

Шапран Олександр Андрійович
аспірант кафедри бізнес-економіки та підприємництва
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
м. Київ, Україна
e-mail: oleksandr.shapran@kneu.ua
ORCID: 0000-0003-1663-5062
+380964707684

ВПРОВАДЖЕННЯ КВАНТОВОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

Shapran Oleksandr
PhD student in Business Economics and Entrepreneurship
KNEU named after Vadym Hetman
Peremohy avenue, 54/1, Kyiv, Ukraine
e-mail: oleksandr.shapran@kneu.ua
ORCID: 0000-0003-1663-5062

IMPLEMENTATION OF «QUANTUM» PARTNERSHIP IN THE HEALTHCARE SECTOR OF UKRAINE

Анотація. Доведено, що реформування системи охорони здоров'я України супроводжується загостренням низки управлінських та фінансових викликів, що актуалізує необхідність пошуку ефективних стратегічних рішень у цій сфері. Особливу увагу привернено ролі партнерської взаємодії між комунальними некомерційними підприємствами (КНП) та приватними медичними закладами, як дієвого механізму підвищення конкурентоспроможності та якості надання медичних послуг. Автором запропоновано інструмент «QUANTUM», завдяки якому здійснено графоаналітичну оцінку партнерської привабливості трьох приватних клінік («Добробут», «Медіком», «Оксфорд Медікал») на основі макро-, мезо- та мікрорівневих оцінок, що дозволило визначити стратегії подальшого партнерства. Квантове партнерство надало відповідь на три ключові питання: 1) визначення вузьких місць у ключового гравця та партнерів для формування проблемного кола та шляхів його вирішення; 2) визначення кола респондентів (партнерів), які найбільше відповідають цілям дослідження; 3) вибір оптимальної стратегії для подальшої співпраці з визначеними партнерами.

Як результат використання графоаналітичної моделі квантового партнерства встановлено, що потенційні партнери перебувають у помірному ринковому середовищі із близькими стратегічними позиціями, що обумовлює необхідність впровадження стратегії вибіркового зростання і концентрації ресурсів. Найбільший потенціал синергії виявлено у партнерстві з «Добробутом» через високий рівень ресурсного забезпечення та лідерські позиції на ринку. Запропонований патерн квантового партнерства здатний підвищити якість медичних послуг, оптимізувати використання ресурсів та ефективно реагувати на зовнішні виклики, особливо в умовах нестабільності, пов'язаної з кризовими явищами в Україні.

Ключові слова: патерн квантового партнерства, графоаналітичний інструмент, первинна медична допомога, публічно-приватне партнерство, ефективна взаємодія закладів охорони здоров'я, оцінювання, моделювання, бізнес-процеси.

Abstract. The reform of the Ukrainian healthcare system is accompanied by the exacerbation of a number of managerial and financial challenges, which actualizes the need to find effective strategic solutions in this area. Particular attention is drawn to the role of partnership interaction between municipal non-profit enterprises (NPEs) and private medical institutions as an effective mechanism for increasing the competitiveness and quality of medical services. The author proposed the "QUANTUM" tool, thanks to which a graphical analytical assessment of the partnership attractiveness of three private clinics ("Dobrobut", "Medicom", "Oxford Medical") was carried out based on macro-, meso- and micro-level indicators, which allowed determining strategies for further partnership. Quantum partnership provided answers to three key questions: 1) identification of bottlenecks in the key player and partners for the formation of a problem circle and ways to solve it; 2) identification of the circle of respondents (partners) that most closely meet the objectives of the study; 3) selection of the optimal strategy for further cooperation with the identified partners.

As a result of using the graph-analytical model of quantum partnership, it was established that potential partners are in a moderate market environment with close strategic positions, which necessitates the implementation of a strategy of selective growth and concentration of resources. The greatest potential for synergy was identified in the partnership with "Dobrobut" due to the high level of resource provision and leading positions in the market. The proposed pattern of quantum partnership is able to improve the quality of medical services, optimize the use of resources and effectively respond to external challenges, especially in conditions of instability associated with crisis phenomena in Ukraine.

Key words: "QUANTUM" partnership pattern, graph-analytical tool, primary health care, public-private partnership, effective interaction of healthcare institutions, assessment, modelling, business processes.

JEL codes: I11, I18, I19

Постановка проблеми. Розпочата медична реформа загострила цілий ряд проблем, які стосуються зміни підходів до управління сферою охорони здоров'я, створення конкурентного ринку медичних послуг, автономізації медичних закладів та їх ресурсного забезпечення, запровадження нового механізму фінансування медичних закладів, формування сучасної моделі компетенцій для керівників некомерційних медичних установ, модернізації внутрішньо-організаційного менеджменту закладів охорони здоров'я [10]. Паралельно із цим, спостерігаємо загострення соціальних проблем в державі у поєднанні з тенденцією нестачі фінансового забезпечення для розв'язання цих проблем. Українське суспільство щорічно тільки з бюджету витрачає до 200 млрд гривень на охорону здоров'я і майже скільки ж громадяни витрачають додатково із власних кишень. Це зумовлює, передусім, необхідність пошуку, з одного боку, якісного задоволення потреб пацієнтів, а з іншого – підвищення ефективності і як наслідку конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я. Ключовим напрямком рішень для окресленого проблемного кола може виступити впровадження медичних технологій. [11]

Українські компанії активно залучаються у розширення ринку медичних технологій, так, компанія Київстар у 2022 році запровадив цифрові медичні послуги для всіх українців, як всередині країни, так і за кордоном, у межах своїх зобов'язань щодо відновлення країни; Лікі24 – це онлайн-аптека, яка продає ліки, медичне обладнання, товари для охорони здоров'я та харчові добавки; Helsi Ukraine – українська ІТ-компанія, яка надає широкий спектр послуг у сфері охо-

рони здоров'я як для населення, так і для медичних працівників; онлайн-платформа Lab24 допомагає користувачам отримати послуги медичних лабораторій; перший продукт компанії Esper Bionics дозволяє отримати високофункціональний протез верхньої кінцівки з покращеним керуванням і мобільним дизайном тощо. Крім того, неможливо переоцінити продукти Health24 – медична інформаційна система (SaaS для клінік і лікарень) та Кнопка – просте в підключенні рішення для виклику медичного персоналу в медичних закладах. [1]

Тому, базуючись на макроекономічному аналізі, аналізі сфери охорони здоров'я України та діяльності обраних респондентів за визначний період, автор виділив напрямок стратегічного розвитку, а саме: партнерство з приватними закладами охорони здоров'я.

Аналіз досліджень і публікацій. Партнерство є одним із ефективних напрямків стратегічного управління, який спрямований на вирішенні багатьох сучасних викликів, зокрема шляхом взаємодії між державними, приватними та громадськими суб'єктами сфери охорони здоров'я.

Питання організації та управління у сфері охорони здоров'я ґрунтовно досліджувалися такими науковцями, як Тулай О., Гойда Н., Семігін Т., Шевчук В., Пасічник В. та інші. Проблема розвитку та реформування системи охорони здоров'я в Україні присвятили свої роботи сучасні вітчизняні вчені, зокрема Курико В., Колот А., Гавриленко О. тощо. Водночас аспектам партнерської взаємодії у медичній сфері приділили увагу у своїх працях такі дослідники, як Мельник О., Духовна О., Стовбан М., Надрига В. та інші, проте проблема підбору партнерів, формування та оцінки партнерства залишається малодослідженою та потребує більш глибокого аналізу й практичної реалізації.

Методика дослідження. Дослідження проведено на основі даних діяльності підприємств протягом 2019-2024 років. Об'єктом аналізу стали три приватні медичні заклади Києва («Добробут», «Медіком», «Оксфорд Медікал»), що надають послуги первинної медичної допомоги. Вибірка сформована з урахуванням ринкових позицій, спеціалізації та територіального охоплення. [5, 12] Джерелами інформації слугували офіційні звіти підприємств, експертні рейтингові оцінки та відкриті дані медичних установ. Використано авторський графоаналітичний інструмент «QUANTUM» для оцінки партнерської привабливості за внутрішніми та зовнішніми, кількісними і якісними показниками. Для аналізу застосовувалися такі методи: SWOT-аналіз, матричний аналіз, порівняльний аналіз, експертні оцінки та графічна візуалізація. Отримані результати дозволили здійснити комплексну оцінку та обґрунтувати стратегію реалізації квантового партнерства у сфері охорони здоров'я.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на існуючі наукові напрацювання, залишаються недостатньо дослідженими питання щодо конкретних механізмів та моделей впровадження партнерства у сфері охорони здоров'я, зокрема щодо критеріїв оцінки партнерської привабливості, ефективних підходів до вибору оптимальних партнерів та формування стратегії партнерської взаємодії в умовах обмежених ресурсів та високої нестабільності зовнішнього середовища.

Метою статті є впровадження інструменту «QUANTUM» у сфері охорони здоров'я для чіткого визначення потенційних партнерів, окреслення кола наявних проблем та можливостей, а також розроблення ефективних стратегій подальшого впровадження квантового партнерства у сфері охорони здоров'я України.

Виклад основного матеріалу. Партнерство є одним із важливих напрямків формування та реалізації стратегії розвитку галузі охорони здоров'я. З одного боку, науковці розглядають партнерство як феномен, який базується на формуванні різних типів взаємодії, заснованих на довірі, розподілі ризиків і відповідальності, спільному формуванні цінностей тощо. З іншого боку, партнерство слід розглядати як інструмент для вирішення основних стратегічних та вторинних операційних проблем. Партнерство є рішенням яке дозволяє виявити потенційних партнерів, а також сильних і слабких сторін їх діяльності, виміряти результати їх діяльності та моделювати ймовірні наслідки потенційної взаємодії, прогнозувати ризики та формувати стратегії і політики імплементації для реакції на виклики з якими зіштовхуються підприємства.

Враховуючи концептуальну основу графоаналітичної моделі «Квадрат потенціалу» [13] та огляд життєвого циклу, показників оцінювання партнерства та його ефективності запропонуємо універсальний інструмент для прийняття управлінських рішень про партнерство під назвою «QUANTUM¹» або «квантове партнерство». Графоаналітичний інструмент квантове партнерство – це об'єднання аналітичних підходів та графічного відображення діяльності потенційних партнерів для формування висновку про можливість партнерства між різними підприємствами та його стратегію з одного боку, а також, відображення потенціалу кожного партнера, найбільш та найменш розвинених площин їх діяльності, для надання рекомендацій по розробці політик імплементації – з іншого. Таким чином модель складається з 3 рівнів: макрорівень – рівень співвідношення зовнішніх та внутрішніх показників діяльності партнерів; мезорівень – визначення потенціалу кожного партнера та площ перетину показників їх діяльності для формування висновку про можливість партнерства; та мікрорівень – аналітичний інструмент, який надає детальне оцінювання конкретних сильних і слабких сторін кожного партнера.

У межах дослідження ми розглядаємо сферу охорони здоров'я як один із пріоритетних напрямків, які у сучасних умовах, зіштовхуючись із викликами, потребують негайного реагування задля збереження та покращення життя та здоров'я суспільства. Аналізуючи рейтинги медичних клінік України [5, 12], ми зосередились на первинній медичній допомозі та за даними НСЗУ виділили чотири групи респондентів, а саме: державні заклади, комунальні некомерційні підприємства (КНП), приватні компанії та ФОП. Разом з тим, ми переконалися що кожному із учасників стратифікованих груп притаманне спільне проблемне поле. Однак, у межах дослідження розглянемо саме приватні медичні заклади, які надають первинну медичну допомогу, оскільки їх трудовий, технічний та інший потенціал може бути стратегічним драйвером для всієї галузі.

Обравши ТОП приватних медичних закладів за рейтинговою та дохідною методикою, надамо їх порівняльну характеристику для використання у квантовій моделі. Для цього сформуємо табл.1, яка слугуватиме базисом для подальшого аналізу зовнішнього середовища компаній.

¹ QUANTUM – *qualitative-quantitative unity model (модель якісно-кількісної єдності)*

БАЗОВА ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОЗГЛЯНУТИХ МЕДИЧНИХ УСТАНОВ

Критерій	Добробут	Медіком	Оксфорд Медікал
Сегмент ринку	Преміальний, середній	Преміальний, середній	Масовий, середній
Основна спеціалізація	Багатопрофільна медицина, хірургія, стаціонарне лікування	Діагностика, вузькопрофільні спеціалісти	Первинна медицина, естетична медицина, стоматологія
Особливості розвитку	Інтеграція компаній «Борис», Doctor Sam	Поступове впровадження сучасних хірургічних методів	Послідовне регіональне розширення з 2005 року
Освітні ініціативи	Власна «Академія Добробут»	«Medikom Education Hub»	Участь персоналу у міжнародних конференціях
Географічне охоплення	Переважно м. Київ	Переважно м. Київ	43 філії у 22 містах України
Ринкова влада	Висока – один із лідерів ринку	Сильні позиції в ніші	Велика мережа, переважно стандартизовані послуги
Рівень конкуренції	Високий, конкурує з іншими великими клініками та преміум-сегментом	Високий, але сильна спеціалізація дає перевагу	Дуже високий – сильний тиск менших клінік та державних КНП
Асортимент послуг	Широкий спектр послуг (зокрема, складна хірургія, дитяча медицина, стаціонарне лікування, стоматологія)	Широкий спектр, але дещо вузький ніж «Добробут» (менше представлена естетична медицина і стоматологія)	Добре розвинені діагностичні та косметологічні послуги, але менше складних медичних втручань

Джерело: складено автором на основі [6, 7, 8, 14, 15]

Проведений фундаментальний аналіз зовнішнього середовища приватних медичних закладів «Добробут», «Медіком» та «Оксфорд Медікал» за методологією п'яти сил М. Портера дозволяє виявити основні виклики та стратегічні можливості, що постають перед учасниками ринку в умовах високої конкуренції та обмежених ресурсів. Як результат аналізу, ми порівняли показники розглянутих підприємств, які входять до інтрогруп: загроза з боку товарів-замінників, загрози внутрішньогалузевої конкуренції, загроза з боку нових гравців, загроза втрати поточних клієнтів та загроза нестабільності постачальників.

Аналіз якісних та кількісних внутрішніх параметрів приватних медичних підприємств засвідчує значну диференціацію у рівні кадрового потенціалу, організаційної структури та рівня надання послуг – у якісних, а також операційні та фінансові результати як і масштаби – у кількісних.

Для формування детального опису розглянутих респондентів, візуалізуємо графічне представлення результату квантового партнерства приватних медичних закладів у трьох рівнях: мікро-, мезо- та макрорівень.



Рис. 1. Мікрорівень графоаналітичної моделі квантового партнерства

Джерело: запропоновано автором

На рис. 1 представлено мікрорівень графоаналітичної моделі квантового партнерства, що дозволяє здійснити поглиблений аналіз структурного потенціалу кожного з досліджуваних підприємств. На підставі цього аналізу обґрунтовується вибір відповідних стратегій та формування подальших політик взаємодії. Зокрема, результати моделювання вказують на перевагу підприємства «Добробут» за внутрішніми якісними показниками, які мають найбільшу вагу у структурі його потенціалу. Ці показники свідчать про високий рівень медичних послуг, конкурентоспроможну систему оплати праці, а також наявність ефективної організації трудових процесів і механізмів розвитку персоналу. Особливу увагу заслуговують трудові показники, що знаходять прояв у якості медичного обслуговування та у сприятливому середовищі для професійного зростання працівників. Сукупність зазначених характеристик дає підстави вважати «Добробут» найбільш релевантним кандидатом для подальшого впровадження патерну квантового партнерства.

У той же час, клініка «Медіком» демонструє лідерські позиції в контексті кількісних операційних та фінансових показників. Її фінансова стійкість є індикатором ефективності управління ресурсами й операційною діяльністю, що забезпечує привабливість у розрізі потенційної довгострокової фінансової співпраці.

Порівнюючи зазначені підприємства, варто відзначити, що частка зовнішніх показників у їхніх загальних структурах є відносно невеликою. Винятком є клініка «Оксфорд Медікал», у якої зовнішні фактори мають значно більший вплив, що свідчить про підвищену привабливість зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство. Щодо внутрішніх характеристик, спостерігається їх відносна стабільність та збалансований розподіл між якісними і кількісними показниками. Зокрема, інтергрупові показники (трудові, організаційні, пов'язані з наданням послуг) рівномірно представлені серед якісних, а фінансові та операційні – серед кількісних. [6, 7, 8, 14, 15]

Таблиця 2

**АНАЛІТИЧНІ ПІДКРІПЛЮЮЧІ СКЛАДОВІ
ДЛЯ МЕЗОРІВНЯ ГРАФОАНАЛІТИЧНОЇ МОДЕЛІ КВАНТОВОГО ПАРТНЕРСТВА**

Група	Показник	ДОБРОБУТ-ПОЛІКЛІНІКА	КЛІНІКА МЕДІКОМ	КЛІНІКА ОКСФОРД МЕДІКАЛ
Внутрішні кількісні	Середнє значення по методу різниць	0,32	0,60	0,40
Внутрішні якісні		0,89	0,13	0,28
Внутрішні	Середнє значення	0,60	0,36	0,34
Зовнішні		0,14	0,05	0,19
Внутрішні	Сума значень по методу різниць	27,55	23,88	18,47
Зовнішні		3	1	4
Радіус кола		0,37	0,21	0,26

Джерело: розраховано автором на основі [6, 7, 8, 14, 15]

Таким чином, досліджені підприємства демонструють різні підходи до кадрової політики, фінансового управління та стратегій розвитку, однак важливими критеріями є не лише фінансові результати, але й потенціал до інновацій, освітні ініціативи та територіальна представленість. Для аналізу партнерської привабливості трьох медичних закладів— Добробут Поліклініка, Медіком та Оксфорд Медікал — за внутрішніми та зовнішніми, а також кількісними та якісними показниками здійснимо графічне представлення на осі ординат внутрішні показники, а на осі абсцис – зовнішні (рис. 2).

Як видно з аналізу, наведеного на рис. 2, усі три клініки функціонують у висококонкурентному середовищі, однак їхні ринкові позиції мають відмінні характеристики. Медична мережа «Добробут» виступає одним із лідерів приватного медичного сектору в Україні, володіючи значною ринковою силою. Водночас вона перебуває в конкурентному полі з іншими великими гравцями преміум-сегмента, що утримує конкуренцію на стабільно високому рівні. Клініка «Медіком», завдяки фокусуванню на вузькій спеціалізації, успішно закріпилася в конкретній ніші, де рівень конкуренції є дещо нижчим, що формує її конкурентну

перевагу. У свою чергу, «Оксфорд Медікал», яка орієнтована на масовий сегмент, зіштовхується з інтенсивним конкурентним тиском з боку як численних приватних закладів меншого масштабу, так і державного сектору охорони здоров'я.

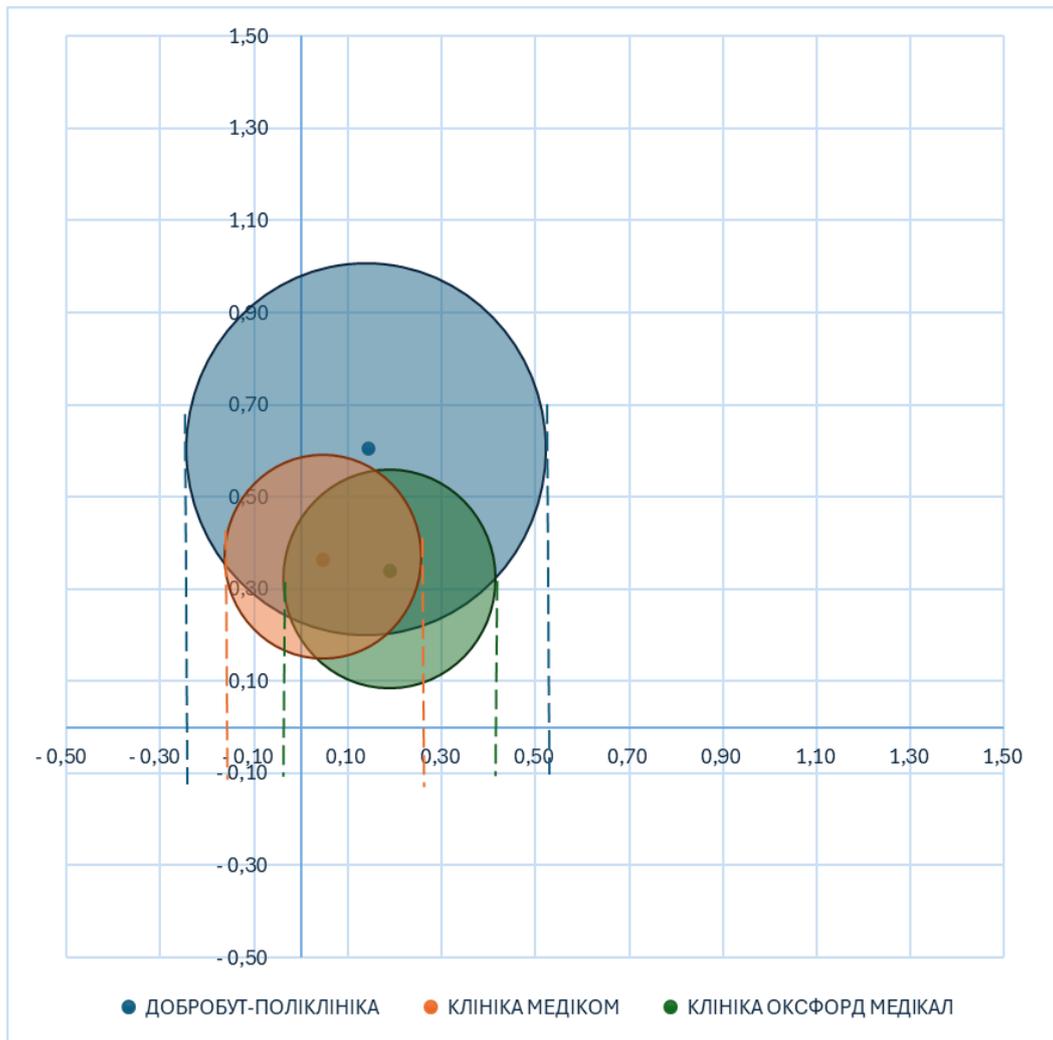


Рис. 2. Мезорівень графоаналітичної моделі квантового партнерства

Джерело: запропоновано автором

«Добробут» наразі є однією з найбільших приватних медичних мереж в Україні, що охоплює 17 медичних центрів у Києві та Київській області. Структура мережі включає також службу екстреної медичної допомоги, стоматологічні клініки та аптечну мережу. Послуги надаються за понад 75 напрямками, що свідчить

про мультипрофільність та здатність до комплексного медичного обслуговування. У 2023 році послугами мережі скористалося 257 тис. пацієнтів, а загальна кількість звернень перевищила 1,1 млн (ріст на 14% порівняно з попереднім роком). Щорічно проводиться понад 9 тис. хірургічних втручань, що засвідчує високий рівень інфраструктурної готовності. Така масштабність створює значний потенціал для синергії з комунальними некомерційними підприємствами, які, у разі партнерства, отримують доступ до широкого спектру послуг та розвиненої матеріально-технічної бази. [8]

Стратегічну привабливість «Добробуту» підсилює постійна інвестиційна активність. Так, у 2023 році було відкрито нову багатопрофільну клініку на проспекті Бажана в Києві, яка вже прийняла близько 140 тис. пацієнтів і провела 930 операцій. Для створення спеціалізованого центру серцево-судинної хірургії в рамках цього проєкту інвестовано близько 800 млн грн, що дозволило здійснити повну реконструкцію будівлі. У 2024 році мережа продовжила розвиток інноваційних напрямів, зокрема – офтальмології (пропускна спроможність до 2,5 тис. пацієнтів щомісяця), онкодерматології та сомнології. Крім того, «Добробут» має позитивний досвід інтеграції інших мереж: у 2019 році було здійснено злиття з клінікою «Борис», а у 2020 – з мережею Doctor Sam, де повна інтеграція трьох клінік у Києві була реалізована у стислі терміни. Така практика демонструє здатність мережі ефективно реалізовувати партнерські проєкти, забезпечуючи узгодженість інфраструктури та уніфікацію стандартів надання медичних послуг.

Окремий елемент конкурентоспроможності «Добробуту» становить кадрова частина та система професійного розвитку персоналу. У мережі працює понад 2,9 тис. фахівців, включаючи провідних лікарів, середній медичний персонал та управлінців у сфері охорони здоров'я. У 2021 році на професійне навчання працівників було спрямовано близько 10 млн грн. Налагоджена система безперервної освіти забезпечує утримання висококваліфікованих кадрів і впровадження передових клінічних практик. Водночас інтеграція з іншими мережами медичних закладів дозволила залучити додаткових спеціалістів та нові експертизи, що значно розширило кадровий потенціал організації.

Високий рівень сервісу, орієнтованість на потреби пацієнтів, сучасні протоколи лікування, цілодобова підтримка та комфортні умови перебування у закладах мережі формують її позитивний імідж серед споживачів. У поєднанні з попередніми чинниками, це створює вагомі підстави для розгляду «Добробуту» як пріоритетного партнера у рамках впровадження патерну квантового партнерства: така співпраця здатна не лише підвищити рівень довіри, але й забезпечити сталість спільних проєктів, трансфер кращих практик та підвищення ефективності надання медичних послуг.

З огляду на всі наведені аспекти, найбільший потенціал для партнерства у межах запропонованої моделі має «Добробут». Поєднання його масштабних ресурсів, всеосяжного спектру послуг та лідерських ринкових позицій створює міцну основу для стратегічного партнерства. «Медіком» та «Оксфорд Медікал» теж мають свої конкурентні переваги (висока рентабельність у першого та широка мережа у другого), однак прогнозовано саме співпраця з «Добробутом» забезпечить найбільший синергетичний ефект для реалізації стратегії квантового партнерства.

Для представлення можливих варіантів стратегії подальшого формування партнерства запропонуємо рис.3 на якому зобразимо квадранти-стратегії та потенційні партнери у межах цих квадрантів.

З огляду на рис. 3, аналіз позиціонування підприємств на матриці показує, що досліджувані медичні заклади («Добробут-Поліклініка», «Клініка Медіком» та «Клініка Оксфорд Медікал») мають близькі стратегічні показники, перебуваючи в квадранті «Вибіркове зростання; збереження позицій; оцінювання потенціалу для лідирування через сегментацію». Це свідчить про те, що досліджувані підприємства функціонують у середовищі помірної ринкової напруги. Їхній поточний стан відображає орієнтацію на зміцнення вже досягнутих позицій і виважене розширення діяльності. Просторове наближення у матриці сигналізує або про подібність стратегічних викликів та цільових орієнтирів, що постають перед підприємствами в умовах системних трансформацій у сфері охорони здоров'я України, або ж про свідомий вибір партнерів із суміжними характеристиками за ключовими критеріями. Це, у свою чергу, формує додаткові виклики, які потребують стратегічної оптимізації ресурсного забезпечення та поглибленої кооперації задля зміцнення стійкості й підвищення результативності надання медичних послуг.

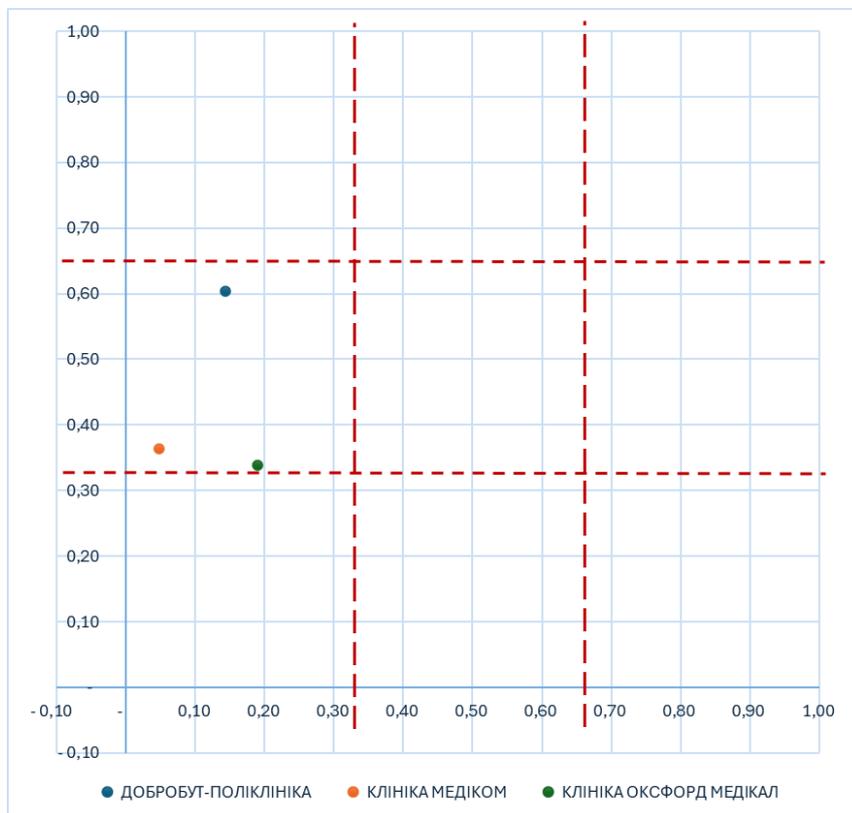


Рис. 3. Макрорівень графоаналітичної моделі квантового партнерства

Джерело: запропоновано автором

З урахуванням незначних відмінностей у показниках, для кожного з підприємств доцільним є впровадження політики фокусованого розвитку й вибіркового зростання. Найефективніше така стратегія реалізується у партнерському форматі, який забезпечує можливість поєднання ресурсів і компетенцій, мінімізацію дублювання функцій і підвищення адаптивності до змін у зовнішньому середовищі. Це особливо актуально за умов нестабільності, що супроводжує воєнний період. Таким чином, виникає обґрунтована потреба у впровадженні партнерських моделей взаємодії, які дозволять не лише обмінюватися інноваційними практиками та технологіями, а й створити додану вартість через синергію функціонування.

Таким чином, результати матричного аналізу чітко окреслюють доцільність розвитку партнерства між приватним і державним секторами як стратегічного вектору подальшого розвитку. Для ефективної імплементації інноваційного патерну квантового партнерства у сфері охорони здоров'я необхідна розробка відповідних політик, спрямованих на раціоналізацію ресурсного використання, посилення міжсекторної взаємодії та підвищення стійкості системи в умовах воєнного стану. Особливо важливо зосередити увагу на політиках, які сприятимуть інтеграції новітніх технологій, вдосконаленню фінансових механізмів та розвитку людського капіталу шляхом підвищення професійної кваліфікації медичних працівників.

Дискусія. Запропоновані політики створюють чіткий каркас для ефективної реалізації стратегії квантового партнерства як між приватними медичними закладами так із КНП. [3, 4] Їх практичне впровадження дозволить оптимізувати витрати, покращити якість послуг і посилити стійкість медичної системи України в умовах воєнних та поствоєнних викликів. Однак, рішення присутні у політиках взаємодії з приватними медичними закладами не повною мірою охоплюють все проблемне коло, що потребує подальших дискусій з пошуку напрямків їх вирішення.

Висновки. У процесі комплексного аналізу стану сфери охорони здоров'я, з особливим акцентом на систему первинної медичної допомоги, були ідентифіковані ключові драйвери та пріоритетні вектори її подальшого розвитку, визначені як на міжнародному, так і на національному рівнях. Проведене дослідження базувалося на запропонованому автором інструменті "QUANTUM", що дозволило дійти висновку, що одним із базових чинників забезпечення сталого розвитку системи охорони здоров'я є якісна підготовка медичного та управлінського персоналу до впровадження й ефективного використання сучасних медичних технологій. Зазначені технології вже демонструють високу результативність у практиках розвинених країн світу та поступово інтегруються у дотичні галузі економіки й управління.

Обраною стратегією партнерства у КНП є партнерство з приватними клініками. З урахуванням критеріїв релевантності до діяльності КНП м. Києва, автором здійснено локалізований підбір потенційних партнерів, які вже надають послуги первинної медичної допомоги у столиці. До вибірки увійшли три медичні мережі: «Добробут», клініка «Медіком» та «Оксфорд Медікал». Було проведено мікро-, мезо- та макроа також запропоновано стратегічні напрями розвитку співпраці, які у подальших дослідженні деталізуються у відповідних політиках для кожного з обраних партнерів.

Література

1. Miltton. Healthcare in Ukraine. sailab. Insights Facts Opportunities. 21.02.2024. URL: <https://www.sailab.fi/wp-content/uploads/2024/02/miltton-ukraine-healthcare-webinar-website44.pdf> (дата звернення: 09.04.2025).
2. Добробут [Електронний ресурс] // Економічна правда. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.epravda.com.ua/publications/2021/06/7/674662/>.
3. Звіти НСЗУ по рокам [Електронний ресурс] // Національна служба здоров'я України. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: <https://edata.e-health.gov.ua/e-data/zviti>.
4. Інформація про підприємства, установи, організації [Електронний ресурс] // Офіційний інтернет-портал "КиївАудит". – 2024. – Режим доступу до ресурсу: [https://kyivaudit.gov.ua/vr/ka/index.nsf/\(documents\)/5310571A9BB47F59C2257DA000727FEA](https://kyivaudit.gov.ua/vr/ka/index.nsf/(documents)/5310571A9BB47F59C2257DA000727FEA).
5. Найкращі підприємства України 2024: Охорона здоров'я [Електронний ресурс] // Оpendатобот. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: <https://opendatobot.ua/c/index/healthcare>.
6. Офіційна сторінка клініки МЕДІКОМ [Електронний ресурс] // Офіційна сторінка клініки МЕДІКОМ. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: <https://medikom.ua/istoriya-kliniki/>.
7. Офіційна сторінка клініки Oxford Medical [Електронний ресурс] // Офіційна сторінка клініки Oxford Medical. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: <https://oxford-med.com.ua/ua/about/>.
8. Офіційна сторінка компанії Добробут [Електронний ресурс] // Офіційна сторінка компанії Добробут. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: <https://dobrobut.com.ua/about/c-obnarodovanie-finansovoj-otcetnosti>.
9. Петрик С. М. Форми реалізації проєктів державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я [Електронний ресурс] / С. М. Петрик // Економіка управління та адміністрування. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: https://www.researchgate.net/publication/343061577_Formi_realizacii_proektiv_derzavno-privatnogo_partnerstva_u_sferi_ohoroni_zdorov'a.
10. Пріоритети у відновленні системи охорони здоров'я України [Електронний ресурс] // ВООЗ. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.who.int/ukraine/uk/publications/priorities-for-health-system-recovery-in-ukraine-joint-discussion-paper>.
11. Проблеми охорони здоров'я та шляхи їх вирішення. Асоціація міст України, 2022. URL: <https://auc.org.ua/galuz/ohorona-zdorovya#description> (дата доступу 28.05.2023).
12. Рейтинг приватних клінік України [Електронний ресурс] // Ukrainian Business Award. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://uba.top/medical/>.
13. Репіна, І. М. "Підприємницький потенціал: методологія оцінки та управління." Вісник Української академії державного управління при Президентіві України 2 (1998): 262-271.
14. Фінансова звітність ПП "КЛІНІКА МЕДІКОМ" [Електронний ресурс] // Clarity Project. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: https://clarity-project.info/edr/31521356/finances?current_year=2023.
15. Фінансова звітність ТОВ "КЛІНІКА ОКСФОРД МЕДІКАЛ" [Електронний ресурс] // Clarity Project. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: https://clarity-project.info/edr/36158586/finances#google_vignette.
16. Шевчук Р. Р. Особливості реалізації механізмів державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я України [Електронний ресурс] / Р. Р. Шевчук // Наукові

праці Міжрегіональної академії управління персоналом. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/view/2406/2879>.

References

1. Milttton. Healthcare in Ukraine. sailab. Insights Facts Opportunities. 21.02.2024. URL: <https://www.sailab.fi/wp-content/uploads/2024/02/milttton-ukraine-healthcare-webinar-website44.pdf>
2. Dobrobut [Electronic resource] // Ekonomichna Pravda. – 2021. – Available at: <https://www.epravda.com.ua/publications/2021/06/7/674662/>
3. NSZU Reports by Year [Electronic resource] // National Health Service of Ukraine. – 2024. – Available at: <https://edata.e-health.gov.ua/e-data/zviti>
4. Information about enterprises, institutions, organizations [Electronic resource] // Official internet portal "KyivAudit". – 2024. – Available at: [https://kyivaudit.gov.ua/vr/ka/index.nsf/\(documents\)/5310571A9BB47F59C2257DA000727FEA](https://kyivaudit.gov.ua/vr/ka/index.nsf/(documents)/5310571A9BB47F59C2257DA000727FEA)
5. Best Enterprises of Ukraine 2024: Healthcare [Electronic resource] // Opendatabot. – 2024. – Available at: <https://opendatabot.ua/c/index/healthcare>
6. Official website of MEDIKOM Clinic [Electronic resource] // Official website of MEDIKOM Clinic. – 2024. – Available at: <https://medikom.ua/istoriya-kliniki/>
7. Official website of Oxford Medical Clinic [Electronic resource] // Official website of Oxford Medical Clinic. – 2024. – Available at: <https://oxford-med.com.ua/ua/about/>
8. Official website of Dobrobut Company [Electronic resource] // Official website of Dobrobut Company. – 2024. – Available at: <https://dobrobut.com/ua/about/c-obnarodovanie-finansovoj-otcetnosti>
9. Petryk S. M. Forms of implementation of public-private partnership projects in the healthcare sector [Electronic resource] / S. M. Petryk // Economics of Management and Administration. – 2020. – Available at: https://www.researchgate.net/publication/343061577_Formi_realizacii_proektiv_derzavno-privatnogo_partnerstva_u_sferi_ohoroni_zdorov'a
10. Priorities for Health System Recovery in Ukraine [Electronic resource] // WHO. – 2023. – Available at: <https://www.who.int/ukraine/uk/publications/priorities-for-health-system-recovery-in-ukraine-joint-discussion-paper>
11. Healthcare problems and solutions. Association of Ukrainian Cities, 2022. – Available at: <https://auc.org.ua/galuz/ohorona-zdorovya#description> (accessed: 28.05.2023)
12. Ranking of Private Clinics in Ukraine [Electronic resource] // Ukrainian Business Award. – 2023. – Available at: <https://uba.top/medical/>
13. Repina, I. M. Entrepreneurial potential: methodology of assessment and management. Bulletin of the Ukrainian Academy of Public Administration under the President of Ukraine, 2 (1998): 262–271.
14. Financial Statements of PE "CLINIC MEDIKOM" [Electronic resource] // Clarity Project. – 2024. – Available at: https://clarity-project.info/edr/31521356/finances?current_year=2023
15. Financial Statements of LLC "CLINIC OXFORD MEDICAL" [Electronic resource] // Clarity Project. – 2024. – Available at: https://clarity-project.info/edr/36158586/finances#google_vignette
16. Shevchuk R. R. Peculiarities of implementation of public-private partnership mechanisms in the healthcare sector of Ukraine [Electronic resource] / R. R. Shevchuk // Scientific Works of the Interregional Academy of Personnel Management. – 2022. – Available at: <https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/view/2406/2879>