



*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**

## **НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІАГНОСТИКИ ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В КРИЗОВИХ УМОВАХ**

**Посилкіна О.В., Ляшова В.О.**

**Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна**

[o.posilkina@gmail.com](mailto:o.posilkina@gmail.com)

Діагностика потенціалу розвитку (ПР) медичного закладу в умовах кризи спрямована на оцінку його здатності не лише вижити, а й адаптуватися до нових викликів, необхідністю переходу від моделі «виживання» до стратегії стійкості та адаптивного зростання. Заклад охорони здоров'я (ЗОЗ) повинен бути здатним протистояти ризикам, забезпечувати безперервність надання медичних послуг, а також підвищувати свою готовність до протистояння кризовим ситуаціям завдяки розширенню власних можливостей до швидкого відновлення і ліквідації наслідків викликів, тобто має впроваджувати модель стійкості і адаптивного зростання. Все вищезазначене актуалізує проблему діагностики ПР ЗОЗ в кризових умовах.

Метою роботи є обґрунтування науково-практичних підходів до удосконалення методики діагностики ПР ЗОЗ для визначення ключових напрямів і можливостей щодо забезпечення адаптивного зростання в кризових умовах.

Методи дослідження обиралися з метою забезпечення максимальної достовірності результатів на кожному етапі роботи. Теоретичне узагальнення, індукція та дедукція були використані для уточнення сутності поняття ПР ЗОЗ та класифікації факторів його формування. Для побудови системи релевантних індикаторів оцінки ПР було застосовано методи контент-аналізу і експертного опитування. Для згортання великого масиву різнорідних показників у єдиний інтегральний показник застосовувався таксономічний аналіз. Для вивчення внутрішньої структури ПР ЗОЗ використовувався кореляційний аналіз.

Виклад основного матеріалу. Ключовою умовою проведення об'єктивної діагностики ПР ЗОЗ є вимога щодо її системності і комплексності, тобто вона

має охоплювати медичні, кадрові, фінансові й організаційні аспекти діяльності закладу, а також враховувати зовнішні фактори, що впливають на його розвиток.

Обґрунтованість результатів і ефективність діагностики ПР ЗОЗ в значній мірі залежить від якості використовуваного інструментарію. Зважаючи на результати проведеного аналізу, вважаємо доцільним, незважаючи на певні обмеження, використовувати в якості стартового інструментарію діагностики індикаторний метод, оскільки він дозволяє відстежувати базові параметри роботи закладу (завантаженість потужностей, оборот ліжкового фонду, динаміку звернень пацієнтів, ефективність використання ресурсів тощо). Також його перевагою є можливість порівняння різних закладів та контроль відповідності діяльності регуляторним нормам.

З огляду на сучасну специфіку діяльності комунальних ЗОЗ, важливою складовою діагностики ПР має бути і оцінка їх фінансової спроможності, автономності, ділової активності, структури доходів, ефективності управління витратами тощо. Оскільки фінансова модель «гроші йдуть за пацієнтом» робить конкуренцію між ЗОЗ відкритою та динамічною, діагностика фінансової складової ПР також має для сучасних медичних закладів важливе значення.

Важливе значення у кризових умовах має і ризик-орієнтований підхід, який передбачає оцінку готовності ЗОЗ до кризових ситуацій, стійкості до перебоїв у постачанні ресурсів, змін у законодавстві тощо.

Для інтеграції різнорідних показників, на нашу думку, доцільним є застосування інтегральних моделей оцінювання ПР ЗОЗ, які дозволяють перетворити великий масив інформації у чітко визначений кількісний узагальнюючий показник, що суттєво підвищує якість оцінювання результатів та забезпечує можливість проведення динамічних порівнянь.

Таким чином, на основі проведеного аналізу існуючих методів та інструментів діагностики ПР ЗОЗ, можна стверджувати, що якісна і ефективна діагностика потребує інтегрованого, багаторівневого та адаптивного підходу, який базується на поєднанні соціальних, медичних, організаційних та економічних компонентів.

Запропонований авторами методичний інструментарій діагностики ПР ЗОЗ передбачає:

- ✓ індикаторну оцінку базових локальних параметрів діяльності;
- ✓ фінансово-економічну діагностику, адаптовану до специфіки діяльності медичних закладів;
- ✓ ризик-орієнтований аналіз і оцінювання стійкості закладів до кризових явищ;
- ✓ застосування інтегральних моделей оцінювання, що базуються на таксономічному аналізі;
- ✓ врахування стратегічних пріоритетів розвитку медичних закладів;
- ✓ врахування міжнародних підходів (WHO, OECD, BSC).

Виходячи із наведених наукових підходів, нами запропонована методика діагностики, яка дозволяє трансформувати розрізнені показники діяльності ЗОЗ у цілісну систему вибору і формування збалансованої моделі управління ПР в кризових умовах. Сутність методики полягає у послідовному переході від обґрунтування структури ПР до визначення рівня синергетичної взаємодії його складових. На відміну від існуючих підходів дана методика розглядає ПР ЗОЗ як динамічну систему, де економічні ресурси та соціальні активи взаємодоповнюють один одного. В основу методики покладено принцип інтеграції, що передбачає поєднання кількісних та якісних характеристик ПР закладу для отримання цілісної оцінки його життєздатності та спроможності до адаптивного зростання. Алгоритм діагностики ПР ЗОЗ, побудований на основі наведених вище принципів, представлений на рис. 1

Отже, можна зробити висновок, що запропонований підхід до діагностики ПР ЗОЗ є не тільки фундаментом для створення плану його виживання у кризових умовах, але і спрямований на формування можливостей для подальшого адаптивного зростання, що передбачає трансформацію бізнес-процесів закладу з врахуванням реальних потреб пацієнтів у нових реаліях.

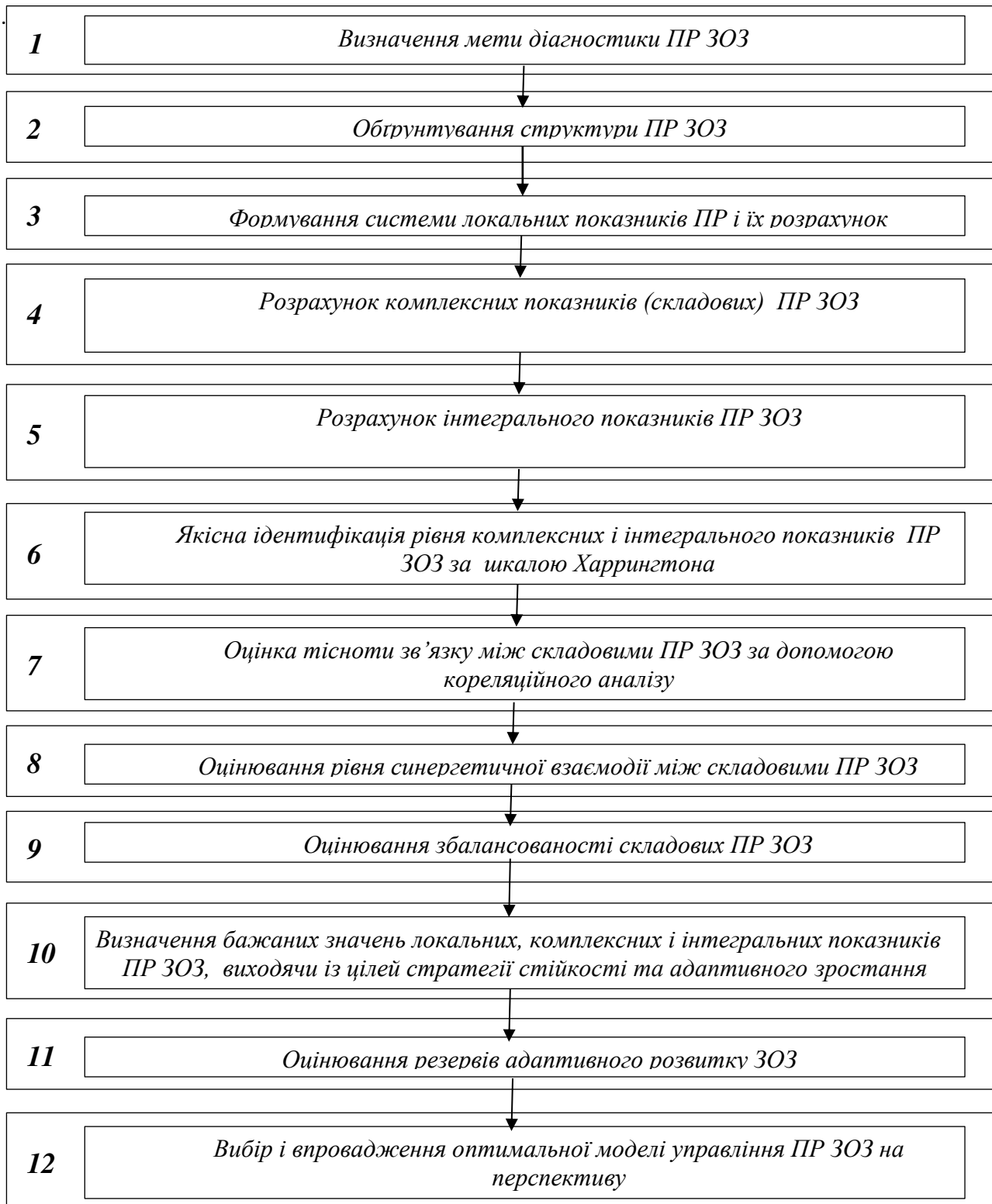


Рис. 1. Блок-схема алгоритму діагностики ПР ЗОЗ  
Джерело: розроблено авторами