

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-101>

УДК 339.138:614.2

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ЦІНОУТВОРЕННЯ НА РИНКУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

STRATEGIC APPROACHES TO PRICING IN THE HEALTHCARE MARKET

Юрченко Наталія Борисівнакандидат економічних наук, доцент,
Івано-Франківський національний медичний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8635-6515>**Yurchenko Nataliia**

Ivano-Frankivsk National Medical University

Стаття присвячена актуальним питанням формування цінових стратегій на ринку охорони здоров'я. Проведено огляд публікацій вітчизняних і закордонних авторів і виявлено, що більшість уваги щодо ціноутворення зосереджено на товарному ринку і на структурі собівартості продукту на ринку охорони здоров'я. Проте питання стратегічного планування цін на медичні послуги і прийняття рішення в умовах необхідності забезпечити доступ населення до медичної послуги потребують подальшого висвітлення. Проаналізовано та систематизовано фактори, які впливають на прийняття рішення медичного закладу щодо прийнятих цінових стратегій. Висвітлено механізм впливу доступних джерел фінансування та типу товару чи послуги на процес вибору цінової стратегії. Запропоновано алгоритм прийняття рішення щодо цінової стратегії для вітчизняних закладів охорони здоров'я.

Ключові слова: стратегічний маркетинг, цінові стратегії в медицині, ринок охорони здоров'я, позиціонування в медицині.

The article is dedicated to current issues in the formation of pricing strategies in the healthcare market. The purpose of the article is to identify the stages and highlight the alternatives for making managerial decisions regarding the choice of pricing strategy in the healthcare market. The following research methods were applied: literature review, theoretical analysis, conceptual analysis, comparative analysis, and synthesis. A review of publications by domestic and foreign authors has been conducted, revealing that most of the attention regarding pricing is focused on the pharmaceutical (commodity) market and the cost structure of products in the healthcare market. However, the issue of strategic pricing for medical services requires further elucidation. Particularly considering that shifting market segments in this context is a costly and effort-intensive process. This study explores the pricing dilemma in the healthcare services market, focusing on the need to reconcile healthcare institutions' requirements for quality resources and the sustainability of human resources, along with the necessity of generating profit in commercial contexts, against the public's demand for accessible, high-quality medical care. The factors influencing a healthcare facility's decision-making regarding acceptable pricing strategies have been analyzed and systematized. The article underscores that, in addition to the conventional factors involved in selecting a pricing strategy, it is imperative to consider the social component of healthcare. The tension between the social and commercial objectives of a healthcare institution can be addressed through government regulatory mechanisms, public health promotion, and incentives for healthcare providers to prioritize qualitative indicators over quantitative ones. The study outlines how available funding sources and the type of product or service impact the selection process for pricing strategies. Additionally, it proposes a decision-making algorithm for pricing strategies specifically tailored for domestic healthcare institutions.

Keywords: strategic marketing, pricing strategies in medicine, healthcare market, positioning in medicine.

Постановка проблеми. Ціноутворення на ринку охорони здоров'я має декілька аспектів. З одного боку, вибір стратегії залежить від сегменту ринку і рівня витрат, з іншого – ринок охорони здоров'я тісно пов'язаний з базовим

правом людини на доступ принаймні до базового рівня якісної медичної допомоги. Відповідно, учасникам ринку охорони здоров'я необхідно приймати рішення не лише виходячи з базових економічних законів, але і

враховувати соціальну складову. На різних ринках і у різних країнах ця проблема вирішується також по-різному, з врахуванням того, яку систему охорони здоров'я взято за базову та які з джерел фінансування доступні в конкретних умовах. У цій статті ми спробуємо узагальнити які ж найбільш типові стратегії ціноутворення існують і окреслити як вони вирішують цю дилему.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання, що стосуються ціноутворення в охороні здоров'я, розглядало багато вітчизняних і зарубіжних вчених. Зокрема, ряд публікацій [2; 4; 10; 11] присвячено проблемам формування собівартості продукції на ринку медичних товарів і послуг. Досить детально проаналізовано питання ціноутворення на фармацевтичному ринку [4; 10]. На відміну від ринку медичних послуг чи громадського здоров'я, фармацевтичний ринок є ринком товарів. Відповідно, виробники мають більше об'єктивних, матеріальних складових витрат. Бідучак А. С. [7] вже частково окреслив важливу дилему ринку охорони здоров'я, яка полягає у балансуванні між покриттям витрат і можливістю отримання прибутку закладів охорони здоров'я (якщо таке передбачено для конкретного закладу) і необхідністю забезпечити доступ до медичних послуг усіх верств населення країни, оскільки це одне з базових людських прав. Адже витрати на охорону здоров'я є однією зі складових вимірювання рівня життєвих стандартів у світі [1; 6]. Також автори [3; 5; 8] розглядають тактичні питання ціноутворення на ринку охорони здоров'я загалом чи медичних послуг зокрема, виділяючи особливості ціноутворення медичних послуг, що пов'язані не лише з нематеріальністю послуги як такої, а також з її складністю і високим рівнем ризику для всіх учасників ринку.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проаналізувавши зазначені джерела, ми вважаємо недостатньо розкритим питання ціноутворення на ринку охорони здоров'я з точки зору стратегії розвитку таких закладів. Особливо з урахуванням дилеми цінність/доступність медичної послуги в умовах суб'єктивного сприйняття якості такої послуги у свідомості споживача.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Основна мета статті полягає у визначенні етапів та висвітленні альтернатив прийняття управлінських рішень щодо вибору цінової стратегії на ринку охорони здоров'я з формулюванням алгоритму при-

йняття рішення для вітчизняних закладів охорони здоров'я.

Виклад основного матеріалу дослідження. Прийняттю рішення про цінову стратегію будь-якої компанії передуює збір і аналіз даних про внутрішні і зовнішні фактори середовища компанії. Ринок охорони здоров'я, з одного боку, підпорядковується загальним економічним та ринковим законам, з іншого – має свої особливості, пов'язані з високим рівнем ризику для основних суб'єктів ринку. Йдеться про те, що помилка здійснена надавачем медичних послуг, виробником чи продавцем медичних товарів тощо може коштувати споживачеві не лише матеріальних втрат чи втрат часу, але й здоров'я чи життя. З іншого боку, надавач послуг у разі такої помилки може втратити ліцензію чи свободу. Власне, з цієї особливості ринку охорони здоров'я впливають і всі інші відмінності, такі як асиметрія інформації, складність прогнозування попиту, постійне зростання витрат, висока ліквідність та низька еластичність попиту за ціною. Крім типових факторів, що ми враховуємо при виборі цінової стратегії ми обов'язково маємо враховувати соціальну складову охорони здоров'я. Тут слід брати до уваги три положення:

1) за звичайних умов ринкової економіки продавець зацікавлений в збільшенні середнього чека чи кількості звернень споживача;

2) асиметрія інформації на ринку охорони здоров'я за відсутності регулюючих механізмів дає можливість надавачу послуг збільшувати кількість наданих послуг за рахунок тих, які не були необхідні або потрібні, тобто він не зацікавлений в здоровому пацієнті;

3) держава зацікавлена в здоровому населенні, оскільки здорове працездатне населення може створювати товари і надавати послуги, впливаючи, зокрема, на ВВП. В протилежному разі держава несе витрати на соціальні виплати хворому чи непрацездатному населенню.

Суперечність, яка впливає з цих пунктів може вирішуватись через механізми державного регулювання (ліцензії, акредитації, протоколи лікування, штрафи за порушення тощо), так і через пропаганду в сфері громадського здоров'я та стимулювання надавачів медичних послуг нарощувати якісні, а не кількісні показники (кількість ранньо діагностованих випадків захворювання, кількість тих, що одужали, кількість і структура проведених профілактичних заходів тощо). Вибір системи оплати і мотивації персоналу буде впливати

на структуру витрат, а те, які саме показники роботи працівників медичної сфери буде стимулювати заклад, матиме вплив на репутацію і відгуки. Власне, через високий рівень ризику і дуже обмежену можливість для споживача об'єктивно оцінити якість продукту на ринку охорони здоров'я, репутація і відгуки – це ще один із факторів які будуть суттєво впливати на прийняття стратегічних рішень стосовно ціноутворення.

Ще один фактор, який вирізнятиме ринок охорони здоров'я, цього разу зовнішній, – це можливість вибору джерел фінансування. Загалом їх існує чотири: державне або публічне, приватне, страхова медицина і спонсорство або донорство. На даний час в Україні заклади охорони здоров'я мають можливість обирати джерело фінансування або їх комбінацію, відповідно до юридичного статусу і вмінь керівника закладу працювати з конкретним джерелом фінансування. Тобто приватний заклад може отримувати кошти від держави, уклавши договір з НСЗУ і підтвердивши спроможність надавати певні пакети послуг відповідно до вимог. І комунальні неприбуткові підприємства чи товариства можуть отримувати прямі платежі від пацієнтів на свої рахунки без необхідності створювати громадські організації чи благодійні фонди. Власне, можливість диверсифікації джерел фінансування і є вирішенням дилеми між якістю і доступністю послуг в сфері охорони здоров'я.

Ще один фактор, який впливає на вибір цінової стратегії на ринку охорони здоров'я також тісно пов'язаний з асиметрією інформації і суб'єктивним сприйняттям якості продукту споживачем. За відсутності якихось матеріальних, об'єктивних даних у споживача ринку охорони здоров'я значно більше, ніж у інших галузях, формується асоціативний ряд ціна-якість. Тобто обидві класичні цінові стратегії – проникнення на ринок (з поступовим підняттям ціни) і «зняття вершків» (з поступовим зниженням ціни) мають свої ризики. Перша – в момент виходу на ринок, друга – в момент, коли заклад починає знижувати ціну. В обох цих ситуаціях у споживача можуть виникати сумніви в якості надання послуг і заклад охорони здоров'я має мати достатній ресурс часу, коштів, фахівців, щоб прокомунікувати з наявними і потенційними споживачами, що низька ціна чи зниження ціни відбувається не за рахунок якості товарів чи послуг. Власне, тут принципова відмінність між прийняттям цінових рішень на тактичному

і стратегічному рівнях. Адже цінові коливання на тактичному рівні потребуватимуть значно менше ресурсу (акції, знижки, промо – як тимчасова ініціатива це може бути зрозуміло споживачам), ніж на стратегічному. Тому заклад охорони здоров'я завжди перед тим, як прийняти рішення про перехід в інший (особливо вищий) сегмент ринку, на іншу цільову аудиторію має прорахувати не лише вкладення в матеріальні ресурси і підвищення кваліфікації персоналу, але й витрати на комунікацію зі споживачами. І порівняти їх з витратами на вихід на новий сегмент з нуля з новим брендом чи іншим типом закладу охорони здоров'я.

Отже, фактори, які впливають на прийняття рішення стосовно цінової стратегії на ринку охорони здоров'я поділятимуться на:

1. Зовнішні: розмір і характеристики ринку в конкретному регіоні, рівень конкуренції на ринку загалом і в конкретних сегментах, наявність і логістична доступність постачальників, рівень обізнаності потенційних споживачів щодо тих товарів і послуг, які буде пропонувати заклад, доступність різних джерел фінансування (проекти і гранти, зазвичай, належать до останнього джерела фінансування - спонсорства), «правила гри» на конкретному ринку (географічно і з маркетингової точки зору) в контексті можливості концентрації на певному сегменті, чи необхідності забезпечити надання послуг усім категоріям населення, контактні аудиторії, розвиненість інфраструктури, можливість стратегічного планування і оцінки рівнів ризику на 5 років і більше.

2. Внутрішні фактори: собівартість товарів і послуг в межах їх груп та асортиментних ліній, наявність чи доступність для найму персоналу, який зможе забезпечити якість надання послуги чи товару відповідно до потреб конкретних ринкових сегментів, наявність фінансових резервів необхідних для підтримання чи зміни цінової політики в стратегічній перспективі, наявність власних приміщень для надання послуг чи виготовлення товарів, наявність людини чи відділу, яка відповідатиме за комунікаційну політику підприємства (можливість/доступність аутсорсу цієї складової маркетингу).

Отже, для прийняття рішення про те, яку саме цінову стратегію слід обрати вітчизняному закладу охорони здоров'я, необхідно дотримуватись наступного алгоритму:

– виділити групи товарів та послуг для яких можливе стратегічне (довгострокове,

завичай, на 5 років і більше) цінове планування. Цей пункт важливий у зв'язку з швидким розвитком науково-технічного прогресу і наявності певних трендів, не завжди довготривалих, у методах і засобах лікування і профілактики;

- провести фінансовий аналіз і визначити який обсяг купівель необхідний для забезпечення планового рівня прибутку на конкретному сегменті ринку; який рівень витрат на просування потрібен для збільшення прибутку у довгостроковій перспективі при збільшенні чи зменшенні ціни, на скільки треба збільшити обсяги продажу, щоб забезпечити плановий рівень прибутку при нижчій ціні;

- провести аналіз ринку, оцінити ємність платоспроможність, рівень конкуренції, рівень обізнаності споживачів про ті продукти, які заклад планує пропонувати, рівень цінової чутливості споживачів на різних сегментах;

- оцінити доступність різних джерел фінансування для закладу охорони здоров'я, щоб визначити чи зможе він забезпечувати якість і доступність медичних послуг різним ринковим сегментам, чи повинен зосередитись лише на одному з них (наприклад, чи може він укласти договір з НСЗУ і надавати частину послуг пацієнтам в рамках програми медичних гарантій, або покривати витрати на певний вид послуг за рахунок грантових програм);

- оцінити потенційні репутаційні ризики від підвищення чи зниження ціни на кожному з сегментів ринку, на якому заклад планує працювати, а також витрати на попередження цих ризиків чи покриття їх наслідків;

- оцінити власну спроможність виділити унікальну торгову пропозицію, і донести її за наявності каналів комунікації з кожним з сегментів ринку;

- прийняти рішення стосовно цінової стратегії на кожному з обраних сегментів або оцінити можливість впровадження єдиної цінової стратегії для всього асортименту товарів та послуг;

- визначити показники результативності обраної стратегії (розмір прибутку, рівень рентабельності, швидкість розширення ринку збуту, репутаційні показники тощо) та проводити моніторинг досягнення цілей відповідно обраної стратегії. Коригувати цілі та стратегію, якщо виявлено суттєві відхилення. Або приймати рішення про зміну цінової стратегії, якщо виявлено, що вона не спрацювала під дією зовнішніх чи внутрішніх факторів.

Висновки. Отже, вибір цінової стратегії – це процес прийняття вираженого довгострокового рішення для закладу охорони здоров'я в умовах підвищених, у порівнянні з більшістю товарних, промислових ринків чи ринків побутових послуг, ризиків. На цей процес впливають не лише традиційні зовнішні та внутрішні фактори, але й специфічні, такі як соціальні, висока залежність між ціною і якістю у свідомості споживача, можливість вибору джерел фінансування, а в Україні ще й наявність додаткових форс-мажорних обставин у зв'язку з воєнним станом. Для виваженого прийняття рішення про цінову стратегію, закладу охорони здоров'я варто виконати всі з запропонованих в алгоритмі дій самостійно, або залучивши фахівців зі стратегічного планування. Це дасть змогу збільшити ймовірність досягнення поставлених цілей у довгостроковій перспективі. Подальших досліджень потребує формалізація запропонованого алгоритму, формування певної програми чи схеми, яка відповідатиме на питання який саме комбінації факторів відповідатиме конкретна цінова стратегія закладу охорони здоров'я.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Diamond R. & Moretti E. Where is Standard of Living the Highest? Local Prices and the Geography of Consumption: NBER Working Paper, 2021, 204 p. doi 10.3386/w29533
2. Eti S., Dinçer H., Gökalp Y., Yüksel S., & Kararoğlu D. (2023). Identifying Key Issues to Handle the Inflation Problem in the Healthcare Industry Caused by Energy Prices: An Evaluation With Decision-Making Models. In U. Akkucuk (Ed.), *Managing Inflation and Supply Chain Disruptions in the Global Economy*, 2023, pp. 162–178. doi.org/10.4018/978-1-6684-5876-1.ch011
3. Inozemtsev S. Pricing in the medical sector: Theoretical foundations and practical aspects. *University Economic Bulletin*. 2024. 19(1). С. 26–33. doi: 10.69587/ueb/1.2024.26
4. Ntais, C., Talias, M. A., Fanourgiakis, J., & Kontodimopoulos, N. Managing Pharmaceutical Costs in Health Systems: A Review of Affordability, Accessibility and Sustainability Strategies. *Journal of Market Access & Health Policy*. 2024. 12(4), pp. 403–414. <https://doi.org/10.3390/jmahp12040031>.

5. Shima Nassiri, Elodie Adida, Hamed Mamani. Reference Pricing for Healthcare Services. *Manufacturing & Service Operations Management*. 2021. 24(2). P. 921–937. doi.org/10.1287/msom.2021.0986.
6. Wager E., McGough M., Rakshit Sh., Cox C. How does health spending in the U.S. compare to other countries? Health System Tracker. 2025. URL: [https://www.healthsystemtracker.org/chart-collection/health-spending-u-s-compare-countries/#GDP%20per%20capita%20and%20health%20consumption%20spending%20per%20capita,%20U.S.%20dollars,%202023%20\(current%20prices%20and%20PPP%20adjusted\)%C2%A0](https://www.healthsystemtracker.org/chart-collection/health-spending-u-s-compare-countries/#GDP%20per%20capita%20and%20health%20consumption%20spending%20per%20capita,%20U.S.%20dollars,%202023%20(current%20prices%20and%20PPP%20adjusted)%C2%A0) (дата звернення: 30.07.2025).
7. Бідучак А. С. Детермінанти конфлікту медицини та суспільства (огляд літератури). *Клінічна та експериментальна патологія*, 2022, 21.3.
8. Демченко Т, Слатвінський М. Моніторинг цінової політики підприємств охорони здоров'я. *Modern engineering and innovative technologies*. 2023. 2, 29–02, С. 81–87. doi.org/10.30890/2567-5273.2023-29-02-048.
9. Лаврененко В. Розвиток ринку медичних послуг та цифрова трансформація бізнес-моделей сфери охорони здоров'я України. *Modeling the development of the economic systems*, 2025, 2: 192–199.
10. Методологія ціноутворення на лікарські засоби в системі охорони здоров'я та фармації: монографія / В. М. Назаркіна, А. С. Немченко, К. Л. Косяченко, М. М. Бабенко; за наук. ред. А. С. Немченко. Київ : «Фармацевт Практик», 2022. 288 с
11. Яворська, Ж. Б. Дослідження методів встановлення ціни та собівартості медичної послуги. *Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні питання лабораторної діагностики та громадського здоров'я»* (Житомир, 15 листопада 2022 р.). Житомир : Поліський національний університет, 2022. С. 290–293.

REFERENCES:

1. Diamond R. & Moretti E. (2021) Where is Standard of Living the Highest? Local Prices and the Geography of Consumption: NBER Working Paper, 204 p. doi 10.3386/w29533.
2. Eti S., Dinçer H., Gökalp Y., Yüksel S., & Kararoğlu D. (2023). Identifying Key Issues to Handle the Inflation Problem in the Healthcare Industry Caused by Energy Prices: An Evaluation With Decision-Making Models. In U. Akkucuk (Ed.), *Managing Inflation and Supply Chain Disruptions in the Global Economy*, pp. 162–178. doi.org/10.4018/978-1-6684-5876-1.ch011
3. Inozemtsev S. (2024) Pricing in the medical sector: Theoretical foundations and practical aspects, *University Economic Bulletin*, 19(1), pp. 26–33. doi: 10.69587/ueb/1.2024.26.
4. Ntais, C., Talias, M. A., Fanourgiakis, J., & Kontodimopoulos, N. (2024). Managing Pharmaceutical Costs in Health Systems: A Review of Affordability, Accessibility and Sustainability Strategies. *Journal of Market Access & Health Policy*, 12(4), pp. 403–414. <https://doi.org/10.3390/jmahp12040031>.
5. Shima Nassiri, Elodie Adida, Hamed Mamani (2021) Reference Pricing for Healthcare Services. *Manufacturing & Service Operations Management*, 24(2), pp. 921–937. doi.org/10.1287/msom.2021.0986.
6. Wager E., McGough M., Rakshit Sh., Cox C. (2025) How does health spending in the U.S. compare to other countries? Health System Tracker. 2025. URL: [https://www.healthsystemtracker.org/chart-collection/health-spending-u-s-compare-countries/#GDP%20per%20capita%20and%20health%20consumption%20spending%20per%20capita,%20U.S.%20dollars,%202023%20\(current%20prices%20and%20PPP%20adjusted\)%C2%A0](https://www.healthsystemtracker.org/chart-collection/health-spending-u-s-compare-countries/#GDP%20per%20capita%20and%20health%20consumption%20spending%20per%20capita,%20U.S.%20dollars,%202023%20(current%20prices%20and%20PPP%20adjusted)%C2%A0) (accessed July 30, 2025).
7. Biduchak A. S. (2022). Determinanty konfliktu medycyny ta suspilstva (ohliad literatury) [Determinants of the conflict between medicine and society (literature review)]. *Klinichna ta eksperymentalna patolohiia – Clinical and experimental pathology*, 21(3).
8. Demchenko T, Slatvinskyi M. (2023) Monitorynh tsinovoi polityky pidpriemstv okhorony zdorovia [Monitoring of the price policy of healthcare enterprises.] *Modern engineering and innovative technologies*, (29-02), pp. 81–87.
9. Lavrenenko V. (2025) Rozvytok rynku medychnykh posluh ta tsyfrova transformatsiia biznes-modelei sfery okhorony zdorovia Ukrainy [Development of the medical services market and digital transformation of business models in the healthcare sector in Ukraine] *Modeling the development of the economic systems*, 2, pp. 192–199.
10. Nazarkina, V. M., Nemchenko, A. S., Kosiachenko, K. L., & Babenko, M. M. (2022). Metodolohiia tsinoutvorennia na likarski zasoby v systemi okhorony zdorovia ta farmatsii [Methodology of pricing for medicines in the healthcare and pharmacy system: monograph], Kyiv: «Farmatsevt Praktyk», 288 p. (in Ukrainian).
11. Yavorska, Zh. B. (2022) Doslidzhennia metodiv vstanovlennia tsiny ta sobivartosti medychnoi posluhy [Research on methods for setting prices and cost of medical services]. *Materialy I Mizhnarodnoi nauково-praktychnoi konferentsii «Aktualni pytannia laboratornoi diahnostryky ta hromadskoho zdorovia»* (Zhytomyr, 15 lystopada 2022). Zhytomyr: Poliskyi natsionalnyi universytet, pp. 290–293. (in Ukrainian).