слова:** антикризове управління, медичний сектор, масштабування бізнесу, бізнес-менеджмент, технології в медицині, автоматизація процесів, делегування, стабільність, кризові стратегії, інновації в медицині, економічна криза, стійкість організації, медичні установи.

Paley Dmytro

Private Higher Educational Institution "European University"

## CRISIS MANAGEMENT IN THE HEALTHCARE SECTOR: FROM ENTREPRENEUR TO BUSINESSMAN – STRATEGIES FOR SCALING AND STABILITY IN CRISIS

The subject of this study is the key aspects of crisis management in the healthcare sector, with a particular focus on the transition from an entrepreneurial model to business management. This transition is critically important for ensuring the stable development and scaling of medical institutions in times of crisis. The author analyzes the factors limiting the growth potential of the healthcare business and proposes strategies to overcome these barriers. One of the main topics is the use of innovative technologies, process automation, the implementation of knowledge management systems, and delegation of responsibilities within healthcare organizations. The article also emphasizes the importance of developing the resilience of medical institutions, enabling them to respond effectively to economic and social changes. Practical recommendations are provided for medical entrepreneurs seeking to achieve long-term success and stability, even in crisis situations. Furthermore, the study examines the evolving role of the manager: it substantiates the concept of a transition from operational control (owner-entrepreneur) to strategic management (businessperson), which forms the foundation for systemic stability. Based on an analysis of current market challenges, an algorithm for optimizing resource provision and financial planning in healthcare institutions has been identified. The results obtained can be used to develop adaptive anti-crisis programmes in private and public healthcare institutions in Ukraine.

**Keywords:** crisis management, healthcare sector, business scaling, business management, healthcare technologies, process automation, delegation, stability, crisis strategies, innovation in healthcare, economic crisis, organizational resilience, medical institutions.

**Постановка проблеми.** Медичний сектор, як важлива складова системи охорони здоров'я, постійно стикається з різноманітними викликами, що виникають через кризові ситуації, зміну економічних умов, а також через впровадження нових технологій та інновацій. В умовах сучасного розвитку, медичні установи, зокрема лікарні, клініки, та інші медичні заклади, повинні бути здатні адаптуватися до швидко змінюваних умов, забезпечувати високу якість обслуговування пацієнтів і водночас досягати економічної стабільності та ефективного управління.

Постає проблема перехідного етапу від малих підприємницьких ініціатив до розвинених і стабільних

медичних бізнесів, що вимагають іншого підходу до організації управлінських та виробничих процесів. Однією з основних труднощів є здатність медичних підприємств перейти від традиційної моделі "підприємець – виконавець усіх операцій" до моделі "бізнесмен – архітектор системи", що забезпечує не лише фінансову стабільність, але й стійкість організації в умовах економічної та соціальної нестабільності.

У медичному секторі часто спостерігається "потолок" у розвитку, коли власники бізнесів не здатні або не хочуть делегувати обов'язки та відповідальність, через що стають "моторами" власного бізнесу, що не дозволяє розвиватися на новому рівні. Більше того, для

ефективного масштабування необхідно перебудувати системи управління, впровадити технології для автоматизації процесів і постійно оновлювати знання персоналу, що є надзвичайно складним завданням.

Незважаючи на те, що кожен кризовий період може бути можливістю для розвитку, багато медичних установ не готові до таких змін. Вони не мають достатніх механізмів для швидкої адаптації до нових економічних умов, не мають ефективної стратегії антикризового управління і не здатні створювати системи, які знижують залежність від людського ресурсу та зберігають стабільність у часи несприятливих змін.

Таким чином, проблема полягає в необхідності створення ефективних антикризових стратегій, які включають перехід від підприємницької до бізнес-менеджментної моделі, а також у розробці і впровадженні системи управління, здатної забезпечити стабільний розвиток медичного бізнесу навіть в умовах економічних і соціальних криз. Крім того, постає завдання створення системи, що дозволяє впроваджувати інновації, автоматизувати процеси та ефективно делегувати відповідальність, що є основою для довгострокового успіху і стабільності медичних організацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасному медичному менеджменті питання антикризового управління та стратегій масштабування набувають все більшої актуальності через постійні економічні і соціальні виклики. Кризові ситуації, такі як пандемії, економічні спади та інші надзвичайні події, висувають нові вимоги до гнучкості і стійкості медичних організацій. Різноманітні наукові та практичні дослідження вказують на необхідність зміни традиційних моделей управління у медичних установах, від підприємницької до бізнес-менеджментної, що дозволяє організаціям не лише вижити, але й розвиватися у складних умовах. На даному етапі ця тема залишається у фокусі уваги науковців, серед яких можна відзначити Антоненко Е. В. [1], Батрак О. В. [2], Ковбас Г. І. [5], Власенко В. А. [4], Парій В.Д. Журавель В.І. [7] та інших. Їхні дослідження спрямовані на створення ефективних підходів до подолання кризових ситуацій у бізнесі.

**Формулювання цілей статті.** Метою цієї статті є дослідження основних аспектів антикризового управління в медичному секторі, зокрема в контексті переходу від підприємницької моделі до бізнес-менеджментної, та визначення стратегій, що забезпечують стабільність і масштабування медичних бізнесів у кризових умовах. У статті також розглядаються ключові проблеми, з якими стикаються медичні підприємці, та пропонуються шляхи їх вирішення через впровадження новітніх управлінських технологій, автоматизації процесів та делегування відповідальності.

**Виклад основного матеріалу.** Сьогодні медичний сектор є важливою складовою економічної системи країни, і його здатність адаптуватися до кризових ситуацій є критично важливою для забезпечення сталого розвитку та функціонування. Системи охорони здоров'я повинні бути гнучкими і готовими до швидкої зміни умов: від пандемій до економічних криз, що спричиняють серйозні виклики для лікарень, клінік і інших медичних установ. Успіх у цих умовах залежить не лише від оперативного реагування, але й від здатності медичних підприємств і організацій ефективно управляти ресурсами, змінювати стратегії та

адаптувати бізнес-моделі для забезпечення стабільності та довгострокового розвитку [1].

Один з ключових аспектів успішного антикризового управління в медичному секторі полягає в розумінні різниці між ролями підприємця та бізнесмена. На ранніх етапах розвитку медичного бізнесу власник часто виступає як підприємець, що активно керує всіма аспектами діяльності – від прийому пацієнтів до фінансового планування. Це є необхідним для старту, оскільки кожна деталь потребує контролю та залучення максимальних зусиль. Проте, з часом, бізнес, що досяг певного рівня розвитку, потребує зміни управлінської стратегії.

Власник більше не може бути лише виконавцем усіх операцій, оскільки з'являється необхідність масштабувати бізнес та перерозподіляти обов'язки. Перехід від підприємницької моделі до бізнес-менеджменту потребує зміни стратегії та підходу до управління. Бізнесмен не працює безпосередньо в бізнесі, а працює над ним, створюючи систему, яка може функціонувати без його постійної участі в кожному процесі. Це вимагає від власника здатності делегувати повноваження, розвивати системи та технології, які дозволяють бізнесу зростати без збільшення навантаження на персонал [2, с. 110–116].

Важливим моментом є те, що перехід на новий рівень організаційного розвитку вимагає глибоких внутрішніх змін. Багато підприємців зупиняються на певному рівні розвитку бізнесу, оскільки не готові відмовитися від контролю і довірити процеси іншим. Вони бояться, що інші не можуть любити їх бізнес так, як вони самі. Це психологічний бар'єр, що стримує подальший розвиток.

Масштабування медичного бізнесу є складним процесом, що включає в себе не лише розширення кількості послуг чи клієнтів, але й перехід на новий рівень управління. Кризові ситуації, зокрема пандемії чи економічні потрясіння, можуть бути важким, але в той же час перспективним періодом для розвитку. У таких умовах важливо створити гнучку та адаптивну структуру, що дозволяє компанії швидко реагувати на зміни та ефективно використовувати ресурси.

Одним із основних кроків до масштабування є впровадження технологій, які дозволяють автоматизувати процеси, знизити залежність від людського ресурсу та підвищити ефективність роботи. Для медичних установ це може включати в себе автоматизацію реєстрації пацієнтів, ведення електронних медичних карток, управління запасами медикаментів, а також автоматичний моніторинг стану пацієнтів через телемедичні платформи [3, с. 111–115].

Ці інновації дозволяють не лише знизити витрати, а й підвищити рівень обслуговування, зробивши медичні послуги доступнішими та зручнішими для пацієнтів. У кризових ситуаціях, таких як пандемії або економічні кризи, це може стати важливим фактором стабільності та зростання.

Однак однієї лише технології недостатньо. Масштабування бізнесу вимагає наявності чіткої стратегії, а також здатності до делегування відповідальності. Власник або керівник компанії не може більше здійснювати контроль за кожним процесом. Для того щоб зростання було стійким, необхідно створити організаційну структуру, яка забезпечує ефективне управління на всіх рівнях.

Важливим аспектом масштабування є здатність делегувати обов'язки та створювати систему, яка дозволяє працювати не на рівні кожної операції, а на рівні стратегічного управління [4, с. 142–155]. Для цього необхідно створювати системи управління знаннями, що допомагають співробітникам організації зрозуміти не лише їхні обов'язки, але й стратегічні цілі бізнесу.

Одним із основних бар'єрів для ефективного масштабування є неправильне розуміння відповідальності. Часто в підприємців є враження, що якщо щось піде не так, це буде їхньою особистою проблемою. Але насправді відповідальність має бути чітко розділена між усіма членами команди. Керівники та власники повинні навчитися делегувати повноваження та довіряти своїм співробітникам.

Для цього потрібно втілити систему навчання та розвитку, що дозволяє постійно підвищувати кваліфікацію працівників, забезпечувати їх необхідними знаннями та ресурсами для самостійного прийняття рішень у межах їхніх обов'язків [5, с. 32–35].

Система навчання має бути циклічною: нові знання повинні постійно оновлюватися та повторюватися на всіх етапах роботи. Також важливо, щоб ця система не обмежувалася лише тренінгами чи теоретичними курсами. Знання повинні бути передані від керівництва до співробітників у такій формі, щоб вони стали частиною щоденної роботи. Це дозволить зменшити залежність від конкретних осіб і створити стійку організаційну структуру.

У кризових умовах дуже важливо використовувати всі можливості, які дають новітні технології. Медичні установи повинні бути готові швидко адаптуватися до нових технологічних рішень, що можуть допомогти не тільки підвищити ефективність, але й створити нові можливості для розвитку.

Наприклад, телемедицина стала одним з основних напрямків розвитку медичного бізнесу в умовах пандемії COVID-19. Завдяки впровадженню таких технологій, медичні установи змогли не тільки продовжувати обслуговування пацієнтів, але й масштабувати свої послуги на нові регіони. У таких умовах важливо, щоб керівники були готові швидко приймати рішення та впроваджувати новітні технології [2, с. 110–116].

Кризові ситуації завжди є випробуванням для будь-якого бізнесу, і медичний сектор не є винятком. Пандемії, економічні спади, природні катастрофи та інші непередбачувані події можуть серйозно вплинути на функціонування медичних установ. Водночас, ці труднощі відкривають нові можливості для трансформації та зростання, якщо організації здатні ефективно реагувати на зміни.

Успішне антикризове управління в медичному секторі вимагає не лише оперативних рішень для подолання поточних труднощів, але й здатності адаптуватися до нових умов. Стратегії стабільності та масштабування в таких ситуаціях включають в себе розвиток гнучких і адаптивних систем управління, використання новітніх технологій, а також готовність до радикальних змін у структурі та управлінських підходах [7, с. 60].

Одним з ключових моментів у подоланні криз є перехід від підприємницької моделі до моделі бізнес-менеджменту, яка дозволяє не лише зберігати, а й розвивати медичний бізнес навіть у найскладніших умо-

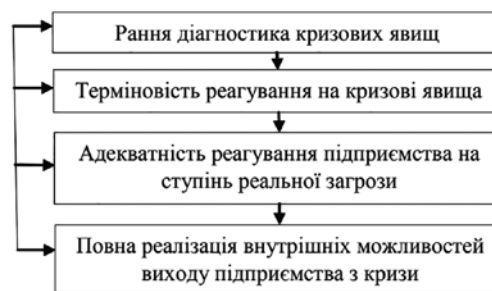


Рис. 1. Принципи антикризового управління

Джерело: розроблено автором

вах. Замість того, щоб бути виконавцем усіх операцій, власник бізнесу повинен стати стратегом, який буде системи та делегує відповідальність.

У цьому контексті антикризове управління в медичному секторі набуває особливого значення. Для того, щоб організація не лише пережила кризу, але й вийшла з неї сильнішою, необхідно чітко зрозуміти принципи ефективного управління, використовувати новітні технології та забезпечувати розвиток персоналу. У статті будуть розглянуті основні стратегії, які дозволяють медичним установам не лише адаптуватися до змін, але й ефективно масштабувати свій бізнес у кризових умовах [3, с. 111–115].

У кризовий період важливо своєчасно виявити критичні моменти в роботі медичних установ. Необхідно чітко зрозуміти, чи є криза локальною, чи вона має системний характер. Початковими ознаками кризи можуть бути скорочення оборотних коштів, збільшення змінних витрат, зниження якості медичних послуг та підвищення плинності кадрів.

Для розробки ефективних антикризових заходів важливо визначити основні фактори, що призвели до виникнення кризи. Це передбачає проведення діагностики на стратегічному та тактичному рівнях [6, с. 170–175].

На стратегічному рівні необхідно здійснити аналіз фінансових показників, таких як витрати і доходи установи, оцінити ефективність управлінської системи, а також дослідити роботу адміністративного блоку та структурних підрозділів, результати яких можуть негативно впливати на загальну діяльність. Важливо також перевірити відповідність організаційної структури та культури поставленим цілям і завданням [1].

На тактичному рівні слід провести оцінку якості виконаної роботи, враховуючи людський фактор. Цей етап допомагає визначити проблеми в управлінні медичним персоналом, оцінити ефективність кадрової стратегії, а також відповідність процесу відбору та найму працівників вимогам до виконання поставлених завдань.

Для ефективної реалізації антикризових заходів у медичній установі важливими є кілька ключових факторів [7, с. 60]:

1. Інформаційна підтримка медичного персоналу. Важливо, щоб колектив був проінформований про реальний стан справ в установі. Своєчасне надання актуальної інформації допомагає уникнути дестабілізації в колективі та зберегти порядок у відділеннях.

2. Створення позитивного психологічного клімату в колективі. В умовах передкризової та кризової ситуа-

ції необхідно підтримувати здоровий мікроклімат, щоб уникнути перевантаження, непорозуміння та конфліктів, які можуть загострити ситуацію.

3. Навчання медичних працівників. В умовах кризи можуть виникнути нові вимоги до компетенцій персоналу. Підвищення кваліфікації та підготовка співробітників до кризових умов є важливою передумовою для успішного антикризового управління та сталого розвитку медичної установи.

4. Швидкість реагування на кризові завдання. Ефективність антикризових заходів безпосередньо залежить від здатності оперативно вирішувати проблеми та реагувати на виклики.

Особливо важливим є розвиток інноваційного потенціалу установи, що включає впровадження новітніх медичних технологій, залучення кваліфікованих фахів-

ців і оновлення технічної бази (нові медичні технології для хірургії, терапії, лабораторної діагностики тощо).

**Висновки.** Антикризове управління в медичному секторі передбачає значно більший спектр задач, ніж просто оперативне реагування на поточні виклики. Для досягнення стабільності та зростання у кризових умовах необхідно не тільки ефективно управляти ресурсами, але й створювати систему, здатну адаптуватися до будь-яких змін. Масштабування бізнесу у медичному секторі вимагає переходу від підприємницької моделі до моделі бізнес менеджменту, що передбачає здатність делегувати обов'язки, розвивати системи навчання та впроваджувати новітні технології. Лише так медичний бізнес може зберегти свою стабільність, збільшити ефективність і забезпечити довгостроковий успіх навіть у найскладніших умовах.

### Література:

1. Антикризовий менеджмент: навчальний посібник. Нац. авіац. ун-т. – К.: Центр учбової літератури. 2017. С. 583.
2. Антоненко Е. В. Інновації як інструмент розвитку антикризового управління організацією. *Бізнес Інформ*. 2019. № 9. С. 110–116. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2019\\_9\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2019_9_17) (дата звернення: 12.12.2025)
3. Батрак О. В. Теоретична конструкція антикризового управління підприємствами: дефініція, складники, етапи, принципи. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 52(1). С. 111–115. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2020\\_52\(1\)\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2020_52(1)_19) (дата звернення: 12.12.2025)
4. Власенко В. А. Принциповий підхід до формування та реалізації антикризової програми розвитку підприємства в умовах ринкових трансформацій. *Управління економікою: теорія та практика*. 2019. С. 142–155. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Up\\_2019\\_2019\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Up_2019_2019_12) (дата звернення: 12.12.2025)
5. Ковбас Г. І. Роль мотивації персоналу в антикризовому управлінні. *Економіка. Фінанси. Право: інформаційно-аналітичний журнал*. 2019. № 7. С. 32–35.
6. Мішеніна, Н. В. Кривушенко, М.В. Стратегічна модель антикризового управління підприємством. Полтава. 2021. С. 170–175.
7. Парій В.Д., Журавель В.І. Менеджмент у системі медичної допомоги населенню [Навч. посібник] Вишнівецький І.І., Гур'янов В.Г., Жила А.В., Журавель В.І., Кожемякіна Т.В., Короткий О.В., Парій В.Д., Матукова Г.І., Матукова-Ярига Д.Г., Юнгер В.І./ За заг. ред. д. мед. н., проф. Парія В.Д. і д. мед. н., проф. Журавля В.І.; Національний медичний університет імені О.О. Богомольця. Київ, 2022. С. 60.

Дата надходження статті: 02.03.2026

Дата прийняття статті: 23.03.2026

Дата публікації статті: 02.06.2026