

УДК 338.46:614.2:502.131.1 DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2026.2.8>  
JEL Classification: L26, M14, I11, R11

Солтис В.М.,  
*здобувач\* третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
«доктор філософії» за спеціальністю 073 «Менеджмент»,  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-9978-1261>,*  
Чупіль Ю.Р.,  
*здобувач\*\* третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
«доктор філософії» за спеціальністю 073 «Менеджмент»,  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-9681-9082>,*  
*Львівський національний університет  
ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького*

## ПІДПРИЄМНИЦЬКІ СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТСЬКОЇ ПОЛІТИКИ МЕДИЧНИХ ЛАБОРАТОРНИХ МЕРЕЖ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Soltys V.M.,  
*candidate for the third (educational and scientific) level of higher  
education “Doctor of Philosophy” in specialty 073 “Management”,  
Chupil Yu.R.,  
candidate for the third (educational and scientific) level of higher  
education “Doctor of Philosophy” in specialty 073 “Management”,  
Stepan Gzhytskyi National University  
of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv*

## ENTREPRENEURIAL STRATEGIES FOR FORMING THE CUSTOMER POLICY OF MEDICAL LABORATORY NETWORKS IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES

**Постановка проблеми.** Реформування системи охорони здоров'я України в умовах децентралізації висуває нові вимоги до суб'єктів медичного бізнесу. Медичні лабораторні мережі, функціонуючи як високотехнологічні підприємницькі структури, стикаються з необхідністю адаптації своїх стратегій до потреб конкретних територіальних громад. В умовах воєнного стану та обмеженості ресурсів громад, клієнтська політика лабораторних мереж перетворюється з маркетингового інструменту на ключовий фактор забезпечення фінансової стійкості бізнесу та соціальної доступності діагностичних послуг.

Поглиблені зміни в медичній сфері України в умовах воєнного стану стали особливо актуальними. Руїнування інфраструктури, переміщення населення, дефіцит медичних кадрів, а також зростання кількості поранених і осіб із хронічними захворюваннями значно посилили навантаження на систему охорони здоров'я, водночас створивши нові виклики для медичної реформи. Це призвело до необхідності розробки нових підходів до забезпечення медичних послуг, де лабораторна діагностика стала критично важливою для швидкого прийняття клінічних рішень і підтримки роботи медичних установ у нестабільних умовах.

З початком війни виникла необхідність забезпечити швидку адаптацію та мобільність медичних закладів, зокрема лабораторій, для реагування на зміни в епідеміологічній ситуації, надання допомоги пораненим та лікування хронічних захворювань серед мирного населення. Це вимагало інтеграції новітніх технологій для забезпечення точності та оперативності діагностики, зокрема через використання електронних систем, мобільних лабораторій, а також розвитку інноваційних платформ для автоматизації діагностичних процесів.

\* Наук. керівник: Губені Ю.Е. – д-р екон. наук, професор

\*\* Наук. керівник: Губені Ю.Е. – д-р екон. наук, професор

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання розвитку медичного підприємництва та маркетингу послуг досліджували багато вчених. Проте, як і у випадку з ESG-стратегіями в аграрному секторі, у сфері лабораторної діагностики часто бракує прикладного інструментарію імплементації клієнтської політики саме на рівні локальних громад, де підприємницький успіх прямо залежить від синергії з місцевим самоврядуванням та пацієнтами.

Питання трансформації медичного маркетингу та розвитку клієнтської політики в системі охорони здоров'я перебувають у центрі уваги багатьох сучасних дослідників. Зокрема, Савченко Ю. [9] охарактеризовано основні напрями задоволення потреб в медичних послугах; охарактеризовано сукупність аспектів, які забезпечують належну якість медичних послуг; досліджено фактори, які можуть перешкоджати доступності медичних послуг.

Результати дослідження Желінської Р., Тринчук А. констатували активну трансформацію сучасної парадигми маркетингу медичних послуг під впливом інтеграції цифрових технологій (Big Data, штучного інтелекту, телемедицини, носимих пристроїв, інтернету речей (IoT) та ін.). Автори визначили основні підходи – пацієнтоорієнтований, ціннісний, інформаційно-комунікаційний та поведінковий, які формують нову концептуальну модель, що відповідає сучасним викликам в системі охорони здоров'я [7].

Полковниченко С., Шкулєпіна А. [8] розкрили основні етапи маркетингової діяльності у сфері надання медичних послуг, серед яких важливу роль відіграють аналіз ринку (мікро- та макросередовища), сегментування ринку, розробка маркетингового комплексу тощо; дослідили роль маркетингових комунікацій, за допомогою яких медичні заклади доносять до споживача вигоди від використання пропонованої послуги; виділили основні інструменти комплексу маркетингових комунікацій; дослідили онлайн та офлайн канали комунікації медичного закладу, а також розглянули процес планування комплексу комунікацій.

Важливий внесок у розуміння ролі медичних лабораторій як суб'єктів, що впливають на якість охорони здоров'я, зроблено у системному огляді [5; 6]. Дослідники акцентують увагу на тому, що лабораторії перестають бути лише «технічними одиницями» і стають активними партнерами в системі прийняття клінічних рішень, що вимагає від них розробки нових моделей взаємодії з пацієнтами.

Синьєнка А. аналізує динаміку ринку лабораторних послуг України у 2023-2025 рр. [10]. Нею досліджено успіх лідерів («Діла», «Сінево», «Ескулаб») через діджиталізацію та географічну експансію. Автор уточнює дефініцію «лабораторна медична послуга» та класифікує суб'єктів за сегментами споживання. Запропоновано унікальний індекс RSIA, що оцінює синергію фізичної мережі та вебтрафіку, поділяючи гравців на «цифрових гігантів» та «нішевих експертів».

Варто відзначити наукові праці, присвячені концептуальному розмежуванню понять «медична допомога» та «медична послуга» в умовах трансформації національної економіки, авторів Білака Г., Бори Н. [1], Шишкіна В. [11]. Особливе значення у цих роботах приділяється інтеграції маркетингового інструментарію та комунікаційних стратегій як необхідних передумов для підвищення конкурентоспроможності та ефективності функціонування сучасних медичних установ.

Контекст розвитку підприємництва безпосередньо в територіальних громадах України в умовах сучасних викликів досліджено у роботі Губені Ю., Зеліско Н. та Райтер Н. [3]. Автори обґрунтовують, що зміцнення потенціалу підприємств можливе через синергію соціальних та управлінських факторів (ESG-підхід), де клієнтська політика виступає драйвером капіталізації.

Теоретичні аспекти підприємницького підходу до управління медичними закладами в умовах ринкової трансформації (період 2023–2025 рр.) також аналізуються у виданнях Economic Forum, де наголошується на переході до гнучких стратегій розвитку та підвищенні ефективності використання ресурсів через залучення приватних інвестицій.

У межах дослідження конкурентного середовища проаналізовано результати національної премії «Ukrainian Business Award», яка відображає позиції лідерів ринку лабораторних послуг у 2025 році [2]. Дані рейтингу дозволяють оцінити динаміку розвитку найбільших мережевих структур, їхню фінансову стійкість та рівень довіри споживачів. Це джерело слугує базою для бенчмаркінгу та визначення кращих бізнес-практик у формуванні клієнтської політики приватного сектора медицини.

Нормативно-правовим підґрунтям дослідження виступає Постанова Кабінету Міністрів України від 24.12.2024 № 1503, яка регламентує обсяги та умови фінансування медичних послуг за рахунок бюджетних коштів. Аналіз цього документа дає змогу виявити нові вектори взаємодії приватних лабораторій із Національною службою здоров'я України (НСЗУ). Зокрема, це стосується розширення пакетів діагностичних послуг, що є критично важливим для забезпечення доступності медицини на рівні територіальних громад [4].

Важливе місце в аналізі займає цифрова інфраструктура галузі, представлена офіційними ресурсами Міністерства охорони здоров'я та порталом eHealth. Вивчення функціоналу Електронної системи охорони здоров'я підтверджує перехід до повної цифровізації медичних даних, що створює технологічний базис для реалізації сучасних клієнтських стратегій. Використання цих ресурсів дозволяє обґрунтувати переваги інтеграції лабораторних мереж у загальнодержавну систему електронної звітності та моніторингу здоров'я [13; 14].

Соціально-демографічний контекст дослідження доповнено колективною монографією під керівництвом Л. Черенко, де всебічно розглянуто трансформацію якості життя українців під впливом воєнних дій [12]. Автори акцентують увагу на погіршенні доступу до базових соціальних благ та зміні споживчих пріоритетів населення. Дані цього видання використані для оцінки купівельної спроможності та формування інклюзивної клієнтської політики в умовах викликів для територіальних громад.

Юридичний вимір цифрової трансформації медицини розкрито у працях, присвячених правовому регулюванню eHealth в Україні. Дослідники аналізують виклики захисту персональних даних та правовий статус цифрових медичних послуг, що є фундаментальним для розробки безпечних стратегій взаємодії з пацієнтами. Стаття допомагає ідентифікувати потенційні регуляторні ризики, з якими стикаються медичні підприємства при впровадженні інноваційних IT-рішень [11].

Міжнародний досвід та оцінка ресурсного забезпечення галузі представлені у звіті Всесвітньої організації охорони здоров'я щодо фінансування послуг з реабілітації та супутньої діагностики. У документі наголошується на необхідності диверсифікації джерел фінансування та активнішому залученні приватного капіталу для покриття зростаючих потреб населення. Рекомендації ВООЗ слугують орієнтиром для побудови сталих бізнес-моделей лабораторних мереж у межах міжнародних стандартів охорони здоров'я.

Незважаючи на значну кількість праць, присвячених адаптації медичних закладів до кризових умов, проблематика стратегічного управління медичними лабораторними мережами на рівні територіальних громад вирішена не повною мірою. Потребують подальшого наукового обґрунтування підприємницькі стратегії формування клієнтської політики, які б враховували сучасні виклики (руйнування інфраструктури, зміну епідеміологічної ситуації, зростання попиту на мобільні та оперативні дослідження) і водночас сприяли сталому соціально-економічному розвитку конкретних територіальних громад.

**Постановка завдання.** Метою статті є обґрунтування ролі клієнтської політики медичних лабораторних мереж у зміцненні їхнього підприємницького потенціалу та розробка механізмів взаємодії мережевих структур із територіальними громадами.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Підприємницький підхід до розвитку клієнтської політики в медичних мережах передбачає перехід від простого надання послуги до формування цілісної екосистеми сервісу. В контексті територіальних громад це означає кастомізацію пропозицій під демографічний та епідеміологічний профіль територіальної громади (ТГ).

Систематизація факторів розвитку клієнтської політики через призму підприємницького потенціалу (за аналогією до структури ESG-факторів) представлена на рис. 1.

Оптимізація клієнтських шляхів (Patient Journey) дозволяє лабораторній мережі не лише виконувати соціальну місію, а й нарощувати капіталізацію бренду, що є критичним для залучення інвестицій.

Підприємницька стратегія лабораторної мережі в контексті сталого розвитку – це здатність генерувати додану вартість, мінімізуючи соціальні бар'єри та розвиваючи людський капітал громади.

Аналітичний аспект	Підприємницькі переваги	Системні виклики
<ul style="list-style-type: none"><li>• Оптимізація логістики та пунктів забору.</li><li>• Гнучке ціноутворення та пакети для ТГ.</li><li>• Дистанційний доступ до результатів, eHealth.</li><li>• Публічно-приватне партнерство (ППП).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Зниження собівартості через мережевий ефект.</li><li>• Збільшення обігу через лояльність мешканців.</li><li>• Формування бази даних лояльних клієнтів.</li><li>• Мінімізація репутаційних ризиків та адмінбар'єрів.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Складна логістика у віддалених селах.</li><li>• Низька купівельна спроможність населення.</li><li>• Недостатній рівень цифровізації в громадах.</li><li>• Бюрократизація процесів взаємодії з ТГ.</li></ul>

**Рис. 1. Фактори розвитку клієнтської політики лабораторних мереж у громадах**  
Джерело: розроблено авторами

Ми пропонуємо розглядати клієнтську політику через три вектори ESG-трансформації:

1. Екологічний (E) – впровадження безпаперових технологій та оптимізація медичної логістики («зелена логістика» біоматеріалу), що знижує вуглецевий слід у громаді);
2. Соціальний (S) – створення інклюзивних сервісів, підтримка працівників галузі та підвищення лояльності мешканців через соціально відповідальне ціноутворення;
3. Управлінський (G) – прозорість бізнес-процесів та партнерство з місцевим самоврядуванням, що відкриває доступ до пільгового фінансування та грантів.

Системне зміцнення підприємницького потенціалу через клієнтську політику представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Матриця синергії «Бізнес – Громада» в системі сталого розвитку

Складова стратегії	Інноваційний інструмент	Результат для бізнесу	Соціальний ефект для ТГ
Ресурсно-сервісна	Мобільні бригади та пункти	Охоплення нових сегментів ринку.	Доступність медицини у віддалених селах.
Цифрова	ШІ-аналітика ризиків для пацієнта	Підвищення LTV (життєвої цінності клієнта).	Зниження рівня захворюваності через превенцію.
Соціально-цінова	Кооперативні абонементи для мешканців ТГ.	Стабільний прогнозований дохід.	Зниження фінансового навантаження на домогосподарства.

Джерело: розроблено авторами

Імплементация таких стратегій дозволяє вирішити проблему диспаритету між приватною вигодою та соціальними потребами громади. Зокрема, для громад Львівської області це може стати драйвером розвитку медичної кооперації.

Сучасний етап реформування охорони здоров'я України вимагає від приватних лабораторних мереж переходу до моделі Value-Based Healthcare (медицина, орієнтована на цінність). Клієнтська політика тепер повинна враховувати не лише індивідуальні потреби пацієнта, а й стратегічні цілі розвитку територіальних громад.

Для розуміння зовнішнього середовища, у якому формуються стратегії, проведено PESTEL-аналіз (табл. 2).

Таблиця 2

PESTEL-матриця стратегічного контексту лабораторних мереж (2025–2026)

Фактор	Зміст впливу на клієнтську політику	Стратегічна реакція бізнесу
P (Political)	Децентралізація, посилення ролі місцевого самоврядування в управлінні здоров'ям.	Розвиток моделей публічно-приватного партнерства (ППП) з ОТГ.
E (Economic)	Коливання купівельної спроможності, грантова підтримка відновлення громад.	Гнучкі пакетні пропозиції, участь у програмах НСЗУ.
S (Social)	Демографічні зміни (ВПО, старіння населення), зростання попиту на превентивну діагностику.	Інклюзивність сервісів, програми лояльності для вразливих груп.
T (Technological)	Бум телемедицини, ШІ-діагностика, mHealth (мобільне здоров'я).	Впровадження мобільних додатків та «цифрових двійників» здоров'я.
E (Environmental)	Вимоги до утилізації біовідходів, «зелена логістика».	Оптимізація маршрутів біоматеріалу, перехід на безпаперові технології.
L (Legal)	Гармонізація з акредитаційними стандартами ЄС (ISO 15189).	Прозорість процесів, комплаєнс-контроль якості.

Джерело: розроблено авторами

Ми пропонуємо відійти від класичної моделі транзакцій (тест – оплата) до моделі H2H (Human-to-Human), де лабораторія стає партнером громади у забезпеченні сталого розвитку:

Екологічний вектор («зелена» діагностика). Стратегія передбачає мінімізацію вуглецевого сліду через цифровізацію клієнтського шляху. Відмова від паперових бланків та оптимізація логістичних ланцюгів сприяє екологічному благополуччю ТГ.

Соціальний вектор (Phygital та інклюзія). Креативним рішенням для віддалених громад є впровадження Mobile Lab Units (мобільних пунктів). Це поєднує фізичну доступність (Physical) із цифровим супроводом (Digital). Для територіальних громад такий варіант може полягати в тому, що лабораторна мережа створює « карту здоров'я громади » на основі деперсоніфікованих Big Data, допомагаючи місцевій владі прогнозувати епідеміологічні ризики.

Управлінський вектор (прозорість та довіра). Формування клієнтської політики на засадах етики та антикорупційного комплаєнсу підвищує капіталізацію бренду. Це відкриває доступ до «зелених» кредитів та міжнародних інвестицій для масштабування мережі.

**Висновки з проведеного дослідження.** Розвиток клієнтської політики медичних лабораторних мереж у територіальних громадах є стратегічним напрямом сучасного медичного підприємництва. Встановлено, що інтеграція сервісних стандартів у потреби локальних громад дозволяє бізнесу отримати стабільний потік клієнтів, а громадам – якісну діагностику. Подальші дослідження варто зосередити на розробці кількісних показників оцінки ефективності клієнтської політики в межах моделей PPP.

Розвиток клієнтської політики медичних лабораторних мереж у 2026 році виходить за межі сервісного дизайну. Це стратегічний механізм соціального партнерства. Впровадження Digital-стратегій та ESG-критеріїв дозволяє приватним лабораторіям не лише підвищувати власну конкурентоспроможність, а й ставати фундаментом для формування стійких і здорових територіальних громад. Подальшого вивчення потребує розробка KPI для оцінки внеску приватного медичного бізнесу в індекс людського розвитку на локальному рівні.

### Література

1. Білак Г. Г., Бора Н. Ю. Розвиток ринку медичних послуг на засадах маркетингу в Україні. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск № 11. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/11\\_ukr/61.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/61.pdf) (дата звернення: 02.03.2026).
2. Головна премія країни. Рейтинг медичних лабораторій – 2025. *Ukrainian Business Award (UBA)*. URL: <https://uba.top/> (дата звернення: 28.02.2026).
3. Губені Ю., Зеліско Н., Райтер Н. Імплементція ESG-стратегій як фактор зміцнення економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Інноваційна економіка*. 2025. № 4. С. 68-75. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.4.8>
4. Деякі питання реалізації програми державних гарантій медичного обслуговування населення у 2025 році : постанова Кабінету Міністрів України від 24.12.2024 № 1503. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1503-2024-p> (дата звернення: 21.02.2026).
5. Електронна система охорони здоров'я (ЕСОЗ): інформаційна сторінка Міністерства охорони здоров'я України. URL: <https://moz.gov.ua/ehealth> (дата звернення: 03.03.2026).
6. Електронна система охорони здоров'я в Україні : офіційний портал eHealth Ukraine. URL: <https://ehealth.gov.ua> (дата звернення: 03.03.2026).
7. Жарлінська Р. Г., Тринчук (Міщук) А. А., Лепетан І. М. Зміна парадигми маркетингу медичних послуг в умовах трансформації системи охорони здоров'я. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 7. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14750503>.
8. Полковниченко С. О., Шкулєпіна А. В. Маркетингове забезпечення сфери медичних послуг. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 4(20). С. 176-186. DOI: [10.25140/2411-5215-2019-4\(20\)-176-186](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-4(20)-176-186).
9. Савченко Ю. Т. Особливості маркетингової діяльності у сфері послуг. *Ефективна економіка*. 2025. № 11. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.95>.
10. Синенька А. Стратегії конкурентного середовища на ринку лабораторної діагностики України в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск № 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-198>.
11. Шишкін В. Оцінка доступності медичних послуг як складової якості життя населення. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-135>.
12. Якість життя населення України та перші наслідки війни / Черенько Л. М., Полякова С. В., Шишкін В. С. та ін. ; Нац. акад. наук. Укр., Ін-т демогр. та соц. дослідж. ім. М. В. Птухи. Київ, 2023. 190 с. URL: [https://idss.org.ua/arhiv/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F\\_%D1%8F%D0%BA%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C.pdf](https://idss.org.ua/arhiv/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F_%D1%8F%D0%BA%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C.pdf) (дата звернення: 02.03.2026).
13. Myronova G. A. Digitalization of healthcare in Ukraine: legal aspects. *Journal of Public Governance and Policy*. 2022. № 3. P. 55-67. DOI <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2022.3.05>.
14. World Health Organization. Financing rehabilitation services in Ukraine. Copenhagen : WHO Regional Office for Europe, 2025. 72 p. URL: <https://www.who.int/europe/publications/i/item/WHO-EURO-2025-12703-52477-81012> (дата звернення: 03.03.2026).

### References

1. Bilak, H.H. and Bora, N.Yu. (2017), "Development of the medical services market on the basis of marketing in Ukraine", *Ekonomika i suspilstvo*, Issue no. 11, available at: [https://economyandsociety.in.ua/journals/11\\_ukr/61.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/61.pdf) (access date March 02, 2026).
2. Ukrainian Business Award (UBA) (2025), "The main award of the country. Rating of medical laboratories – 2025", available at: <https://uba.top/> (access date February 28, 2026).
3. Hubeni, Yu., Zelisko, N., and Raiter, N. (2025), "Implementation of ESG strategies as a factor in strengthening the economic potential of agricultural enterprises", *Innovatsiina ekonomika*, Issue no. 4, P. 68-75, DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.4.8>
4. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), "Some issues of implementation of the program of state guarantees of medical care of the population in 2025", Resolution no. 1503, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1503-2024-n> (access date February 21, 2026).
5. Ministry of Health of Ukraine (n.d), "Electronic health care system (eHealth)", available at: <https://moz.gov.ua/ehealth> (access date March 03, 2026).

6. eHealth Ukraine (n.d.), "Electronic health care system in Ukraine", available at: <https://ehealth.gov.ua> (access date March 03, 2026).
7. Zharlinska, R.H., Trynchuk (Mishchuk), A.A. and Lepetan, I.M. (2025), "Changing the paradigm of marketing medical services in the conditions of health care system transformation", *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, Issue no. 7, DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14750503>.
8. Polkovnychenko, S.O. and Shkulepina, A.V. (2019), "Marketing provision of the sphere of medical services", *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, Issue no. 4(20), pp. 176-186.
9. Savchenko, Yu.T. (2025), "Features of marketing activities in the service sector", *Efektivna ekonomika*, Issue no. 11, DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.95>
10. Synenka, A. (2025), "Strategies of the competitive environment in the laboratory diagnostics market of Ukraine in the conditions of digital transformation", *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue no. 82, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-198>
11. Shyshkin, V. (2024), "Assessment of the availability of medical services as a component of the quality of life of the population", *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue no. 66, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-135>
12. Cherenko, L.M., Poliakova, S.V., Shyshkin, V.S. et al. (2023), "The quality of life of the population of Ukraine and the first consequences of the war", *Institute for Demography and Social Studies named after M.V. Ptukhy of the National Academy of Sciences of Ukraine*, Kyiv, Ukraine, 190 p., available at: [https://idss.org.ua/arhiv/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F\\_%D1%8F%D0%BA%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C.pdf](https://idss.org.ua/arhiv/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F_%D1%8F%D0%BA%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C.pdf) (access date March 02, 2026).
13. Myronova G. A. (2022), "Digitalization of healthcare in Ukraine: legal aspects", *Journal of Public Governance and Policy*. Issue no. 3, P. 55-67, DOI: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2022.3.05>.
14. World Health Organization. Financing rehabilitation services in Ukraine (2025), Copenhagen : WHO Regional Office for Europe, 72 p., available at: <https://www.who.int/europe/publications/i/item/WHO-EURO-2025-12703-52477-81012> (access date March 03, 2026).

**Солтис В.М., Чупіль Ю.Р.**

#### **ПІДПРИЄМНИЦЬКІ СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТСЬКОЇ ПОЛІТИКИ МЕДИЧНИХ ЛАБОРАТОРНИХ МЕРЕЖ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

**Мета.** Обґрунтування ролі клієнтської політики медичних лабораторних мереж у зміцненні їхнього підприємницького потенціалу та розробка механізмів взаємодії мережевих структур із територіальними громадами.

**Методика дослідження.** Методологічною основою роботи є системний підхід до вивчення підприємницької діяльності у сфері охорони здоров'я. Для досягнення поставленої мети використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: PESTEL-аналіз застосовано для оцінки макросередовища функціонування лабораторних мереж; матричне моделювання дозволило розробити «Матрицю синергії «Бізнес – Громада» в системі сталого розвитку»; методи узагальнення та систематизації використано для класифікації факторів впливу на клієнтську політику; графічний метод візуалізував фактори розвитку клієнтської політики лабораторних мереж у громадах. Інформаційною базою слугували нормативно-правові акти, аналітичні звіти ВООЗ та рейтингові дані.

**Результати дослідження.** Доведено, що в умовах сучасних кризових викликів клієнтська політика лабораторних мереж перетворюється з традиційного маркетингового інструменту на ключовий фактор забезпечення фінансової стійкості бізнесу. Проаналізовано динаміку ринку та визначено необхідність переходу приватних медичних закладів до моделі Value-Based Healthcare. Систематизовано фактори макросередовища, що дозволило визначити стратегічні реакції бізнесу на різноманітні зміни (розвиток моделей публічно-приватного партнерства, гнучкі пакетні пропозиції, програми лояльності). Розроблена матриця синергії демонструє здатність інноваційних інструментів (мобільні бригади, ШІ-аналітика) генерувати одночасно як комерційний дохід, так і позитивний соціальний ефект.

**Наукова новизна результатів дослідження.** Вперше запропоновано концептуальний підхід до формування клієнтської політики медичних лабораторних мереж через призму трьох векторів трансформації: екологічного (впровадження «зеленої логістики», цифровий документообіг), соціального (розвиток інклюзивних сервісів та мобільних пунктів) та управлінського (комплаєнс-контроль, стратегічне партнерство з органами місцевого самоврядування). Це, на відміну від існуючих підходів, що зосереджені на суто маркетингових інструментах, дає змогу забезпечити збалансований розвиток лабораторних мереж як соціально відповідального суб'єкта в екосистемі територіальної громади. Удосконалено теоретико-методичні засади управління взаємовідносинами зі споживачами медичних послуг шляхом обґрунтування переходу від транзакційної моделі до моделі H2H (Human-to-Human). На відміну від традиційного підходу до пацієнта як до «об'єкта продажу», запропонована модель базується на принципах інклюзивності, емпатії та персоналізації, що дозволяє підвищити рівень довіри до системи приватної діагностики та забезпечити довгострокову фінансову стійкість бізнесу в умовах воєнних викликів. Набуло подальшого розвитку наукове обґрунтування імплементації

ESG-критеріїв у стратегічне управління суб'єктами медичного підприємництва. Це дозволило деталізувати вплив екологічних, соціальних та управлінських факторів на формування клієнтської політики, що сприяє не лише зростанню конкурентоспроможності мереж, а й виконанню цілей сталого розвитку територіальних громад через підвищення доступності та якості медичної діагностики.

**Практична значущість результатів дослідження.** Отримані результати мають високу прикладну цінність для менеджменту приватних медичних компаній, оскільки пропонують готові інструменти для розширення присутності в громадах. Запропоновані напрацювання можуть бути використані місцевими органами влади для формування регіональних програм охорони здоров'я та створення «карт здоров'я» на основі медичних Big Data.

**Ключові слова:** медичні лабораторні мережі, клієнтська політика, підприємницькі стратегії, територіальні громади, сталий розвиток, ESG-трансформація, ринок медичних послуг, децентралізація.

**Soltys V.M., Chupil Yu.R.**

### **ENTREPRENEURIAL STRATEGIES FOR FORMING THE CUSTOMER POLICY OF MEDICAL LABORATORY NETWORKS IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES**

**Purpose.** The aim of the article is to substantiate the role of the customer policy of medical laboratory networks in strengthening their entrepreneurial potential and to develop mechanisms for the interaction of network structures with territorial communities.

**Methodology of research.** The methodological basis of the research is a systemic approach to the study of entrepreneurial activity in the field of healthcare. To achieve the set objective, a complex of general scientific and specialized methods was used: PESTEL analysis was applied to assess the macro-environment of laboratory networks; matrix modelling allowed for the development of a «Business-Community Synergy Matrix in the Sustainable Development System»; generalization and systematization methods were used to classify factors influencing customer policy; the graphic method visualized the factors of customer policy development for laboratory networks in communities. The information base consisted of regulatory acts, WHO analytical reports, and rating data.

**Findings.** It has been proven that under modern crisis challenges, the customer policy of laboratory networks is transforming from a traditional marketing tool into a key factor in ensuring the financial stability of the business. Market dynamics have been analysed, and the necessity for private medical institutions to transition to the Value-Based Healthcare model has been identified. Macro-environment factors have been systematized, allowing for the determination of strategic business responses to various changes (development of public-private partnership models, flexible package offers, loyalty programs). The developed synergy matrix demonstrates the ability of innovative tools (mobile teams, AI analytics) to simultaneously generate commercial income and a positive social effect.

**Originality.** For the first time, a conceptual approach to forming the customer policy of medical laboratory networks through the lens of three transformation vectors has been proposed: environmental (implementation of “green logistics” digital workflow), social (development of inclusive services and mobile points), and managerial (compliance control, strategic partnership with local self-government bodies). Unlike existing approaches focused on purely marketing tools, this allows for the balanced development of the laboratory network as a socially responsible entity within the ecosystem of the territorial community. The theoretical and methodological foundations of customer relationship management in medical services have been improved by substantiating the transition from a transactional model to the H2H (Human-to-Human) model. Unlike the traditional approach to the patient as an “object of sale” the proposed model is based on the principles of inclusivity, empathy, and personalization, which increases the level of trust in the private diagnostic system and ensures long-term financial stability of the business under wartime challenges. Scientific substantiation of the implementation of ESG criteria into the strategic management of medical entrepreneurship entities has been further developed. This allowed for a detailed analysis of the impact of environmental, social, and managerial factors on the formation of customer policy, contributing not only to the increased competitiveness of networks but also to the fulfilment of the sustainable development goals of territorial communities by enhancing the accessibility and quality of medical diagnostics.

**Practical value.** The results obtained have high applied value for the management of private medical companies, as they offer ready-made tools for expanding their presence in communities. The proposed developments can be used by local authorities to form regional health programs and create “health maps” based on medical Big Data.

**Key words:** medical laboratory networks, customer policy, entrepreneurial strategies, territorial communities, sustainable development, ESG transformation, medical services market, decentralization.

*Дата надходження рукопису: 02.04.2026*

*Дата прийняття рукопису до друку: 04.05.2026*

*Дата публікації: 18.05.2026*