

Житомирського державного університету імені Івана Франка. Філософські науки. 2022. Вип. 1 (91). С. 105–115. DOI: 10.35433/PhilosophicalSciences.1(91).2022.105-115.

5. Русаков С. С. Репрезентація арт-ринку у популярній культурі. *Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку. 2019. Вип. 33. С. 90–96. DOI: <https://doi.org/10.35619/ucpnmk.vi33.296>*

DOI <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-666-9-23>

**PRICING POLICY IN HEALTHCARE INSTITUTIONS
AS A FACTOR OF RESILIENCE UNDER BANI
AND SHIVA PARADIGMS**

**ЦІНОВА ПОЛІТИКА ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я
ЯК ФАКТОР РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ В УМОВАХ ПАРАДИГМ
BANI TA SHIVA**

Zohrabian K. M.

*Postgraduate Student at the Department
of Management
State University of Trade and
Economics
Kyiv, Ukraine*

Зограб'ян К. М.

*аспірантка кафедри менеджменту
Державний торговельно-економічний
університет
м. Київ, Україна*

Сучасний ландшафт функціонування систем охорони здоров'я України – “військові дії в країні, занепад деокупованих територій, неможливість вести господарську діяльність поблизу лінії фронту, високе безробіття, висока вартість життя, зниження курсу української валюти” [2, с. 9; 6 с. 120], остаточно втратив ознаки лінійності, що робить класичні методи стратегічного планування, засновані на ретроспективних екстраполяціях, не лише малоефективними, а й подекуди деструктивними для економічної стійкості медичних закладів. Середовище функціонування некомерційних закладів охорони здоров'я (ЗОЗ) в Україні сьогодні постає як унікальний феномен «трансформаційного ринку», що поєднує в собі ринкові механізми конкуренції з державним регулюванням у стані граничної інтенсивності зовнішніх викликів. У таких умовах, за твердженням С. Бая та В. Єлісеєва [2, с. 9], поняття стабільності заміщується умовами постійної турбулентності, де рівень економічної резильєнтності підприємства безпосередньо залежить від *превентивної адаптивності*

менеджменту та здатності до стратегічного випередження екзогенних шоків.

Традиційна концепція VUCA, що виникла у 1980-х роках у армії США, згодом була імплементована у бізнес-стратегіях, описуючи хаотичне середовище, вичерпала свій пояснюючий потенціал щодо сучасної хаотичності середовища. Спираючись на праці R. Berger, Ю. Чалюк та В. Гоца [1, 3, 7, 8], є доцільним деконструювати навіні управлінські підходи та застосувати концептуальну рамку BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible), запропоновану Ж. Кассіо, та модель SHIVA (Split, Horrible, Inconceivable, Vicious, Arising), що використовується для опису екстремальних деструктивних впливів воєнного стану.

Аналізуючи сценарний простір за парадигмою BANI вдалося ідентифікувати критичні розриви, що дестабілізують фінансову архітектуру некомерційних ЗОЗ. Крихкість (Brittle) системи виявляється у високій вразливості бюджетів, бо за відсутності сформованих резервів навіть незначні затримки виплат від НСЗУ здатні спровокувати касовий розрив та стан технічного дефолту закладу. Нелінійність (Nonlinear) середовища, остаточно деформує логіку «обсяг послуг – пропорційне зростання доходу», оскільки масові міграційні процеси спричиняють зростання дефіциту ресурсів незалежно від фактичної інтенсивності роботи закладу.

Надлишок даних, отриманих з цифрових систем не забезпечує аналітичної прозорості, а лише змушує менеджмент відмовлятися від формалізованих алгоритмів на користь евристичних підходів при калькулюванні платних послуг.

Це все посилює стан управлінської тривожності (Anxious) та незбагненності (Incomprehensible).

Найбільш радикальну детермінацію сценарного простору пропонує модель SHIVA, яку Ю. Чалюк [4] використовує для опису екстремальних деструкцій воєнного стану. Якщо сценарій розщепленості (Split) вказує на поглиблення міжрегіональної дивергенції (*де умови діяльності закладу в тилкових та прифронтових зонах набувають принципово відмінних характеристик*), то чинники жакливості (Horrible) та немислимості (Inconceivable) (*характерні для блекаутів, мобілізації персоналу та постійні загрози обстрілів*) вже імперативно змушують менеджмент інтегрувати безпекові витрати й інвестиції у відновлення людського капіталу в структурі собівартості. Жорстокість (Vicious) операційних параметрів при граничному обмеженні ресурсів вимагає від закладу здатності до відродження (Arising), що можна реалізувати через інституційну конверсію та пошук нових, адаптивних моделей надання допомоги в поствоєнний період .

В умовах парадигм BANI та SHIVA, як бачимо, статичне ціноутворення втрачає свою функціональність, консервуючи системну неефективність. Як зазначають Н. Юрченко та Л. Криничко, некомерційний статус ЗОЗ породжує управлінську амбівалентність, де керівник змушений одночасно діяти як активний ринковий суб'єкт та як соціальний інститут [9; 4, с. 251].

Життєздатність некомерційного закладу прямо залежить від здатності до динамічного калібрування цінових моделей, *що дозволяє тарифам ПМГ та платним послугам не конкурувати, а взаємно доповнювати одне одного*. Така стратегічна адаптивність, що базується на врахуванні реалій сучасного ринку, дозволяє перетворити цінову політику на драйвер інституційного розвитку закладу, зберігаючи при цьому доступність та якість медичної допомоги населенню.

Література:

1. Berger R. How to Survive in the VUCA World. Hamburg : Roland Berger, 2013. 245 p.
2. Бай С., Єлісеєв В. Управління підприємством в умовах воєнного стану: звіт про НДР / Державний торговельно-економічний університет. Київ, 2024. 34 с.
3. Гоц В. В. Вплив BANI оточення на стратегію організації. Київ : Київський національний університет будівництва і архітектури, 2024. С. 90–94.
4. 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.
5. Нитка О. Модернізація інструментарію стратегічного менеджменту закладу охорони здоров'я : дис. ... д-ра філософії : спец. 073.. Тернопіль : Західноукраїнський нац. ун-т, 2025. 328 с.
6. Стахів О. Управління системним розвитком закладів охорони здоров'я: дис. ... д-ра філософії: спец. 07 Тернопіль : Західноукраїнський нац. ун-т, 2023. 247 с.
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. Чалюк Ю. О. Глобальний соціально-економічний розвиток в умовах VUCA, SPOD, DEST та BANI світу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-36-21.
9. Юрченко Н. Стратегічні підходи до ціноутворення на ринку охорони здоров'я. *Економіка та суспільство*. 2025. № 76. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-76-101.