

ДИХОТОМІЯ ЦІЛЕЙ НЕКОМЕРЦІЙНИХ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЯК ДЕТЕРМІНАНТА УПРАВЛІННЯ ЦІНОВОЮ ПОЛІТИКОЮ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО КВАЗІ-РИНКУ

Зограб'ян Катерина Михайлівна
аспірантка кафедри менеджменту
Державний торговельно-економічний університет
м. Київ, Україна

Сучасне інституційне поле функціонування некомерційних закладів охорони здоров'я (НЗОЗ) в Україні дефініюється як трансформаційний квазі-ринок, де атрибути ринкової економіки – конкуренція та господарська автономія – співіснують у жорстких межах моносонічного регулювання з боку держави. Перехід від адміністративно-командної моделі Семашка до системи стратегічних закупівель через Національну службу здоров'я України (НСЗУ) радикально змінив статус закладу з пасивного реципієнта бюджетних асигнувань на активного суб'єкта контрактних відносин [1, 2]. Проте отримана автономія значною мірою залишається декларативною через детермінацію доходів фіксованими тарифами Програми медичних гарантій (ПМГ), що формує середовище з обмеженою управлінською маневреністю та фіксує статус закладу як «ціноотримувача» [3, 4].

Вплив системної турбулентності на фінансову архітектуру некомерційного сектору охорони здоров'я найбільш релевантно розкривається через призму концепції BANI (*Brittle – крихкість, Anxious – тривожність, Nonlinear – нелінійність, Incomprehensible – незрозумілість*) [5, 6, 7].

Застосування BANI-парадигми до ринку медичних послуг пояснює фундаментальну вразливість НЗОЗ в умовах сучасних шоків (пандемій, повномасштабної війни, макроекономічних криз). У таких умовах класичні статичні моделі планування (зокрема, *жорстке постатейне кошторисне фінансування*) остаточно делегітимізуються [1, 8, 9]. Надмірна бюрократизація та орієнтація на виконання жорстких нормативів обмежують управлінську маневреність та не дозволяють адекватно реагувати на волатильність попиту. Стратегії, які раніше

забезпечували успіх, стають дисфункціональними в BANI-середовищі [5, 3].

Таким чином, інституційний перехід від пасивного бюджетного утримання до проактивної конкурентної моделі в умовах сучасного світу вимагає від менеджменту НЗОЗ трансформації мислення: від простого адміністрування дефіциту ресурсів до системного управління медичним закладом як повноцінним підприємством, здатним генерувати цінність та забезпечувати фінансову стійкість.

Разом з тим, варто зауважити, що діяльність НЗОЗ характеризується глибинним дуалізмом цілей, що виражається у стійкій дихотомії між суспільним обов'язком надання медичної допомоги та необхідністю підтримання фінансової життєздатності. Згідно з чинним законодавством та типовими статутами некомерційних закладів охорони здоров'я, заборонено отримання та розподіл прибутків між засновниками та працівниками. Доходи мають іти виключно на статутну діяльність та утримання установи [10]. Це створює парадокс: *заклад змушений функціонувати в конкурентному середовищі, де медичні послуги розглядаються як продукт, що має споживчу вартість та генерує економічний ефект, але при цьому позбавлений класичних ринкових інструментів реінвестування прибутку для інноваційно-технологічної модернізації* [11]. Анатомія цього конфлікту також розкривається через «*пастку гібридності*» [1], де менеджмент змушений реалізовувати стратегію ринкового суб'єкта для подолання касових розривів, одночасно виконуючи функції соціального інституту, що апріорі передбачає ігнорування критеріїв прибутковості. Межа економічної стійкості стає критичною, адже падіння коефіцієнта покриття витрат нижче одиниці сигналізує про деградацію ресурсного потенціалу, тоді як спроби жорсткої комерціалізації діяльності загрожують порушенням конституційних прав громадян на доступну медицину [12, 13]. Вирішення означеного дуалізму неможливе в межах конвенційних підходів. Подолання дихотомії вимагає переходу до комплексної стратегії.

У такій складній архітектурі середовища цінова політика НЗОЗ трансформується з технічного інструменту обліку витрат на центральний регулятор у загальній архітектурі менеджменту. Проблематика управління ціновою політикою в умовах нестабільності досліджується як у загальноекономічному контексті [14, 15, 16, 19], так і безпосередньо в секторі охорони здоров'я [17, 18]. Вона набуває *статусу ключового інструменту стратегічного управління*, що детермінує здатність закладу до динамічного балансування між

соціальними зобов'язаннями та фінансовою стійкістю. Ефективність цінової політики в умовах трансформаційного квазі-ринку прямо залежить від здатності менеджменту інтегрувати витратний базис із ринковими та ціннісними надбудовами, що дозволяє закладу самостійно генерувати ресурси для модернізації, не втрачаючи при цьому соціального мандату. Таким чином, дихотомія цілей постає не просто перешкодою, а визначальним чинником, що зумовлює необхідність впровадження принципово нових адаптивних моделей управління ціновою політикою НЗОЗ.

Авторська позиція полягає в тому, що подолання означеної дихотомії можливе через формування адаптивної цінової політики НЗОЗ, яка інтегрує витратний базис гарантованого пакету ПМГ із можливостями платних послуг, створюючи тим самим механізм перехресного фінансування розвитку закладу без порушення його некомерційного статусу.

Література:

1. Криничко Л. Державне управління системою охорони здоров'я в умовах реформування: дис. ... д-ра наук з держ. упр.: 25.00.02 Миколаїв: Чорноморський нац. ун-т ім. Петра Могили, 2021. 437 с.
2. Бреденкамп К., Далє Е., Дорошенко О., Джигир Ю., Хабіхт Я., Хоукінс Л., Кацага О., Майнзюк К., Пак Х. та Зусь О. 2022. Реформа фінансування системи охорони здоров'я в Україні: прогрес та майбутні напрями. Міжнародний розвиток у фокусі. Вашингтон, округ Колумбія: Світовий банк. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1908-7>
3. Нитка О. Модернізація інструментарію стратегічного менеджменту закладу охорони здоров'я: дис. ... д-ра філософії: спец. 073. Тернопіль: Західноукраїнський нац. ун-т, 2025. 328 с.
4. Шимко Ю. *Реформування механізмів публічного управління системою охорони здоров'я*, Харків: Дисертація, 2025.
5. Гоц В. В. *Вплив BANI оточення на стратегію організації*, Київ: Київський національний університет будівництва і архітектури, 2024, pp. 90–94.
6. Berger R. *How to Survive in the VUCA World*. Hamburg: Roland Berger, 2013. 245 p.
7. Чалюк Ю. О. Соціально-економічний розвиток в умовах RUPT, SHIVA та TACI світів. Ефективне управління економікою на світовому, державному та регіональному рівнях: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Львів–Торунь, 2024. DOI: 10.36059/978-966-397-367-8-15.

8. Стахів О. Управління системним розвитком закладів охорони здоров'я: дис. ... д-ра філософії: спец. 07 Тернопіль: Західноукраїнський нац. ун-т, 2023. 247 с.

9. Бай С. Організаційний розвиток підприємств торгівлі: автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.00.04. Київ, 2009. 39 с.

10. Податковий Кодекс України: від 02 грудня 2010 № 2755-VI / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення 20.03.2026).

11. Сорока С. Розробка цінової політики медичного закладу з врахуванням собівартості медичної послуги. *Економіка підприємств*. 2013. № 3. С. 171–177.

12. Камінська Т. В Організаційно-економічний механізм фінансового забезпечення сфери охорони здоров'я: дис. ... д-ра філософії : 051 Економіка, Київ, 2025. 276 с.

13. Рішення Конституційного Суду України у справі за конституційним поданням 53 народних депутатів України щодо офіційного тлумачення положення частини третьої статті 49 Конституції України (справа про безоплатну медичну допомогу) від 29 травень 2002 / Конституційний Суд України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v010p710-02#Text>. (дата звернення 20.03.2026).

14. Євтушенко Н. Василькова Н. Цінова політика підприємства в умовах нестабільності. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 167–173. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.167-173>

15. Власюк В., Олексієвець О. та Олішкевич К. Проблеми формування цінової політики підприємств. *Young Scientist*. 2017. Том 5. № 45. С. 521–524.

16. Демченко Т., Слатвінський М. та Космідайло І. Стратегія управління витратами підприємств та її вплив на цінову політику. *Наукові перспективи*. 2023. № 10(40). С. 418–426. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-10\(40\)-418-427](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-10(40)-418-427)

17. Гринько Т. Маліновський С. Цінова політика медичних послуг як фактор якості. *Економіка і менеджмент 2023: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*. 2023. Том 1. С. 39–41.

18. Юрченко Н. Стратегічні підходи до ціноутворення на ринку охорони здоров'я. *Економіка та суспільство*. 2025. № 76. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-76-101

19. Нечитайло Б., Управлінню ціновою політикою телекомунікаційних підприємств: дис. ... д-ра філософії: 073. Київ, 2024. 328 с.