



*Міністерство охорони здоров'я України
Міністерство освіти і науки України
Національний фармацевтичний університет
Кафедра менеджменту, маркетингу та
забезпечення якості у фармації*



МАТЕРІАЛИ

**XII науково-практичної internet-конференції з міжнародною участю
«МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ У СКЛАДІ
СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ, НАУКИ, ОСВІТИ,
ПРАКТИКИ»
(19 березня 2026 р.)**



MATERIALS

**of XII scientific and practical internet-conference
with international participation
«MANAGEMENT AND MARKETING IN THE MODERN
ECONOMY, SCIENCE, EDUCATION AND PRACTICE»
(19 March 2026)**

Харків

2026

ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕДИЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Назаркіна В. М., Коба Т. М.

Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна

Аналітичний центр «StateWatch», м. Київ, Україна

tkobakmda@gmail.com

Функціонування системи публічних закупівель лікарських засобів (ЛЗ) і медичних виробів (МВ) в Україні в умовах воєнного стану зазнало суттєвих трансформацій через необхідність оперативного реагування на кризові виклики. Хоча спрощення процедур забезпечило швидкість постачання, водночас виникли системні проблеми, що знижують ефективність, прозорість і економічну обґрунтованість закупівель.

Однією з ключових проблем є звуження конкурентного середовища через широке застосування переговорних процедур і прямих договорів, що обмежує конкуренцію та підвищує ризик неефективного використання коштів. Скорочення часових горизонтів планування змушує замовників відмовлятися від повноцінного аналізу ринку та оцінки альтернатив, що знижує якість управлінських рішень.

Важливою проблемою залишається недостатня стандартизація технічних вимог до предмета закупівлі. Нерідко специфікації формуються без уніфікованих підходів, що ускладнює порівняння тендерних пропозицій і створює передумови для дискримінаційних вимог або маніпуляцій. Особливо це стосується МВ, де відсутність чітких характеристик або посилань на стандарти призводить до неоднозначності трактування.

Окрему увагу слід приділити проблемі ідентифікації предмета закупівлі. У практиці публічних закупівель поширеним є використання узагальнених назв МВ без деталізації, що унеможлиблює проведення коректного порівняльного аналізу цін та якості, а також обмежує можливості аналітики на основі даних електронної системи закупівель.

В умовах воєнного стану загострюється проблема цінової волатильності

та обмеженості ринкової інформації. Коливання валютного курсу, порушення логістичних ланцюгів, зміни в структурі імпорту та виробництва ускладнюють формування обґрунтованих очікуваних вартостей закупівель. Відсутність достовірних референтних цін підвищує ризик переоплат і знижує ефективність використання бюджетних ресурсів.

Не менш значущими є логістичні та безпекові обмеження, пов'язані з руйнуванням інфраструктури, обмеженим доступом до окремих територій і підвищеними ризиками транспортування. Це впливає на своєчасність постачання ЛЗ і МВ та може призводити до перебоїв у забезпеченні пацієнтів.

Спрощені процедури перевірки і обмежений контроль підвищують ймовірність постачання продукції, яка не відповідає стандартам. Фрагментація закупівель та низький рівень координації між замовниками ведуть до дублювання закупівель, втрати ефекту масштабу і нерационального розподілу ресурсів.

Таким чином, система публічних закупівель ЛЗ і МВ в умовах воєнного стану характеризується поєднанням необхідності оперативності та зростанням управлінських ризиків. Виявлені проблеми потребують комплексного вирішення, зокрема через посилення аналітичної складової закупівель, впровадження інструментів ОМТ, підвищення рівня стандартизації та розвитку механізмів централізованого управління.

З урахуванням виявлених проблем функціонування системи публічних закупівель в охороні здоров'я в умовах воєнного стану, особливої актуальності набуває розробка та впровадження комплексних заходів, спрямованих на підвищення ефективності, прозорості та економічної обґрунтованості закупівельних рішень. Для підвищення ефективності системи необхідно:

- оптимізувати баланс між оперативністю та конкуренцією, зберігаючи спрощені процедури для критично необхідних закупівель, водночас розширюючи конкурентні механізми там, де це можливо;
- розвивати централізовані закупівлі та координаційні механізми для консолідації попиту, економії за рахунок масштабу та уніфікації специфікацій;

- удосконалити стандартизацію технічних вимог, впровадивши типові специфікації на основі ISO, EN та рекомендацій ВООЗ для забезпечення порівнянності пропозицій і підвищення якості продукції;
- розширити застосування ОМТ, включно зі швидкими (rapid HTA) процедурами, для обґрунтованого вибору клінічно ефективних і економічно доцільних технологій;
- підвищити якість аналітики на основі даних Prozorro, деталізації номенклатури, зазначення торгових назв, моделей і дозувань для проведення цінового моніторингу та обґрунтованих управлінських рішень;
- вдосконалити формування очікуваної вартості закупівель, використовуючи комбіновані методи оцінки (історичні дані, референтне ціноутворення, міжнародні порівняння) з урахуванням ризиків коливань курсів, логістики та дефіциту продукції;
- посилити контроль якості та відповідності продукції, удосконалюючи допуск до закупівель і механізми постмаркетингового нагляду;
- розвивати логістичну стійкість через резервні та диверсифіковані ланцюги постачання, стратегічні запаси критично важливих ЛЗ і МВ, альтернативних постачальників і рівномірний розподіл ресурсів за регіонами;
- підвищити професійну спроможність замовників, забезпечивши навчання з економічного аналізу, ОМТ, роботи з аналітичними інструментами та формування технічних вимог.

Висновки. Таким чином, вдосконалення системи публічних закупівель ЛЗ і МВ в умовах воєнного стану має базуватися на поєднанні гнучкості та інституційної спроможності, розширенні аналітичних інструментів і посиленні координації між учасниками, що забезпечить ефективне використання ресурсів і підвищить якість медичного забезпечення населення.