

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет фармацевтичний

Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «ФОРМУВАННЯ І УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ
ПЕРЕВАГАМИ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я»**

Виконав:

здобувач вищої освіти

2 курсу групи 073МО24(1,6з)Упр-02

спеціальності 073 Менеджмент

освітньо-професійної програми

Управління охороною здоров'я та

фармацевтичним бізнесом

Віталій ЄМСЕНКО

Керівник:

професор закладу вищої освіти кафедри

менеджменту, маркетингу та забезпечення

якості у фармації,

докт. фарм. наук, професор

Ольга ПОСИЛКІНА

Рецензент:

професор закладу вищої освіти кафедри

організації, економіки та управління фармацією

Інституту підвищення кваліфікації спеціалістів

фармації Національного фармацевтичного

університету,

докт. фарм. наук, професор

Марія ЗАРІЧКОВА

АННОТАЦІЯ

Робота присвячена обґрунтуванню теоретико-методичних основ формування конкурентних переваг, аналізу діяльності та розробці основних напрямів удосконалення управління конкурентними перевагами закладу охорони здоров'я. Робота складається зі вступу, 3-х розділів, загальних висновків, переліку використаних літературних джерел, виконана на 70 сторінках та включає 13 таблиць, 5 рисунків, 60 джерел літератури.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентна перевага, заклад охорони здоров'я, медичні послуги, система охорони здоров'я.

ANNOTATION

The work is devoted to the substantiation of the theoretical and methodological foundations of the formation of competitive advantages, analysis of activities and development of the main directions of improving the management of competitive advantages of a healthcare institution. The work consists of an introduction, 3 sections, general conclusions, a list of used literary sources, is executed on 70 pages and includes 13 tables, 5 figures, 60 literary sources.

Key words: competitiveness, competitive advantage, healthcare institution, medical services, healthcare system.

ЗМІСТ

Перелік умовних скорочень.....	4
Вступ.....	5
Розділ 1 Теоретико-методичні основи формування конкурентних переваг організації	8
1.1 Конкурентні переваги: поняття, форми, види	8
1.2 Фактори формування конкурентних переваг організації	12
1.3 Методи оцінки та стратегії підвищення конкурентних переваг організації.....	17
Висновки до розділу 1.....	22
Розділ 2 Аналіз діяльності та конкурентоспроможності КНП «Золочівська лікарня» Золочівської селищної ради	24
2.1 Характеристика діяльності КНП «Золочівська лікарня» Золочівської селищної ради	24
2.2 Дослідження існуючого рівня конкурентоспроможності КНП «Золочівська лікарня» Золочівської селищної ради та ідентифікація його конкурентних переваг.....	33
Висновки до розділу 2.....	42
Розділ 3 Напрями удосконалення управління конкурентними перевагами КНП «Золочівська лікарня» Золочівської селищної ради	45
3.1. Розробка пропозицій щодо підвищення ефективності управління конкурентними перевагами КНП «Золочівська лікарня» Золочівської селищної ради	45
3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	50
Висновки до розділу 3.....	60
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	70

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ЗОЗ –заклад охорони здоров'я

ВМ – вироби медичні

КП – конкурентні переваги

ЛЗ – лікарські засоби

МД – маркетингова діяльність

МП – медичні послуги

ОЗ– охорона здоров'я

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах трансформації національної системи охорони здоров'я (ОЗ) питання формування та ефективного управління конкурентними перевагами (КП) набуває особливої ваги для закладів охорони здоров'я (ЗОЗ). Запровадження ринкових механізмів фінансування, зростання ролі пацієнта як активного споживача медичних послуг (МП), посилення вимог до якості та безпеки лікування зумовлюють необхідність пошуку нових підходів до забезпечення конкурентоспроможності ЗОЗ. Конкуренція між ЗОЗ охоплює не лише спектр і якість МП, а й рівень ресурсного забезпечення, кадровий потенціал, технологічну оснащеність, організаційну культуру та управлінську гнучкість.

У цих умовах особливого значення набуває здатність ЗОЗ формувати стійкі КП, які дозволяють забезпечити стабільний розвиток, підвищити ефективність господарської діяльності та зміцнити позиції на ринку МП. Разом із тим, вітчизняні ЗОЗ часто стикаються з низкою проблем: обмеженістю фінансових ресурсів, недостатньою інноваційною активністю, низьким рівнем автоматизації процесів, що ускладнює реалізацію сучасних управлінських стратегій [1-2].

Теоретичне обґрунтування механізмів створення КП, а також розроблення методичного інструментарію їх оцінювання та управління є важливим підґрунтям для підвищення ефективності діяльності ЗОЗ. Комплексне дослідження цих аспектів сприятиме розумінню закономірностей розвитку конкурентного середовища та визначенню практичних шляхів зміцнення КП конкретного ЗОЗ.

Отже, вивчення процесів формування й управління КП ЗОЗ є актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору, адже забезпечує можливість адаптації системи ОЗ до сучасних викликів, підвищення доступності та якості МП, а також гарантування сталого розвитку закладу в умовах конкурентного ринку.

Мета та завдання дослідження. Мета роботи - теоретичне обґрунтування та практичне дослідження процесів формування і управління КП ЗОЗ, а також розроблення науково обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення рівня його конкурентоспроможності в сучасних умовах функціонування на ринку МП.

Завдання дослідження:

- обґрунтувати сутність КП організації, визначити їх види та ключові джерела формування у сучасному конкурентному середовищі;
- проаналізувати методи оцінки та стратегії підвищення КП організації;
- здійснити оцінку основних техніко-економічних показників фінансово-господарської діяльності ЗОЗ;
- провести дослідження існуючого рівня конкурентоспроможності КНП «Золочівська лікарня» та ідентифікувати систему її фактичних КП;
- розробити обґрунтовані пропозиції та практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів управління КП ЗОЗ, а також оцінити ефективність запропонованих управлінських заходів.

Об'єктом дослідження є КНП «Золочівська лікарня» Золочівської селищної ради, м. Харків.

Предметом дослідження є процеси, що забезпечують формування КП ЗОЗ.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувалися загальнонаукові методи, зокрема порівняння, узагальнення, аналіз та синтез, а також спеціальні наукові методи, серед яких математичні та статистичні підходи, методи моделювання, прогнозування та логічного аналізу.

Елементи наукової новизни. В роботі запропоновано підходи до ідентифікації ключових компетенцій, необхідних для формування та підтримання стабільних КП ЗОЗ.

Практичне значення результатів дослідження. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості застосування науково-методичних розробок та рекомендацій для формування й зміцнення КП ЗОЗ

на ринку МП, що сприятиме підвищенню фінансової стабільності та адаптивності закладу в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Апробація результатів дослідження і публікації. Результати наукових досліджень у межах написання кваліфікаційної роботи опубліковані у збірниках:

- IV Науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю «Підготовка спеціалістів фармації в рамках концепції «навчання протягом життя (LIFE LONG LEARNING)»: наука, освіта, практика», яка відбулася у м. Харків 21 листопада 2025 року на базі Інституту підвищення кваліфікації спеціалістів фармації Національного фармацевтичного університету;

- VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «YOUH PHARMACY SCIENCE», яка відбулася у м. Харків 10-11 грудня 2025 року на базі Національного фармацевтичного університету.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Роботу викладено на 70 сторінках, вона включає 13 таблиць, 6 рисунків, 60 літературних джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Конкурентні переваги: поняття, форми, види

У сучасних умовах ведення бізнесу, де конкуренція постійно зростає, а запити споживачів стають дедалі вибагливішими, організаціям необхідно не лише зацікавити покупця своєю продукцією, а й забезпечити його довгострокову прихильність. Тому формування стійких КП стає ключовим чинником ефективного ринкового позиціонування та розширення бази лояльних клієнтів. Унікальні КП, яких організація досягає у конкурентному середовищі, визначають її конкурентоспроможність і здатність отримувати високі економічні результати в довгостроковій перспективі.

Сучасні підходи до класифікації КП враховують специфіку ринку, особливості діяльності організації та її ресурсні можливості. Саме поєднання ключових КП із наявними ресурсами формує стратегічний потенціал організації та забезпечує їй можливість створювати і підтримувати КП в перспективному періоді [3].

У ринковому середовищі, де виробники змагаються між собою, а споживчий ринок насичений величезною кількістю товарів і послуг, КП організації можуть набувати різних форм. Їх прояв залежить від особливостей продукції, специфіки галузі та мінливості ринкових умов. Формування таких КП є результатом того, що організація забезпечує вищу ефективність або нижчі витрати порівняно з конкурентами завдяки певним напрямкам своєї діяльності.

Проблематику визначення й формування КП досліджували багато вітчизняних і зарубіжних учених, серед яких Л. БАЛАБАНОВА, Д. БАРАСЬ, А. ВОЙЧАК, Ж. ЛАМБЕН, М. ПОРТЕР, А. ТОМПСОН, Р. ФАТХУТДІНОВ та інші [4-9]. Концепцію КП уперше системно представив М. Портер [8]. Аналізуючи чинники успіху організацій у конкурентній боротьбі, він виокремив два базові

джерела переваг — маркетинг та витрати. На його думку, маркетингова перевага проявляється в здатності пропонувати продукцію, яка точніше задовольняє потреби споживачів, ніж товари конкурентів, тоді як перевага у витратах виникає завдяки меншій собівартості виробництва та збуту, що дає змогу або знижувати ціну, або інвестувати в просування. Портер підкреслював, що стратегічна КП є ключовою метою діяльності організації і визначає його позиції на ринку.

У додатку А зведено основні підходи до визначення сутності поняття «КП» [4-17]. Як показано в додатку А, дослідники по-різному тлумачать поняття КП, часто розкриваючи його лише частково та зосереджуючись на окремих аспектах діяльності організації. Динамічні зміни конкурентного середовища змушують компанії постійно створювати, розвивати та управляти своїми перевагами, адже саме вони є основою зростання конкурентоспроможності. Тому нині значна кількість науковців намагається чіткіше визначити та систематизувати КП організації.

Для успішної діяльності організація має ефективно управляти своїми КП. Вони, як і загальна конкурентоспроможність, формуються під впливом різних чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, які визначають стабільність його позицій на ринку. Залежно від походження, переваги поділяють на зовнішні та внутрішні [6].

Зовнішні КП виникають тоді, коли організація здатна створити для споживачів додаткову цінність — краще задоволення потреб, економію витрат чи підвищення ефективності використання продукції. Такі КП забезпечують організації міцне ринкове становище, даючи змогу продавати товар дорожче за конкурентів, які не пропонують аналогічної цінності. На зовнішні чинники організація впливає мінімально; до них належать рівень розвитку регіону, галузі чи країни, державна підтримка бізнесу, доступність ресурсів та відкритість ринку.

Внутрішні КП формуються переважно управлінськими рішеннями і охоплюють кілька груп: структурні: організаційна та виробнича структура, місія, спеціалізація, кадровий потенціал; ресурсні: доступ до якісної та недорогої сировини, оптимальне використання ресурсів; технічні: запатентовані технології,

унікальні продукти, якість виготовлення; управлінські: компетентність менеджерів, ефективність систем менеджменту й управління якістю; ринкові: можливість працювати на перспективних ринках, доступ до нових технологій, ексклюзивність продуктів та каналів збуту, ефективні системи стимулювання продажів і сервісного супроводу.

Окрім розмежування КП на внутрішні та зовнішні, деякі дослідники [18-19] зазначають, що їх можна класифікувати також за стратегічною орієнтацією. Такий підхід передбачає поділ КП на окремі види відповідно до визначених критеріїв:

1. КП, зумовлені економічними факторами: сприятлива загальноекономічна ситуація на ринках, де працює організація; підтримувальна економічна політика держави; наявний економічний потенціал організації; можливість знаходити та раціонально залучати фінансові ресурси.

2. КП за критерієм відтворюваності: унікальні – ті, що практично неможливо скопіювати конкурентам; імітовані – такі, що можуть бути повторені іншими учасниками ринку.

3. КП за рівнем впливу на потенціал організації: одні з них формують нові можливості розвитку, інші — спираються на вже наявні ресурси і використовують їх максимально ефективно.

4. КП, засновані на нормативно-правових чинниках: отримання державних пільг; можливість безперешкодного переміщення товарів через кордони; а також наявність ексклюзивних прав на об'єкти інтелектуальної власності.

5. КП, визначені стратегічною орієнтацією: вони можуть створюватися для тих ринкових сегментів, де активно діють сильні конкуренти, або ж формуватися для задоволення нових, ще не освоєних потреб споживачів.

6. КП за часом дії: короткострокові та довгострокові.

7. КП за характером змінності: сезонні та нестабільні.

8. КП, що базуються на географічних характеристиках: можливість ефективно долати географічні бар'єри ринку; вигідне розташування організації на перетині торгових шляхів чи близькість до морських портів.

9. КП залежно від сфери реалізації: зовнішні та внутрішні; локальні та глобальні.

10. КП за сферою прояву: можуть формуватися на етапах науково-дослідних та конструкторських робіт, у процесі виробництва, під час реалізації продукції або на етапі сервісного обслуговування та експлуатації.

11. КП за рівнем ієрархії: товару, організації, галузі, країни та світового ринку.

12. КП, зумовлені інтелектуальними та інноваційними чинниками: рівень освіти персоналу, його участь у науково-дослідній діяльності та загальна інноваційна активність організації.

Підсумовуючи підходи різних науковців до визначення сутності та критеріїв класифікації КП, можна відзначити суттєві розбіжності в їх тлумаченні, що дає змогу систематизувати наукові погляди та виділити відповідні напрями досліджень, представлені в табл.1.1 [5, 7-8; 20-23].

Наведені підходи не суперечать один одному, а навпаки — доповнюють, відображаючи вимоги часу та конкретні часові проміжки. Водночас доцільно розширити їх інтеграційним підходом, який передбачає об'єднання та гармонізацію різних джерел КП, формуючи єдину систему, здатну забезпечити стійкі ринкові позиції та успіх у конкурентній боротьбі.

Отже, дослідження сутності КП виявило значні розбіжності у їх розумінні, пов'язані з різними джерелами формування КП. Виявлено кілька основних підходів: ресурсно-витратний, якісний, адаптивно-інноваційний та ціннісно-компетентісний, які доповнено інтеграційним підходом. Цей підхід дозволяє диверсифікувати джерела КП, формуючи комплексну систему КП сучасної організації та забезпечуючи її стабільні ринкові позиції.

Систематизація підходів до визначення джерел формування КП

Підхід	Ринкові вимоги	Основні джерела КП
Адаптивно-інноваційний	Постійні зміни вимог споживачів потребують оригінальності та неповторності товарів	Гнучкість, адаптивність, інновації
Ресурсно-витратний	Товари за помірними цінами	Наявність факторів (ресурсів) виробництва та ефективність їх використання
Ціннісно-компетентісний	Висока компетентність організації у будь-якій сфері діяльності	Ексклюзивна цінність товару, способу виробництва, продажу, ексклюзивна цінність торгової марки
Якісний	Покращені якісні характеристики	Постійне підвищення якості продукції, товарів, послуг

Джерело: складено автором на підставі [5, 7-8; 20-23]

1.2 Фактори формування конкурентних переваг організації

У сучасних умовах глобалізації різко зростає інтенсивність конкуренції, що проявляється у стрімкому збільшенні кількості суперників як на національних, так і на міжнародних ринках. Підвищені вимоги споживачів та постійні зміни ринкових тенденцій спонукають організації безперервно нарощувати свій стратегічний потенціал, шукати нові можливості його результативного використання та формувати додаткові КП. Подібні виклики є типовими для конкурентного простору, в якому працюють сучасні організації, що намагаються зміцнити власні позиції та забезпечити довгостроковий розвиток, орієнтований на економічні, соціальні та екологічні пріоритети.

Рівень конкурентоспроможності організації визначається комплексом взаємопов'язаних чинників зовнішнього й внутрішнього середовища — від інтенсивності ринкової боротьби та якості інфраструктури до ефективності системи менеджменту. Нестача узгодженого та системного впливу державних регуляторних механізмів на ці фактори перешкоджає формуванню синергічного ефекту, що є необхідним для сталого розвитку та посилення ринкових позицій організацій.

Процес формування КП передбачає чотири ключові підходи [24]: зосередження на власній діяльності; орієнтацію на дії конкурентів; фокус на потребах клієнтів; а також стратегічний погляд на перспективи ринку. Якщо організація обирає перший варіант, вона аналізує лише власні дії, що є недостатнім у сучасних динамічних умовах. Другий і третій підходи також мають обмеження, адже дають змогу зосередитись тільки на певних окремих факторах. Саме тому оптимальною є четверта стратегія, яка інтегрує бачення внутрішніх процесів, запитів споживачів та поведінки конкурентів, забезпечуючи всебічний підхід до створення КП.

Недостатній інвестиційний ресурс, морально й фізично застарілі технології, адміністративні обмеження у сфері ціноутворення, а також нерозвиненість інформаційних систем, що підтримують управлінські рішення, спонукають керівників та фахівців до глибокого аналізу сучасного стану й майбутніх тенденцій розвитку внутрішніх ринків. Це змушує організації максимально використовувати наявний потенціал, активізувати приховані можливості, діяти на випередження конкурентів і водночас мінімізувати надлишкові ризики.

М. Портер наголошує, що джерела КП зводяться до двох ключових основ — мінімізація витрат та створення унікального, відмінного від інших продукту [8]. Відповідно, чинники, на яких вибудовуються КП організацій у межах базових стратегій конкуренції, можна згрупувати таким чином [25]:

- техніко-технологічні — рівень оснащення, використані матеріали й сировина, технологічні рішення, наукові інновації та ступінь автоматизації виробничих процесів;

- економічні — собівартість добування чи перевезення, витрати на маркетингову діяльність, структура фінансування, кадровий потенціал;

- управлінські — система нормування, специфіка формування цілей і завдань, режим організації праці, контрольні механізми, побудова управлінської структури організації;

- соціально-психологічні — переваги, мотиви й поведінкові особливості

споживачів, а також внутрішній психологічний клімат у трудовому колективі;

- природно-кліматичні та географічні — розташування щодо джерел сировини й наукових центрів, якість транспортної та комунікаційної інфраструктури, кліматичні особливості регіону.

Основні чинники успіху вітчизняних організацій, що реалізують стратегії впровадження інноваційних технологій та диверсифікації каналів постачання, трансформуються у комплекс показників, згрупованих за п'ятьма ключовими вимірами [1]:

- фінансова площина — рівень рентабельності та ефективність управління витратами;

- орієнтація на споживачів — точність і швидкість виконання поставок, ступінь задоволеності клієнтів;

- внутрішні бізнес-процеси — застосування сучасних технологічних рішень та можливості глибшої переробки сировини;

- сфера взаємодії з постачальниками — розширення та оновлення мережі партнерів, забезпечення їх стійкості та різноманітності;

- людський та інтелектуальний потенціал — розвиток компетенцій працівників, сприяння професійному зростанню, зміцнення інформаційного й організаційного капіталу.

Окремі дослідники пропонують поділяти фактори КП на дві основні групи — зовнішні та внутрішні [26]. Зовнішні чинники охоплюють ті елементи, що формують додаткову цінність для споживача та посилюють ринкові позиції організації, дозволяючи встановлювати вищу ціну на продукцію. До них насамперед належать маркетингові компетенції, унікальні технології взаємодії з ринком і глибоке розуміння потреб та очікувань покупців. Внутрішні чинники КП формуються та реалізуються завдяки діяльності персоналу, центральну роль серед якого відіграє управлінський склад. Саме такі внутрішні ресурси забезпечують створення цінності безпосередньо для виробника та становлять основу його КП.

Внутрішні чинники КП формуються внаслідок зростання

продуктивності, що забезпечує організації вищий рівень рентабельності та здатність утримувати стабільну ціну, визначену ринком або конкурентним середовищем. До таких КП належать спеціалізація виробництва, ефект масштабу, накопичений досвід та висока операційна ефективність.

У табл. 1.2 узагальнено зовнішні й внутрішні фактори КП та проілюстровано напрями їх впливу на конкурентоспроможність організації [27-29]. Представлені дані демонструють, що ринкова стійкість і успішність організації формуються під впливом двох груп чинників: зовнішніх, на які організація має обмежений вплив, і внутрішніх, що значною мірою визначаються управлінськими рішеннями та політикою керівництва.

Таблиця 1.2

Зовнішні та внутрішні чинники КП організації

Зовнішні чинники КП	Вплив на конкурентоспроможність
Рівень конкурентоспроможності країни, галузі, організації	Поліпшення всіх показників конкурентоспроможності
Сила конкуренції на вході та виході системи Сила конкуренції серед товарів заміників	Збільшення сили конкуренції підвищує конкурентоспроможність
Поява нових потреб споживачів на ринку	Знижує конкурентоспроможність товару, що випускається
Рівень організації виробництва, праці та управління у посередників і споживачів товарів, що випускаються	Підвищення рівня організації підвищує конкурентоспроможність
Якість продукції та сировини посередників та наданих ними послуг	Якість продукції, сировини та послуг підвищує конкурентоспроможність
Внутрішні чинники КП	Вплив на конкурентоспроможність
Раціональність організаційної і виробничої структури	Структура має відповідати принципам раціоналізації виробничих структур
Конкурентоспроможність персоналу	Підвищення конкурентоспроможності персоналу підвищує загальну конкурентоспроможність
Прогресивність інформаційних технологій технологічних процесів і обладнання	Збільшення питомої ваги прогресивних технологій підвищує конкурентоспроможність
Патентоспроможність (новизна)	З підвищенням патентоспроможності продукції підвищується її конкурентоспроможність
Якість системи управління організацією	Сучасне та якісне управління із застосування прогресивних систем та методів підвищує конкурентоспроможність

Джерело: складено автором на підставі [27-29]

На відміну від конкурентоспроможності окремого товару, здатність самої організації бути конкурентоспроможною не формується миттєво. Вона є результатом тривалої, стабільної та якісної діяльності на ринку. З цього випливає, що організація з багаторічним досвідом ринкової присутності володіє значно сильнішими КП порівняно з організаціями, які лише розпочинають діяльність або працюють недостатньо довго. Інакше кажучи, рівень конкурентоспроможності організації прямо залежить від сформованих у неї КП.

Перелік КП організації значною мірою визначається специфікою галузі. Наприклад, для високотехнологічних організацій ключові КП зазвичай формуються завдяки технічній досконалості, інноваційним продуктам та унікальним технологічним рішенням. Натомість організації, що працюють на ринку масового споживання, здебільшого спираються на відомість бренду, мінімізацію витрат та вигідне географічне розташування.

Водночас існує коло універсальних КП, притаманних організаціям незалежно від галузевої спеціалізації:

- вагомість — перевага має чітко вирізняти компанію серед конкурентів;
- помітність — споживач легко ідентифікує її в процесі вибору;
- цінність для клієнта — вона забезпечує покупцеві реальну користь або вирішує важливу проблему;
- тривалість — зберігає ефективність навіть за умов зміни ринкового середовища;
- неповторність — має особливі характеристики, які складно або неможливо відтворити іншим виробникам;
- економічна вигідність — забезпечує організації належні обсяги виробництва, оптимальну структуру витрат і дохідність, що дозволяє успішно конкурувати та отримувати стабільний прибуток у вибраній сфері діяльності.

Отже, для формування сукупності чинників, що визначають результативність і стійкість КП організацій, а також для побудови раціональної системи таких переваг, необхідним є повноцінне розкриття

стратегічного потенціалу організації. До нього належать як наявні, так і приховані ресурси, причому в сучасних умовах володіння лише матеріальними й фінансовими активами вже не забезпечує лідерських позицій. Зростає значущість внутрішнього людського та інтелектуального потенціалу, де ключовими КП стають знання, професійні навички, компетентність та інформаційні ресурси.

Акцент на інвестиціях у підвищення якості продукції, що нині визначає рівень конкурентоспроможності та ефективності діяльності організацій, створює умови для максимально продуктивного використання здібностей персоналу. Це сприяє розвитку інноваційного мислення, формуванню культури творчого пошуку та поглиблює колективну взаємодію в трудовому середовищі.

1.3 Методи оцінки та стратегії підвищення конкурентних переваг організації

Оцінювання КП є ключовим елементом стратегічного управління, оскільки саме воно дозволяє визначити сильні сторони організації та виявити резерви її розвитку. Сучасні методи аналізу спрямовані на комплексне вивчення ресурсів, компетенцій та ринкового середовища, що забезпечує більш точне розуміння позицій організації у конкурентному просторі. Використання таких інструментів дає змогу не лише фіксувати поточний стан, а й прогнозувати перспективи зростання. Важливою складовою також є формування стратегій, здатних посилити унікальність організації та забезпечити стійкі переваги у довгостроковій перспективі. Розроблення ефективної стратегії потребує поєднання аналітичного підходу, інноваційного мислення та адаптивності до зовнішніх змін. Організація, яка системно працює над оцінкою своїх можливостей, здатна швидше реагувати на виклики та формувати цінні пропозиції для споживачів. У цьому контексті важливе значення набувають як кількісні, так і якісні методи оцінювання, що доповнюють один одного. Застосування таких підходів створює основу для цілеспрямованого підвищення конкурентоспроможності. Таким чином,

питання оцінки та зміцнення КП є невід'ємною частиною успішного функціонування організації в умовах динамічного ринку [30].

У практичній роботі організацій використовують широкий спектр підходів для аналізу їх КП, однак найчастіше звертаються саме до тих методів, що дають змогу оцінити фактичну позицію організації або її продукції на ринку. Такі інструменти вважаються найбільш інформативними, адже вони відображають реальну силу бренду, рівень попиту та здатність організації утримувати свою частку ринку. На рис. 1.1 представлено групу найбільш дієвих і популярних у світовій практиці методів, що дозволяють комплексно оцінити КП організації [31]. Ці підходи активно застосовуються різними організаціями незалежно від галузі, оскільки забезпечують можливість порівняти власні результати з діяльністю ключових конкурентів, визначити сильні й слабкі сторони, а також виявити перспективи зростання. Завдяки використанню таких методів організація отримує цілісне розуміння своїх стратегічних можливостей та може своєчасно адаптуватися до змін ринкового середовища.

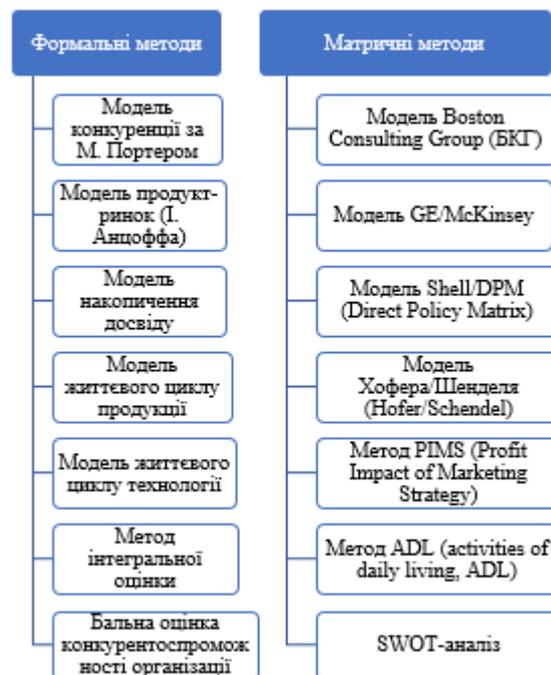


Рис. 1.1 Методи оцінювання КП організації

Джерело: складено автором на підставі [31]

Стратегії підвищення КП організації є ключовим інструментом

забезпечення її стабільного розвитку та здатності успішно функціонувати в умовах динамічного ринкового середовища. Сучасні організації стикаються з високою конкуренцією, швидким технологічним прогресом, зростанням вимог споживачів та глобальними викликами, що зумовлює необхідність системного формування та посилення власних КП. До найпоширеніших стратегій належать лідерство за витратами, диференціація, фокусування, інноваційний розвиток, цифрова трансформація, підвищення якості продукції та сервісу, зміцнення бренду та розвиток персоналу (табл. 1.3). Кожна з них забезпечує організації можливість адаптуватися до змін, створювати унікальну цінність для клієнтів та ефективно реагувати на конкурентні загрози.

Таблиця 1.3

Стратегії підвищення КП організації

Стратегія	Сутність	Інструментарій	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
Лідерство за витратами	Мінімізація витрат виробництва та операційної діяльності для забезпечення найнижчої ціни на ринку	Оптимізація процесів, стандартизація, автоматизація, масштабне виробництво, контроль витрат	Низька ціна приваблює споживачів, висока стійкість у цінній конкуренції	Ризик зниження якості, необхідність великих інвестицій у технології, можливість копіювання конкурентами
Диференціація	Формування унікальної пропозиції, яка вирізняє продукт або організацію на ринку	Інновації, розвиток дизайну, сервісне обслуговування, брендинг, додаткові послуги	Висока лояльність клієнтів, можливість встановлення вищої ціни, сильне ринкове позиціонування	Високі витрати на розробку та маркетинг, ризик швидкого копіювання конкурентами
Фокусування	Охоплення вузького ринку або сегмента споживачів із чіткими потребами	Дослідження ніш, адаптація продукту, персоналізовані рішення, спеціалізація	Менша конкуренція, лояльна цільова аудиторія	Обмежений ринок, залежність від вузької групи споживачів

1	2	3	4	5
Інноваційний розвиток	Постійне створення нових продуктів, технологій, рішень для зміцнення КП	R&D, патентування, інноваційні технології, технопарки, модернізація виробництва	Формування стійкої переваги, вихід на нові ринки, підвищення цінності продуктів	Значні витрати, високі ризики невдачі, довгий період окупності
Цифрова трансформація	Використання цифрових технологій для підвищення ефективності й якості бізнес-процесів	CRM, ERP, BIG DATA, автоматизація, цифрові платформи, онлайн-канали продажів	Підвищення продуктивності, покращення сервісу, зменшення витрат, швидка реакція на зміни	Необхідність великих інвестицій, потреба у навчанні персоналу
Підвищення якості продукції та сервісу	Системне вдосконалення характеристик товарів і рівня обслуговування	Стандарти ISO, контроль якості, сервісна підтримка, системи зворотного зв'язку	Зростання довіри клієнтів, зміцнення репутації, зростання продажів	Висока собівартість, потреба у кваліфікованому персоналі
Зміцнення бренду	Формування позитивного іміджу та пізнаваності організації	Маркетингові кампанії, PR, робота над репутацією	Підвищення лояльності, можливість встановлювати вищу ціну, стійкість до конкуренції	Тривалий процес формування, значні маркетингові витрати
Розвиток персоналу	Інвестування в навички, компетентності та мотивацію працівників	Тренінги, програми навчання, мотиваційні схеми, HR-стратегії	Підвищення продуктивності, краща корпоративна культура	Додаткові витрати, ризик плинності кадрів після навчання

Джерело: складено автором на підставі [32-33]

Актуальність використання таких стратегій зумовлена необхідністю швидкого реагування на тенденції ринку, підвищенням важливості інновацій і потребою в операційній гнучкості. Організації, що впроваджують стратегії конкурентного розвитку, отримують змогу підсилити свої сильні сторони, оптимізувати витрати, покращити якість управління та забезпечити стабільний попит на власні продукти. У сучасній економіці, де змінність

зовнішнього середовища стає нормою, системне використання стратегій підвищення КП перетворюється на критично важливий чинник довгострокового успіху та стійкого функціонування організації.

На думку авторів [34-35], досягнення результативного управління КП є одночасно стратегічною метою та підсумком діяльності менеджменту організації. Для підвищення дієвості процесу управління КП необхідно удосконалювати моделі, що базуються на специфіці функціонування конкретної організації. Головне призначення управління КП полягає у забезпеченні стабільної та довготривалої присутності організації на ринку. Тому, зважаючи на особливості її діяльності, доцільно виокремити додатковий етап — аналіз і оцінювання рівня розвитку КП з урахуванням ефективності використання його структурних елементів, а також оновити завершальний етап, спрямований на забезпечення стійкості КП (Додаток А). Представлена схема у Додатку А демонструє, що процес управління КП ґрунтується на вивченні результативності задіяння ключових ресурсних компонентів.

Запропонований етап у роботі [35] передбачає збір, систематизацію та опрацювання даних щодо наявного ресурсного потенціалу, що охоплює всі види ресурсів організації. Це дозволяє здійснити розрахунок показників ефективності їх використання, що є базою для проведення комплексної оцінки КП, необхідної для його підтримання та нарощування, а також для підвищення конкурентоспроможності організації. Оновлена модель управління КП функціонує як чітко структурований управлінський алгоритм, у межах якого послідовно визначені управлінські дії. Завдяки цьому забезпечується можливість керувати КП з позиції ключових управлінських функцій.

Таким чином, проведений огляд наукових і практичних джерел свідчить про те, що універсального підходу до оцінювання КП організації не існує. Різноманіття методів та стратегій, сформованих у сучасній теорії та практиці менеджменту, зумовлює необхідність комплексного підходу до їх застосування. Система оцінювання включає як матричні інструменти стратегічного аналізу, так і формальні методики, що дозволяють глибше дослідити внутрішні та зовнішні фактори діяльності організації. З огляду на багатогранність конкурентних процесів, ефективна діагностика потребує

використання кількох взаємодоповнюючих методів одночасно. Такий підхід забезпечує можливість всебічно оцінити ресурсний потенціал, визначити ключові КП та виявити проблемні зони, які стримують розвиток. Крім того, комбіноване застосування різних методичних підходів дає змогу об'єктивно оцінити позицію організації на цільовому ринку та сформувавши основу для подальшого стратегічного планування.

Висновки до розділу 1

1. У процесі дослідження було всебічно проаналізовано теоретико-методологічні підходи до розуміння сутності та змісту КП, що відображають еволюцію наукових поглядів у цій сфері. Проведений аналіз охопив класичні концепції стратегічного менеджменту, включаючи моделі М. Портера, ресурсно-орієнтований підхід та сучасні інтеграційні теорії, що враховують динаміку ринкових трансформацій. Особливу увагу приділено питанням формування КП у різних секторах економіки, що дозволило виявити залежність специфіки КП від галузевих особливостей, рівня технологічного розвитку та інтенсивності конкуренції.

Також було проаналізовано взаємозв'язки між внутрішніми й зовнішніми чинниками впливу на конкурентоспроможність організації, розкрито їх роль у формуванні стратегії та визначенні довгострокових цілей. Опрацьовані джерела дали можливість визначити недоліки традиційних підходів та сформувавши обґрунтовану потребу в їх удосконаленні, що стало передумовою розробки структурованої моделі управління КП.

2. У дослідженні було детально вивчено ключові джерела, механізми та фактори формування КП, що дозволило поглиблено розкрити природу їх виникнення та розвитку в умовах сучасної економіки. Проаналізовано вплив ресурсного забезпечення, інноваційного потенціалу, технологічних можливостей, управлінської компетентності, маркетингових стратегій та економічних умов, які визначають здатність організації створювати унікальну

цінність для споживачів.

3. Особливе значення мало дослідження ролі інтелектуального капіталу, організаційного досвіду та здатності до адаптації, що формується через безперервне вдосконалення бізнес-процесів та використання сучасних цифрових технологій. Досліджено вплив ринкових змін, поведінки конкурентів, регуляторного середовища та споживчих преференцій, що дало змогу структурувати ключові напрями, у межах яких організація здатна формувати стійкі конкурентні переваги. Застосування системного підходу забезпечило можливість комплексного розгляду КП як багатовимірного явища, що охоплює економічні, управлінські, технологічні, організаційні та соціальні аспекти.

3. В межах роботи було визначено основні концептуальні підходи до формування КП, а також окреслено їх взаємозв'язки, взаємодію та можливість інтеграції. На основі узагальнення наукових поглядів і результатів аналізу було визначено, що найбільш обґрунтованим та гнучким підходом є інтеграційний, який поєднує елементи ресурсного, адаптивно-інноваційного та ціннісного напрямів. Саме він забезпечує формування системи КП, здатної реагувати на динамічні зміни ринкового середовища, технологічний прогрес і посилення конкуренції.

4. Доведено, що стійкі КП не обмежуються окремими ресурсами чи тимчасовими ринковими перевагами, а формуються завдяки взаємодії ресурсного потенціалу, управлінських рішень, професійних компетенцій персоналу, ефективної організаційної структури, технологічних можливостей та інноваційної активності. Також визначено, що комплексне управління КП потребує додавання нового етапу — оцінювання рівня розвитку КП з урахуванням ефективності використання ресурсів. Це дозволяє структурувати процес управління, підвищити його результативність та забезпечити умови для довгострокового зміцнення конкурентоспроможності організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КНП «ЗОЛОЧІВСЬКА ЛІКАРНЯ» ЗОЛОЧІВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ

2.1 Характеристика діяльності КНП «Золочівська лікарня» Золочівської селищної ради

Комунальне некомерційне підприємство «Золочівська лікарня» Золочівської селищної ради (скорочено — КНП «Золочівська лікарня» ЗСР) функціонує як ЗОЗ комунальної форми власності, що забезпечує населення послугами первинної медико-санітарної допомоги. Установа офіційно зареєстрована за адресою: Україна, Харківська область, Богодухівський район, смт Золочів, вул. Ярослава Мудрого, 20.

ЗОЗ має код ЄДРПОУ 44075316 і було створене 22 січня 2021 р. Основним напрямом діяльності відповідно до КВЕД є 86.10 — «Діяльність лікарняних закладів». Засновником та власником установи виступає Золочівська селищна рада, що забезпечує організаційний та фінансовий контроль над її роботою [36].

ЗОЗ є важливою ланкою медичної інфраструктури громади, надаючи допомогу мешканцям Золочівської селищної ради та прилеглих територій. Протягом останніх років заклад активно розвивається. Зокрема, у листопаді 2021 р. було введено в експлуатацію модернізоване терапевтичне відділення, де розміщено неврологічні ліжка та палати інтенсивної терапії.

У 2025 р. оголошено тендер на проведення капітального ремонту будівлі, який передбачає виконання аварійно-відновлювальних робіт. У документації щодо модернізації також фігурує проєкт комплексного ремонту протирадіаційного укриття, що вказує на підвищену увагу до безпеки пацієнтів та персоналу. Загалом це демонструє поступове оновлення інфраструктури та приведення ЗОЗ до сучасних стандартів.

На КНП «Золочівська лікарня» ЗСР покладені ключові завдання з надання первинної медичної допомоги: проведення базових діагностичних процедур (аналізів крові та сечі), вимірювання основних фізіологічних показників, виконання експрес-тестів на поширені інфекції тощо.

ЗОЗ фінансується за рахунок бюджетних коштів та перебуває у підпорядкуванні Управління ОЗ виконавчого комітету Золочівської селищної ради, що забезпечує контроль за якістю МП та розвитком ЗОЗ.

На рис. 2.1 надано організаційну структуру керівництва КНП «Золочівська лікарня» ЗСР.



Рис. 2.1 Організаційна структура КНП «Золочівська лікарня» ЗСР

Джерело: складено автором на підставі наданих даних з ЗОЗ

Директор ЗОЗ виконує роль головного управлінця та несе відповідальність за стратегічне й оперативне керівництво КНП «Золочівська лікарня» ЗСР. Саме він організовує роботу всіх структурних підрозділів, координує їх взаємодію та забезпечує виконання статутних завдань. Його діяльність регламентується чинним законодавством, статутом ЗОЗ та умовами укладеного контракту, що визначають межі повноважень та сфери відповідальності.

Медичний директор зосереджується на професійній, клінічній частині функціонування ЗОЗ. До його компетенцій належать планування та контроль роботи медичного персоналу, дотримання національних медичних стандартів, впровадження сучасних підходів до лікування, а також моніторинг якості та

безпеки МП. Він є ключовою ланкою між адміністрацією ЗОЗ та медичними працівниками.

Заступник медичного директора з питань експертизи тимчасової непрацездатності здійснює організацію та контроль процесів, пов'язаних із видачою документів, що підтверджують тимчасову втрату працездатності пацієнтів. Його обов'язки охоплюють перевірку обґрунтованості оформлення листків непрацездатності, забезпечення дотримання нормативно-правових вимог, а також консультування лікарів щодо коректного ведення документації.

Головний бухгалтер відповідає за формування та ведення повного циклу бухгалтерського обліку ЗОЗ. До його завдань належать складання фінансових, статистичних і податкових звітів, контроль за надходженням та витрачанням коштів, дотриманням фінансової політики ЗОЗ, а також правильним відображенням усіх господарських операцій. Він забезпечує фінансову стабільність та економічну прозорість діяльності ЗОЗ.

Заступник директора з економічних питань опікується плануванням та аналізом економічних процесів ЗОЗ. Він бере участь у формуванні економічної стратегії розвитку ЗОЗ, готує бюджети, здійснює моніторинг виконання фінансових планів і проводить аналіз ключових показників ефективності. Його робота сприяє оптимальному використанню ресурсів та підвищенню фінансової результативності ЗОЗ.

КНП «Золочівська лікарня» ЗСР об'єднує мережу амбулаторій, які забезпечують доступність МП для мешканців громади. Кожна амбулаторія виконує завдання з профілактики та лікування, займається спостереженням за станом здоров'я пацієнтів, проводить первинні огляди, вакцинацію та інші види амбулаторної допомоги. Особлива увага приділяється формуванню довіри між лікарем і пацієнтом, адже це є важливою умовою ефективного лікування та підтримання здоров'я населення.

Як багатопрофільний ЗОЗ, КНП «Золочівська лікарня» ЗСР має чітко структуровану організаційну систему, у якій кожен підрозділ виконує важливу роль у забезпеченні безперервності та комплексності медичної допомоги. Така

узгодженість у роботі створює основу для ефективного управління, що, своєю чергою, потребує системного контролю результативності. Саме тому оцінювання ключових показників діяльності КНП «Золочівська лікарня» ЗСР є необхідним для виявлення сильних і проблемних зон у роботі ЗОЗ та своєчасного ухвалення управлінських рішень. Регулярний аналіз цих індикаторів дозволяє підвищувати ефективність використання ресурсів, забезпечувати якість МП і планувати подальший розвиток ЗОЗ.

Динаміка основних показників діяльності КНП «Золочівська лікарня» ЗСР наведені в табл. 2.1 (додаток Б). Узагальнений аналіз динаміки основних показників діяльності КНП «Золочівська лікарня» ЗСР за 2021-2024 рр. демонструє комплексну картину змін, що охоплюють як медичну, так і фінансово-ресурсну складову роботи ЗОЗ. Передусім відзначається послідовне зростання обсягів наданих МП. Кількість обслугованих пацієнтів, виконаних консультацій, профілактичних оглядів, щеплень і викликів на дім з року в рік збільшується, що свідчить про розширення доступності медичної допомоги та підвищення рівня довіри з боку населення. Найвищі темпи приросту зафіксовано у 2022 р., що може бути пов'язано з адаптацією ЗОЗ до нових умов у період після пандемічних та суспільних викликів, а також активізацією профілактичного напрямку роботи. У наступні роки темпи зростання стабілізувалися, що вказує на перехід до більш рівного та передбачуваного режиму функціонування.

Важливою тенденцією є й посилення профілактичної діяльності: збільшення кількості профілактичних оглядів, щеплень та виявлених випадків хронічних захворювань підтверджує, що ЗОЗ продовжує працювати над ранньою діагностикою та попередженням ускладнень. Проте навіть за позитивної динаміки поступове зниження темпів приросту у 2023-2024 рр. може означати необхідність додаткового стимулювання профілактичної роботи та посилення взаємодії з пацієнтами.

Водночас ЗОЗ зіткнувся із серйозними кадровими викликами. Чисельність персоналу зменшилася удвічі, що створює ризики перевантаження

Таблиця 2.1

Динаміка основних показників діяльності КНП «Золочівська лікарня» ЗСР за 2021-2024 рр.

Показник	2021	2022	Абсолютне відхилення, +/- 2022/2021	Темп зростання, % 2022/2021	2023	Абсолютне відхилення, +/- 2023/2022	Темп зростання, % 2023/2022	2024	Абсолютне відхилення, +/- 2024/2023	Темп зростання, % 2024/2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Кількість обслугованих пацієнтів, чол.	24785	27132	+2347	+9,5	28345	+1213	+4,5	29456	+1111	+3,9
Кількість наданих медичних консультацій, од.	39456	44582	+5126	+12,9	46975	+2393	+5,4	47125	+150	+0,3
Кількість профілактичних оглядів, од	14654	18040	+3386	+23,1	18673	+633	+3,5	19258	+585	+3,1
Кількість щеплень, од	10145	13269	+3124	+30,8	13788	+519	+3,9	14258	+470	+3,4
Кількість викликів на дім, од	4832	6115	+1283	+26,5	6490	+375	+6,1	7125	+635	+9,8
Кількість випадків госпіталізації з ПМСД, од.	487	621	+134	+27,5	657	+36	+5,8	701	+44	+6,7
Кількість направлень до спеціалістів, од.	2958	3452	+494	+16,7	3561	+109	+3,2	3687	+126	+3,5

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Кількість виявлених випадків хронічних хвороб, од.	1218	1413	+195	+16,0	1467	+54	+3,8	1489	+22	+1,5
Чисельність персоналу, чол.	126	71	-55	-43,7	65	-6	-8,5	63	-2	-3,1
Основні засоби, тис. грн	11599,8	19314,6	+7714,8	+66,5	14435,9	-4878,7	-25,6	17929,3	+3493,4	+24,2
Знос, %	8276,4	9174,9	+898,5	+10,8	9415,8	+240,9	+2,6	10295,5	+879,7	+9,3
Оборотні активи, тис. грн	736,8	3635,4	+2898,6	+393,4	4380	+744,6	+20,5	4272,2	-107,8	-2,5
Чистий дохід від наданих послуг, тис. грн	11499,9	13892,6	+2392,7	+20,8	11294,5	-2598,1	-18,8	11393,3	+98,8	+0,8
Собівартість наданих послуг, тис. грн	14079,2	21187,5	+7108,3	+50,5	22126,2	+938,7	+4,4	33393,3	+11267,1	+50,9
Чистий прибуток, тис. грн	301,2	1672,2	+1371	+455,2	1299,9	-372,3	-22,3	1051,2	-248,7	-19,2
Матеріальні витрати, тис. грн	3,3	9,4	+6,1	+184,8	11,2	+1,8	+19,1	12,3	+1,1	+9,2
Витрати на оплату праці, тис. грн	11,6	35,4	+23,8	+205,2	41,7	+6,3	+17,8	42,3	+0,6	+1,4

Джерело: складено автором на підставі наданих даних з ЗОЗ

працівників, потенційного зниження рівня якості МП та обмеження можливостей у розширенні спектра наданої допомоги. Така тенденція може бути пов'язана з міграційними процесами, професійним вигоранням або обмеженими фінансовими можливостями ЗОЗ щодо забезпечення конкурентної оплати праці.

Матеріально-технічне забезпечення ЗОЗ за аналізований період характеризувалося нестабільністю. Показники основних засобів різко зросли у 2022 р., що свідчить про суттєві інвестиції в оновлення обладнання та інфраструктури. Проте у 2023 р. відбулося значне зниження їх вартості, й лише у 2024 р. спостерігався повторний приріст. Зростання рівня зносу основних фондів відображає потребу в систематичному оновленні та модернізації, адже невідповідність технічного оснащення сучасним вимогам може обмежувати ефективність надання МП.

Фінансова складова роботи ЗОЗ також демонструє коливання. Після приросту доходів у 2022 р., у 2023 р. вони суттєво зменшилися, а у 2024 р. майже не відновилися. Натомість собівартість МП зростала протягом усього періоду, особливо стрімко – у 2024 р. Це спричинило зниження прибутковості діяльності та формування тенденції до зменшення чистого прибутку у 2023-2024 рр. Зростання матеріальних витрат і видатків на оплату праці також посилює фінансовий тиск на ЗОЗ, зменшуючи можливості для розвитку та капітальних інвестицій.

Підсумовуючи, діяльність КНП «Золочівська лікарня» ЗСР у 2021-2024 рр. характеризується активним розширенням обсягів МП та посиленням профілактичної роботи, що позитивно впливає на доступність та якість медичної допомоги. Водночас фінансово-ресурсні та кадрові труднощі, а також зростання витрат і високий рівень зносу основних засобів формують комплекс викликів, що потребують стратегічних управлінських рішень. Ефективне планування, оптимізація витрат, модернізація інфраструктури та стабілізація кадрового складу є ключовими передумовами забезпечення

сталого розвитку та підвищення результативності діяльності ЗОЗ в подальшому.

Доповнює загальну характеристику КНП «Золочівська лікарня» ЗСР SWOT-аналіз (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз КНП «Золочівська лікарня» ЗСР

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1. Розвинена організаційна структура. амбулаторій, Широка мережа спеціалізованих кабінетів, денних стаціонарів та діагностичних відділень, що дозволяє надавати різноманітні МП на високому рівні.</p> <p>2. Кваліфікований медичний персонал. У ЗОЗ працюють лікарі різних спеціалізацій, що дозволяє забезпечити комплексну діагностику та лікування.</p> <p>3. Наявність сектору платних МП. Додаткові джерела фінансування через надання платних МП дозволяють покращувати матеріально-технічну базу та підвищувати якість обслуговування.</p> <p>4. Добре налагоджена система профілактики та ранньої діагностики. ЗОЗ проводить профілактичні огляди та комплексні діагностичні заходи, що сприяє своєчасному виявленню захворювань.</p> <p>5. Налагоджена взаємодія з громадою та партнерами. ЗОЗ активно співпрацює з місцевими органами влади, освітніми й соціальними установами, що сприяє підвищенню доступності МП та реалізації спільних медико-соціальних програм.</p>	<p>1. Недостатнє фінансування. Обмежене фінансування впливає на можливість обладнання, закупівлі сучасного медикаментів та що знижує якість обслуговування пацієнтів.</p> <p>2. Відсутність інноваційних підходів в управлінні. Недостатнє впровадження сучасних технологій у процес управління може знижувати ефективність роботи персоналу та швидкість обслуговування пацієнтів.</p> <p>3. Перевантаженість персоналу. Через великий потік пацієнтів медичний персонал може бути перевантаженим, що впливає на якість і швидкість обслуговування.</p> <p>4. Застаріле обладнання в деяких відділеннях. У деяких підрозділах не вистачає сучасного обладнання для діагностики та лікування, що може знижувати ефективність МП.</p> <p>5. Недостатня цифровізація внутрішніх процесів. Обмежений рівень автоматизації документообігу та ведення даних пацієнтів уповільнює роботу персоналу й збільшує ризики помилок.</p>

Можливості	Загрози
<p>1. Підтримка з боку держави та місцевих органів влади. Державні програми розвитку медичної галузі можуть забезпечити фінансову підтримку та сприяти оновленню матеріально-технічної бази закладу.</p> <p>2. Впровадження нових технологій. Інтеграція інформаційних систем та електронних медичних карток дозволить покращити управління пацієнтами та підвищити ефективність обслуговування.</p> <p>3. Покращення кваліфікації персоналу. Можливість участі в навчальних програмах та тренінгах дозволяє медичним працівникам підвищувати кваліфікацію та покращувати якість обслуговування.</p> <p>4. Розширення спектру платних послуг. Додаткові платні послуги можуть підвищити фінансову стабільність закладу та зменшити залежність від державного фінансування.</p> <p>5. Участь у міжнародних медичних та грантових програмах. Залучення зовнішнього фінансування дає можливість модернізувати обладнання, впроваджувати інноваційні методики лікування та покращувати інфраструктуру ЗОЗ.</p>	<p>1. Конкуренція з боку приватних ЗОЗ. Зростання кількості приватних медичних закладів може знизити кількість пацієнтів, які звертаються за допомогою ЗОЗ.</p> <p>2. Економічні кризи та нестабільність фінансування. У разі економічних проблем можливе скорочення фінансування медичної сфери, що може негативно вплинути на діяльність ЗОЗ.</p> <p>3. Зростання рівня захворюваності серед населення. Збільшення випадків хронічних та інфекційних захворювань може перевантажити ЗОЗ і знизити його можливості щодо своєчасного обслуговування пацієнтів.</p> <p>4. Збільшення вимог до якості МП. Постійне підвищення стандартів якості потребує регулярного оновлення обладнання та підвищення кваліфікації персоналу, що вимагає значних фінансових ресурсів.</p> <p>5. Міграція медичних кадрів за кордон або до великих міст. Втрата фахівців може поглибити кадровий дефіцит, зменшити доступність медичної допомоги та підвищити навантаження на наявний персонал.</p>

Джерело: складено автором на підставі наданих даних з ЗОЗ

Проведений SWOT-аналіз засвідчує, що КНП «Золочівська лікарня» ЗСР має низку вагомих КП, серед яких — високий професійний рівень медичного персоналу, розгалужена інфраструктура підрозділів та амбулаторій, а також можливість формувати додаткові фінансові надходження

завдяки платним МП. Сукупність цих сильних сторін формує підґрунтя для стабільної роботи ЗОЗ та подальшого розвитку його матеріально-технічної бази. Водночас аналіз виявляє низку суттєвих слабких місць, зокрема обмежене фінансування, що ускладнює оновлення обладнання, недостатню цифровізацію внутрішніх процесів та перенавантаження персоналу через значний потік пацієнтів. Такі фактори потенційно знижують ефективність функціонування ЗОЗ та потребують невідкладної уваги з боку управлінського персоналу.

Серед можливостей для зростання особливо важливими є інтеграція сучасних медичних і цифрових технологій, розширення спектра платних послуг, участь у міжнародних грантових програмах та безперервний професійний розвиток персоналу. Реалізація цих можливостей може значно зміцнити позиції ЗОЗ та підвищити якість медичної допомоги.

Проте ЗОЗ працює в умовах зовнішніх ризиків, серед яких — активна конкуренція з боку приватного сектору, економічна нестабільність, зростання рівня захворюваності населення та тенденція до міграції медичних кадрів. Ці загрози можуть обмежувати потенціал ЗОЗ та потребують формування стратегічних заходів для їх мінімізації.

Таким чином, подальший аналіз діяльності КНП «Золочівська лікарня» ЗСР буде спрямований на більш детальну оцінку ефективності функціональних процесів, що дозволить визначити ключові напрями підвищення КП та сформувавши комплекс рекомендацій щодо оптимізації роботи ЗОЗ.

2.2 Дослідження існуючого рівня конкурентоспроможності КНП «Золочівська лікарня» Золочівської селищної ради та ідентифікація його конкурентних переваг

У сучасних умовах децентралізації, трансформації системи ОЗ та зростання конкуренції між ЗОЗ питання оцінювання конкурентоспроможності закладів набуває особливої ваги. Для КНП «Золочівська лікарня» ЗСР, як

багатопрофільного ЗОЗ, здатність утримувати стабільні позиції на ринку МП є визначальним чинником сталого розвитку, забезпечення фінансової стійкості та підвищення якості надання допомоги населенню громади.

У цих умовах важливо не лише оцінити поточний рівень конкурентоспроможності ЗОЗ, а й чітко ідентифікувати його КП, що дозволить визначити стратегічні напрямки розвитку, ефективно планувати роботу та оптимізувати управлінські рішення. Системне дослідження цих аспектів сприятиме підвищенню результативності діяльності ЗОЗ, формуванню позитивного іміджу та зміцненню його позицій у системі ОЗ [37-38].

Дослідження в цьому розділі зосереджується на всебічному аналізі чинників, що формують конкурентоспроможність ЗОЗ, виявленні його ключових сильних сторін та окресленні напрямів, які сприятимуть подальшому посиленню позицій КНП «Золочівська лікарня» ЗСР на ринку МП.

Першим кроком у дослідженні існуючого рівня конкурентоспроможності КНП «Золочівська лікарня» ЗСР є формування комплексного бачення конкурентного середовища, у межах якого функціонує ЗОЗ. Вплив макросередовища на діяльність ЗОЗ визначається низкою ключових чинників, серед яких економічна ситуація, політико-правові умови, соціально-демографічні тенденції, культурні особливості населення та екологічні виклики. Сукупність цих факторів формує зовнішні умови функціонування ЗОЗ та задає рамки для його розвитку.

Для більш глибокого розуміння позицій ЗОЗ розглянемо вплив конкурентних сил згідно з моделлю М. Портера [8]. У межах цього підходу буде проаналізовано роль і силу впливу основних ринкових суб'єктів — постачальників, споживачів МП, потенційних нових учасників ринку, можливих субститутів та рівень суперництва між наявними ЗОЗ. Узагальнену характеристику зазначених факторів подано у табл. 2.3, що дозволяє комплексно оцінити інтенсивність конкурентного тиску на КНП «Золочівська лікарня» ЗСР та окреслити ключові виклики її подальшого розвитку.

**Аналіз конкурентного середовища КНП «Золочівська лікарня» ЗСР за
М. Портером [8]**

Чинник	Характеристика сучасного стану КНП «Золочівська лікарня» ЗСР	Вплив на діяльність ЗОЗ
1	2	3
1. Постачальники	ЗОЗ отримує обладнання та витратні матеріали через систему «PROZORRO», що забезпечує прозорість закупівель та доступ до широкого ринку постачальників. Разом з тим, окремі позиції медичного обладнання потребують оновлення, а залежність від бюджетного фінансування обмежує можливість швидкої модернізації. Постачальниками також є кадровий ринок, де спостерігається дефіцит медичних фахівців і зростання їх вартості	Вартість ресурсів і медичного персоналу зростає через інфляцію та загальну економічну нестабільність, що підвищує фінансове навантаження на ЗОЗ. Водночас, конкуренція серед постачальників сприяє доступу до якісних матеріалів, але повільні бюджетні процедури можуть стримувати своєчасне оновлення матеріально-технічної бази
2. Споживачі (пацієнти)	Населення громади активно користується послугами ЗОЗ, віддаючи перевагу медичній допомозі поблизу місця проживання. Водночас значна частина пацієнтів виявляє низьку готовність оплачувати МП на платній основі. Споживачі стають більш вимогливими, орієнтуються на сучасні методи лікування та зручність сервісу, зокрема цифрові інструменти запису, консультацій та доступності інформації	Зростання очікувань пацієнтів стимулює ЗОЗ покращувати якість МП, модернізувати обладнання та впроваджувати зручні форми обслуговування. Водночас висока конкуренція може спричинити відтік пацієнтів до приватних ЗОЗ, якщо рівень сервісу виявиться нижчим за їх очікування
3. Потенційні конкуренти	На ринку МП присутні численні приватні клініки, лабораторії та діагностичні центри, а також державні ЗОЗ обласного та міського рівня. Приватний сектор активно розвивається, впроваджує цифрові технології, сучасні методи діагностики, гнучкі системи розрахунку та маркетингові інструменти	Поява нових медичних суб'єктів та посилення конкуренції можуть зменшити частку пацієнтів КНП «Золочівська лікарня» ЗСР. Однак конкуренція водночас мотивує ЗОЗ покращувати якість і доступність МП, оптимізувати внутрішні процеси та розширювати спектр платних послуг, що підвищує його конкурентні позиції
4. Послуги-субститути	У сфері ОЗ послуги-замінники практично відсутні, оскільки медичні інтервенції не можуть бути повноцінно замінені альтернативними продуктами. Можливими частковими субститутами є телемедицина, профілактичні програми або нетрадиційні методи лікування, проте вони не здатні повністю замінити МП ЗОЗ	Вплив субститутів на діяльність ЗОЗ мінімальний. Проте розвиток цифрової медицини може перерозподіляти окремі сегменти пацієнтів, що потребує від ЗОЗ впровадження власних цифрових медичних рішень та посилення профілактичного напрямку роботи

Продовження табл. 2.3

1	2	3
5. Конкуренція в галузі	Медична сфера характеризується високим рівнем конкуренції: приватні ЗОЗ активно борються за клієнтів, пропонуючи розширені пакети МП, новітнє обладнання та підвищений рівень комфорту. Державні ЗОЗ, включно з обласними центрами, також формують конкурентне поле	Висока конкуренція стимулює КНП «Золочівська лікарня» ЗСР модернізувати обладнання, підвищувати кваліфікацію персоналу, впроваджувати цифрові рішення та оптимізувати комунікацію з пацієнтами. Однак конкуренція може зменшувати попит на окремі МП, тому ЗОЗ важливо активно формувати власні КП та працювати над підвищенням лояльності споживачів

Джерело: складено автором на підставі наданих даних з ЗОЗ

Проведене оцінювання конкурентних сил показало, що КНП «Золочівська лікарня» ЗСР функціонує в динамічному та досить напруженому конкурентному середовищі, яке формують як економічні та соціальні чинники, так і активний розвиток державних і приватних ЗОЗ. Вплив постачальників на діяльність ЗОЗ є відчутним, оскільки коливання цін на ресурси та кадровий дефіцит підсилюють фінансовий тиск і потребують адаптивності в плануванні. Разом з тим, прозорі процедури закупівель створюють умови для вибору якісних матеріалів та обладнання.

Споживачі стають більш вимогливими й орієнтованими на сучасні стандарти сервісу, що підвищує очікування щодо якості, доступності та комфорту МП. Це формує необхідність для ЗОЗ постійно вдосконалювати обслуговування, оптимізувати маршрути пацієнтів та впроваджувати нові технології, щоб утримувати лояльність населення.

Конкуренція з боку існуючих і потенційних учасників ринку також посилюється. Приватні ЗОЗ активно розширюють асортимент МП, застосовують маркетингові стратегії та пропонують більш гнучкі умови обслуговування. Це створює загрозу відтоку пацієнтів, але водночас мотивує заклад до системного зміцнення своїх КП, зокрема через підвищення рівня професійності персоналу, оновлення матеріально-технічної бази та розвиток

платних МП. Водночас вплив субститутів на діяльність ЗОЗ наразі є мінімальним: жодні альтернативні послуги не здатні повністю замінити медичне лікування. Однак швидкий розвиток телемедицини вказує на перспективу розширення цифрових сервісів, що може стати додатковим напрямом розвитку для ЗОЗ.

Загалом, результати аналізу засвідчують, що КНП «Золочівська лікарня» ЗСР має потенціал для зміцнення своїх позицій у конкурентному середовищі, проте потребує системної роботи над підвищенням якості МП, модернізацією інфраструктури, удосконаленням внутрішніх процесів та формуванням сильного іміджу ЗОЗ, орієнтованого на потреби громади.

Наступним етапом нашого дослідження стало застосування кількісного методу оцінювання конкурентоспроможності КНП «Золочівська лікарня» ЗСР. Для поглибленого визначення сильних сторін та ідентифікації КП ЗОЗ було використано методику ІСПРЯНА Г.П. [39], яка дозволяє сформуванню всебічні параметри оцінки.

Для встановлення реальних характеристик КП КНП «Золочівська лікарня» ЗСР було проведено експертне опитування серед пацієнтів, що дало змогу отримати неупереджену інформацію про якість МП, рівень сервісу та загальну ефективність роботи ЗОЗ.

Оцінка КП ЗОЗ у с. Золочів здійснювалася шляхом проведення анкетного опитування пацієнтів КНП «Золочівська лікарня» ЗСР та двох інших ЗОЗ, що конкурують у цьому регіоні. Для забезпечення науково обґрунтованої достовірності результатів було визначено оптимальну кількість респондентів — 50 осіб. Опитування проводилося за 10-ою шкалою, де респонденти мали оцінювати переваги закладів (вищі бали, ближчі до 10) та недоліки (нижчі бали, ближчі до 0). Анкетна форма представлена в Додатку В.

Для визначення рівня узгодженості експертних оцінок на основі матриці рангів розраховано коефіцієнт конкордації, який склав 0,95, що свідчить про високий рівень згоди між експертами. Значення критерію ПІРСОНА χ^2 становило 172,5. Оскільки критичне значення χ^2 для рівня значущості 5 % і

кількості ступенів свободи $f = 299$ дорівнює 34,2, а фактичне χ^2 перевищує χ^2 табличне, з імовірністю 90 % можна стверджувати, що висновки експертів є статистично значущими та не є випадковими.

З урахуванням результатів опитування та специфіки діяльності КНП «Золочівська лікарня» ЗСР, оцінювання конкурентоспроможності здійснювалося за низкою ключових характеристик, серед яких вирізняються такі КП:

1. Розвинена система первинної діагностики, яка забезпечує оперативне виявлення патологій та підвищує результативність лікування.
2. Персоніфікований підхід до формування лікувальних програм, що враховує індивідуальні потреби пацієнтів та особливості їх стану.
3. Широка доступність МП для жителів громади й навколишніх сіл, що робить заклад важливим регіональним ЗОЗ.
4. Запровадження цифрових консультацій, які дають змогу пацієнтам звертатися за порадами лікарів дистанційно.
5. Висока оперативність реагування у невідкладних ситуаціях, що забезпечується відповідною структурою та налагодженими внутрішніми процесами.
6. Партнерські зв'язки з профільними ЗОЗ та лабораторіями, які розширюють можливості діагностики та консультацій.
7. Активна соціальна відповідальність ЗОЗ, зокрема проведення профілактичних та інформаційних кампаній.
8. Комфортні умови перебування, оновлені приміщення та належний санітарно-гігієнічний стан.
9. Електронна система запису та електронні медичні картки, що спрощують доступ до МП та оптимізують комунікацію між лікарем і пацієнтом.
10. Стабільна позитивна репутація серед мешканців громади, що формувалася завдяки багато років наданню доступних МП.

Результати кількісного оцінювання за цими показниками дозволили виявити сильні та слабкі сторони КНП «Золочівська лікарня» ЗСР, що створює підґрунтя для подальшого аналізу рівня конкурентоспроможності та визначення напрямів посилення КП ЗОЗ.

Результати оцінювання конкурентоспроможності КНП «Золочівська лікарня» ЗСР і його конкурентів (КНП «Центр первинної медичної допомоги ЗСР», Золочівська центральна районна лікарня), за 10-бальною шкалою наведено до табл. 2.4 та на рис. 2.2.

Таблиця 2.4

Оцінка конкурентоспроможності КНП «Золочівська лікарня» ЗСР і його конкурентів

КП	Питома вага	КНП «Золочівська лікарня» ЗСР		КНП «Центр первинної медичної допомоги ЗСР»		Золочівська центральна районна лікарня	
		Експертна оцінка	Зважена оцінка	Експертна оцінка	Зважена оцінка	Експертна оцінка	Зважена оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Розвинена система первинної діагностики	0,1	8	0,8	9	0,9	6	0,6
2. Персоніфікований підхід до формування лікувальних програм	0,15	7	1,05	8	1,2	6	0,9
3. Широка доступність МП для жителів громади й навколишніх сіл	0,1	9	0,9	7	0,7	5	0,5
4. Запровадження цифрових консультацій	0,1	9	0,9	8	0,8	6	0,6
5. Висока оперативність реагування у невідкладних ситуаціях	0,05	10	0,5	9	0,45	7	0,35
6. Партнерські зв'язки з профільними ЗОЗ та лабораторіями	0,1	8	0,8	9	0,9	6	0,6
7. Активна соціальна відповідальність ЗОЗ	0,15	8	1,2	10	1,5	7	1,05

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
8.Комфортні умови перебування, оновлені приміщення та належний санітарно-гігієнічний стан	0,05	9	0,45	7	0,35	6	0,3
9.Електронна система запису та електронні медичні картки	0,1	10	1	8	0,8	7	0,7
10.Стабільна позитивна репутація серед мешканців громади	0,1	10	1	9	0,9	8	0,8
Інтегральний показник		88	8,6	84	8,5	64	6,4

Джерело: власна розробка

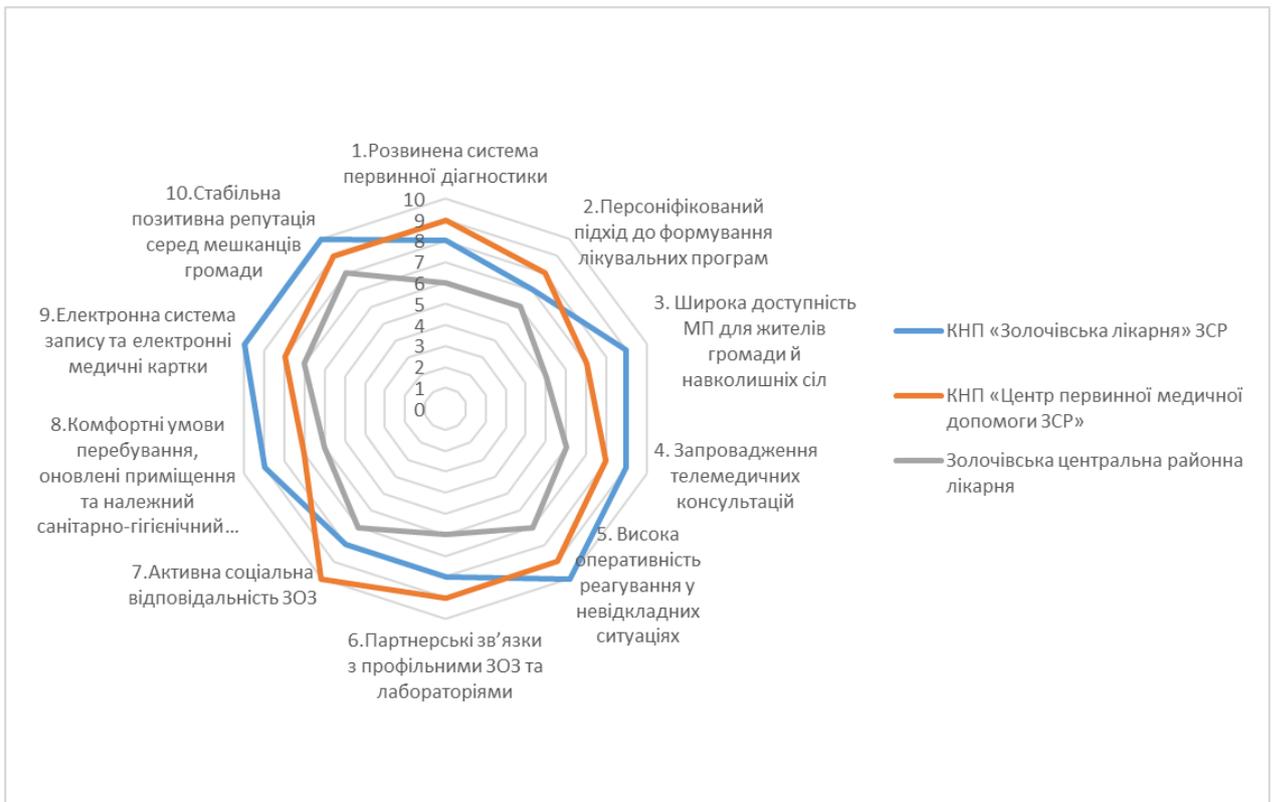


Рис. 2.2 Оцінка КП ЗОЗ-конкурентів КНП «Золочівська лікарня» ЗСР

Джерело: власна розробка

Аналіз конкурентоспроможності КНП «Золочівська лікарня» ЗСР показав, що заклад утримує провідні позиції за більшістю ключових КП, зокрема за оперативністю реагування у невідкладних ситуаціях, ефективністю електронної системи запису та ведення медичних карток, а також стабільною позитивною репутацією серед мешканців громади. Високі бали також отримані за доступність медичної допомоги для жителів громади та навколишніх сіл, комфорт перебування та належний санітарно-гігієнічний стан, що підтверджує орієнтацію ЗОЗ на потреби пацієнтів і сучасні стандарти обслуговування.

Порівняння з іншими ЗОЗ, зокрема КНП «Центр первинної медичної допомоги ЗСР», свідчить, що існує потенціал для вдосконалення персоніфікованого підходу до формування лікувальних програм та розвитку партнерських відносин із іншими ЗОЗ і лабораторіями.

Для підвищення ефективності медичного обслуговування та зміцнення КП КНП «Золочівська лікарня» ЗСР доцільно впровадити комплекс заходів, що поєднують клінічну діяльність із сучасними маркетинговими інструментами. Зокрема, слід поглибити персоніфікований підхід до пацієнтів шляхом розробки індивідуальних програм лікування з урахуванням історії хвороби, медичних потреб та соціальних факторів, що дозволить підвищити ефективність лікування та рівень задоволеності пацієнтів.

Удосконалення маркетингової діяльності (МД) передбачає створення системи цілеспрямованих комунікацій, що включає сегментацію пацієнтів за віком, станом здоров'я та соціальними характеристиками, розробку персоналізованих пропозицій, впровадження програм лояльності та спеціальних акцій до свят і тематичних медичних днів. Планування рекламних кампаній через інтернет, соцмережі, зовнішню рекламу та прямий маркетинг дозволить підвищити пізнаваність лікарні, залучити нових пацієнтів та підсилити позитивний імідж ЗОЗ.

Водночас важливо розвивати партнерські відносини з іншими ЗОЗ, лабораторіями та соціальними організаціями для обміну досвідом, спільного

використання ресурсів та впровадження інноваційних методів діагностики й лікування. Удосконалення сервісів для пацієнтів, зокрема розширення можливостей цифрових консультацій, онлайн-запису та мобільних додатків для контролю лікування, сприятиме зручності отримання медичної допомоги, підвищенню лояльності та зменшенню навантаження на відділення.

Важливо також продовжувати активну соціальну діяльність у громаді, організовувати профілактичні кампанії, освітні програми та тематичні медичні акції до свят, що підвищить довіру населення та сприятиме формуванню позитивного іміджу ЗОЗ. Особливу увагу варто приділяти підтриманню високого рівня комфорту та санітарно-гігієнічного стану приміщень, регулярному оновленню обладнання та внутрішніх просторів.

Оптимізація внутрішніх процесів на базі аналітики та контролю показників роботи відділень дозволить підвищити оперативність реагування та загальну ефективність медичного обслуговування. Підвищення кваліфікації персоналу через регулярні тренінги та семінари з сучасних методів лікування та цифрових технологій, а також навчання навичкам ефективної комунікації з пацієнтами, сприятиме підвищенню професійного рівня медичних працівників, якості обслуговування та ефективності маркетингових заходів.

Висновки до розділу 2

1. Аналіз діяльності КНП «Золочівська лікарня» ЗСР за 2021–2024 рр. показує, що ЗОЗ системно розвивається та модернізує свою матеріально-технічну базу, що включає оновлення терапевтичного відділення, проведення капітального ремонту будівлі та проєктування протирадіаційного укриття. Це сприяє підвищенню доступності МП для мешканців Золочівської громади та навколишніх територій, розширенню обсягів наданої допомоги, включаючи профілактичні огляди, щеплення та ранню діагностику хронічних захворювань, а також покращенню рівня довіри між пацієнтами та медичним персоналом.

2. SWOT-аналіз засвідчує, що ЗОЗ має ряд вагомих сильних сторін, серед яких розгалужена мережа амбулаторій і відділень, кваліфікований персонал різних спеціалізацій, налагоджена взаємодія з громадою та можливість отримання додаткових фінансових ресурсів через платні МП. Водночас виявлені слабкі сторони, такі як недостатнє фінансування, обмежена цифровізація внутрішніх процесів, перевантаження персоналу через великий потік пацієнтів і частково застаріле обладнання, формують виклики для ефективного управління та підвищення якості медичної допомоги.

3. Динаміка основних показників діяльності демонструє позитивні тенденції щодо росту кількості обслугованих пацієнтів, медичних консультацій, профілактичних оглядів, щеплень та викликів на дім, що свідчить про розширення доступності та ефективності роботи ЗОЗ. Водночас зменшення чисельності персоналу, коливання матеріально-технічних ресурсів та зростання собівартості наданих МП підкреслюють необхідність стратегічного планування, модернізації обладнання та оптимізації фінансових ресурсів для забезпечення сталого розвитку ЗОЗ, підвищення якості МП та збереження ефективності управлінських процесів.

4. Дослідження конкурентного середовища КНП «Золочівська лікарня» ЗСР показало, що ЗОЗ функціонує у динамічному та досить напруженому ринковому середовищі, де суттєвий вплив мають як економічні й соціальні фактори, так і активний розвиток державних та приватних ЗОЗ. Аналіз за моделлю М. Портера продемонстрував, що конкуренція стимулює ЗОЗ модернізувати обладнання, впроваджувати цифрові сервіси та оптимізувати внутрішні процеси, а одночасно підвищує вимоги до якості МП і рівня обслуговування пацієнтів. При цьому проведене експертне опитування підтвердило високий рівень узгодженості оцінок, що свідчить про достовірність визначених факторів конкурентоспроможності.

5. Оцінювання КП КНП «Золочівська лікарня» ЗСР за ключовими показниками свідчить, що ЗОЗ утримує провідні позиції серед регіональних ЗОЗ, зокрема за оперативністю реагування у невідкладних ситуаціях,

ефективністю електронної системи запису та ведення медичних карток, стабільною репутацією та доступністю медичної допомоги для мешканців громади. Разом із тим, аналіз показав потенціал для удосконалення персоніфікованого підходу до формування лікувальних програм, розвитку партнерських відносин із іншими ЗОЗ і лабораторіями та оптимізації МД. Впровадження комплексних заходів – модернізації інфраструктури, оптимізації внутрішніх процесів, розвитку телемедицини, підвищення кваліфікації персоналу та систематичної оптимізації МД – дозволить КНП «Золочівська лікарня» ЗСР зміцнити свої ключові показники, підвищити якість обслуговування та закріпити лідерство серед регіональних ЗОЗ.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ КНП «ЗОЛОЧІВСЬКА ЛІКАРНЯ» ЗОЛОЧІВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ

3.1 Розробка пропозицій щодо підвищення ефективності управління конкурентними перевагами КНП «Золочівська лікарня» Золочівської селищної ради

У сучасних умовах трансформації економічних відносин в Україні посилюється тенденція розглядати МП як повноцінний товар, що зумовило комерціалізацію сфери ОЗ та активне зростання медичного ринку. Щороку збільшується кількість споживачів МП і розширюється мережа ЗОЗ, переважно приватних, що суттєво посилює конкурентний тиск та формує потребу в чітко вибудованій маркетинговій стратегії. У межах автономізації ЗОЗ, які функціонують як самостійні суб'єкти господарювання, вони змушені адаптуватися до динамічних ринкових умов шляхом упровадження дієвих інструментів управління КП. За таких умов МД набуває ключового значення, оскільки саме вона забезпечує ефективне управління поведінкою пацієнтів, формування попиту, зміцнення довіри та підтримку сталого розвитку ЗОЗ.

На підставі проведених досліджень ринку, аналізу внутрішніх можливостей КНП «Золочівська лікарня» ЗСР та оцінювання зовнішніх загроз і тенденцій нами було розроблено комплексну процесну модель управління МД, спрямовану на підвищення ефективності управління КП ЗОЗ (рис. 3.1). Запропонована модель охоплює взаємопов'язані етапи формування, розвитку та контролю маркетингових рішень, що узгоджуються з реальними потребами ЗОЗ та специфікою ринку МП.

Першим ключовим компонентом моделі є дослідження ринку, у межах якого формуються звіти з комплексним аналізом мікро- та макросередовища. На цьому етапі здійснюється поглиблене вивчення статистичних характеристик пацієнтів, структури попиту, діяльності конкурентів, можливостей постачальників та інших чинників, що безпосередньо визначають умови функціонування ЗОЗ. Аналіз маркетингового мікросередовища

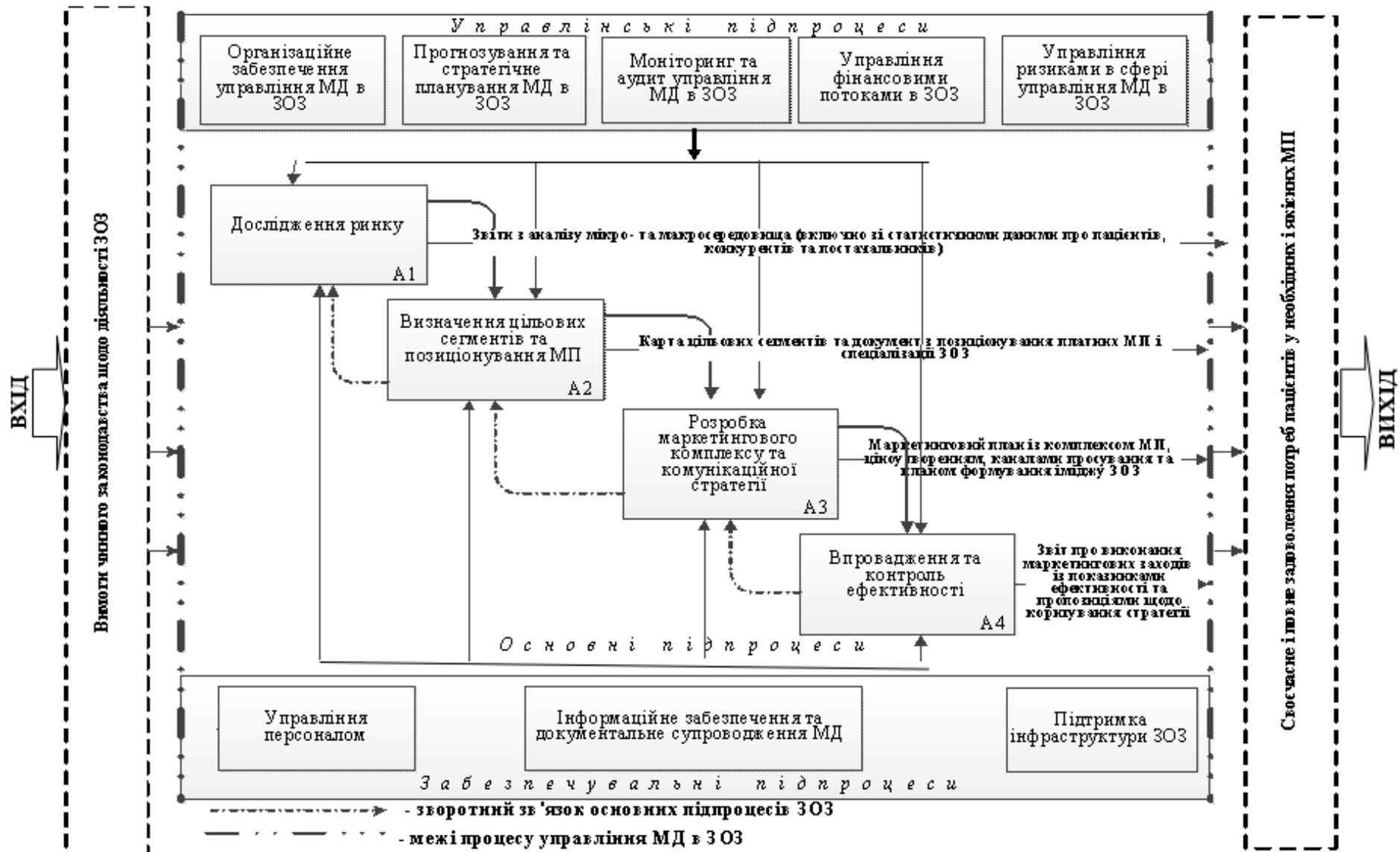


Рис. 3.1 Рекомендована процесна модель управління МД КНП «Золочівська лікарня» ЗСР

дає змогу ідентифікувати поведінкові характеристики споживачів, зокрема рівень страху, довіри, швидкість прийняття рішень, схильність до ризику та ступінь інформаційної асиметрії. Дослідження макросередовища передбачає врахування політичних, економічних, технологічних, демографічних і культурних чинників, які формують загальну динаміку попиту. Результати цього етапу забезпечують основу для обґрунтування подальших управлінських рішень і визначають напрями розвитку КП.

На наступному етапі здійснюється визначення цільових сегментів ринку та позиціонування МП КНП «Золочівська лікарня» ЗСР. Результатом є побудова карти сегментів і підготовка документа з позиціонування платних МП та спеціалізації ЗОЗ. Такий підхід дозволяє виокремити ключові групи пацієнтів залежно від їх медичних потреб — від послуг невідкладного характеру до довготривалих програм відновлення працездатності чи профілактичних заходів. Урахування купівельної спроможності, мотивацій і моделей поведінки пацієнтів створює можливості для оптимального розподілу ресурсів, адаптації МП під потреби конкретних сегментів та формування чітких КП. Позиціонування забезпечує формування стійкого ринкового іміджу ЗОЗ та зміцнює її можливості у сфері комунікацій.

Подальший розвиток КП передбачає розроблення маркетингового комплексу та комунікаційної стратегії. Цей елемент моделі формується у вигляді цілісного маркетингового плану, що визначає перелік МП, механізми ціноутворення, канали просування та заходи з формування позитивного іміджу. З огляду на нерегулярний характер попиту на МП, залежність ціни від собівартості, ринкової кон'юнктури та соціальних обмежень, важливим є формування збалансованої цінової політики. Запропонований календар знижок на платні послуги УЗД КНП «Золочівська лікарня» ЗСР наведений у табл. 3.1. Поряд із цим доцільно активізувати впровадження сучасних цифрових сервісів — мобільних застосунків, електронних платформ для онлайн-запису та дистанційного контролю лікування, що підвищує комфорт пацієнтів і забезпечує прозорість комунікацій. Застосування інструментів цифрового маркетингу,

Таблиця 3.1

**Запропонований календар знижок на платні послуги УЗД діагностики
КНП «Золочівська лікарня» ЗСР**

Місяць	Дата	Свято / Подія	Категорія клієнта	Послуга УЗД	Розмір знижки	Рекомендації з промоції
1	2	3	4	5	6	7
Січень	22.01	День соборності України	Всі пацієнти	Органи черевної порожнини	10%	Соцмережі, сайт лікарні, розсилка на електронну пошту
Лютий	04.02	Всесвітній день боротьби проти раку	Всі пацієнти	Органи черевної порожнини, щитовидна залоза, органи малого тазу	10%	Прес-реліз, пост у соцмережах, інформаційні листівки
Лютий	14.02	День закоханих	Подружні пари, закохані	УЗД вагітних	10%	Акції для пар, розсилка на електронну пошту
Березень	07-08.03	Міжнародний жіночий день	Жінки та дівчата	Гінекологія, молочні залози	15%	Соцмережі, інформаційні стенди, прес-реліз
Травень	10.05	День матері	Матері (за свідоцтвом про дитину)	Гінекологія	5%	Розсилка на електронну пошту, месенджери, банери на сайті
Червень	01.06	Міжнародний день захисту дітей	Діти до 18 років	Органи черевної порожнини, щитовидна залоза	5%	Соцмережі, батьківські чати, інформаційні листівки
Червень	21.06	День батька	Чоловіки (за свідоцтвом про дитину)	Сечовидільна система	5%	Соцмережі, розсилка на електронну пошту
Липень	08.07	День родини	Подружні пари	УЗД вагітних	5%	Соцмережі, інформаційні плакати, розсилка на електронну пошту
Серпень	24.08	День Незалежності України	Всі пацієнти / родини	Комплексне УЗД: черевна порожнина, серце, щитовидна	10%	Прес-реліз, соцмережі, банери, розсилка на електронну пошту

Продовж. табл. 3.1

1	2	3	4	5	6	7
Жовтень	01.10	Міжнародний день людей похилого віку	Пенсіонери	Органи черевної порожнини, комплексне УЗД серця	15%	Соцмережі, листівки в лікарні, розсилка на електронну пошту
Жовтень	20.10	Всеукраїнський день боротьби із захворюванням на рак молочної залози	Жінки	Молочні залози	12%	Соцмережі, прес-реліз, інформаційні матеріали
Листопад	14.11	Всесвітній день боротьби з діабетом	Всі пацієнти	Підшлункова залоза, нирки	10%	Соцмережі, розсилка на електронну пошту, інформаційні стенди
Грудень	01.12	Всесвітній день боротьби зі СНІДом	Всі пацієнти	Комплексне УЗД органів малого тазу	10%	Соцмережі, прес-реліз, банери на сайті

Джерело: власна розробка

інтегрованих у комунікаційні процеси, сприяє формуванню довіри, підтриманню якості обслуговування та зміцненню пізнаваності ЗОЗ в громаді.

Завершальним етапом процесної моделі виступає впровадження маркетингових заходів та контроль ефективності, що передбачає формування звітів про виконання планових завдань, оцінювання ключових показників ефективності, вивчення рівня задоволеності пацієнтів і визначення впливу комунікаційних інструментів на попит. На основі аналізу результатів ухвалюються рішення щодо коригування маркетингової стратегії, оптимізації ресурсів та вдосконалення сервісів. Такий підхід дозволяє адаптувати діяльність ЗОЗ до змін зовнішнього середовища, підвищувати операційну ефективність та забезпечувати стабільні КП.

Інтеграція комплексу маркетингових заходів у процесну модель управління відкриває значні можливості для підвищення конкурентоспроможності КНП «Золочівська лікарня» ЗСР (табл. 3.2).

Використання персоніфікованих медичних маршрутів, розвиток партнерств із ЗОЗ та лабораторіями, впровадження інноваційних технологій діагностики та лікування, удосконалення сервісної інфраструктури та підвищення професійного рівня персоналу виступають ключовими чинниками посилення КП. У результаті впровадження запропонованої моделі лікарня отримує можливість функціонувати як сучасний, інноваційно орієнтований і клієнт спрямований ЗОЗ, здатний ефективно реагувати на виклики ринкового середовища та утримувати провідні позиції у регіоні.

3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів

У межах удосконалення МД КНП «Золочівська лікарня» ЗСР було визначено необхідність суттєвого посилення маркетингової складової, оскільки саме ефективні комунікації формують сприйняття ЗОЗ серед пацієнтів, партнерів та громади. В умовах зростаючої конкуренції на ринку МП, коли приватні та комунальні ЗОЗ активно борються за довіру пацієнтів,

**Інтеграція процесної моделі та маркетингових комунікацій КНП
«Золочівська лікарня» ЗСР**

Етап процесної моделі	Зміст етапу (результат)	Відповідні інструменти маркетингових комунікацій та рекомендації
1. Дослідження ринку	Формування звітів із аналізу мікро- та макросередовища: статистика пацієнтів, дані про конкурентів, постачальників, ринкові тенденції	<ul style="list-style-type: none"> - Аналітичний PR: публікації про стан ринку, прес-релізи. - Опитування пацієнтів та онлайн-анкетування. - Інтернет-моніторинг і аналіз поведінки користувачів сайту та соцмереж. - Прямий маркетинг для збору інформації: зворотний зв'язок через месенджери й електронну пошту.
2. Визначення цільових сегментів і позиціонування МП	Розроблення карти сегментів і документа з позиціонування платних МП, визначення спеціалізації ЗОЗ	<ul style="list-style-type: none"> - Реклама (зовнішня, інтернет, друкована) для формування позиціонування. - PR-активності для підсилення іміджу: публікації про унікальні МП та досягнення ЗОЗ. - Сегментовані комунікації: спеціальні пропозиції для дітей, пенсіонерів, хронічних пацієнтів. - Персоналізований прямий маркетинг через CRM, електронні каталоги та розсилки
3. Розробка маркетингового комплексу та комунікаційної стратегії	Формування цілісного маркетингового плану: перелік МП, механізми ціноутворення, канали просування та заходи з формування позитивного іміджу ЗОЗ. Розробка збалансованої цінової політики та впровадження цифрових сервісів для підвищення комфорту пацієнтів	<ul style="list-style-type: none"> - Усі види реклами: інтернет, банери, соцмережі, преса, ТВ, радіо, зовнішня реклама. - Стимулювання збуту: акції, сезонні пропозиції, знижки, програми лояльності, участь у ярмарках та соціальних заходах. - Прямий маркетинг: персональні консультації, електронна пошта та месенджер-розсилки, електронні каталоги МП. - PR: корпоративна ідентичність, участь у благодійних та соціальних проектах, інтернет-PR, медіа матеріали. - Цифрові сервіси: цифрові консультації, мобільні застосунки, онлайн-запис, дистанційний контроль лікування. - Інтеграція інструментів DIGITAL-маркетингу для формування довіри та підвищення пізнаваності
4. Впровадження, моніторинг і контроль ефективності	Звіт про виконання заходів, аналіз KPI, оцінка ефективності комунікацій і коригування стратегії	<ul style="list-style-type: none"> - Аналітичні DIGITAL-інструменти: GOOGLE ANALYTICS, статистика соцмереж. - Систематичний зворотний зв'язок через прямий маркетинг: опитування в месенджерах та електронна пошта. - PR-звітування для громади: публікації про результати діяльності. - Моніторинг ефективності рекламних кампаній. - Оцінка ефективності програм лояльності та акцій.

Джерело: власна розробка

лікарня має зосередити увагу на впровадженні сучасних інструментів цифрової взаємодії та систематизації інформаційних потоків.

Такі інструменти забезпечують оперативність, прозорість і передбачуваність роботи ЗОЗ, що є важливою складовою конкурентоспроможності. Основні заходи спрямовані на підвищення якості взаємодії із пацієнтами, збільшення кількості звернень за МП та створення стійкого позитивного іміджу лікарні як сучасного, технологічно оснащеного та клієнт орієнтованого ЗОЗ.

Посилення МД дозволяє сформувати низку ключових КП. Зокрема, удосконалений функціональний веб-сайт, який відповідає сучасним вимогам медичного ринку, стає інструментом не лише інформування, а й залучення нових пацієнтів через зручну навігацію, швидкий доступ до важливої інформації та можливість подання онлайн-заявок. Водночас розробка нового логотипу та оновленої візуальної ідентичності створює більш професійний та впізнаваний образ лікарні, що підсилює довіру та підкреслює стабільність і прогресивність ЗОЗ.

Введення посади маркетолога є ще одним стратегічно важливим кроком, оскільки дозволяє забезпечити системний підхід до формування комунікаційної стратегії, оперативно реагувати на інформаційні виклики та ефективно управляти цифровими каналами взаємодії. Професійний маркетолог сприятиме покращенню якості контенту, розвитку сторінок у соціальних мережах, підготовці інформаційних матеріалів і посиленню репутації ЗОЗ.

Заплановані інвестиції охоплюють комплекс заходів — від технічного забезпечення до створення якісного медіа продукту — і прямо впливають на зміцнення позицій ЗОЗ на медичному ринку громади. Завдяки впровадженню цих рішень КНП «Золочівська лікарня» ЗСР отримує можливість не лише відповідати актуальним викликам, а й випереджати їх, формуючи довгострокові КП, які забезпечують стабільне зростання попиту на МП, збільшення рівня довіри та підвищення загальної результативності діяльності.

Усі витрати на реалізацію цих заходів було детально розраховано, обґрунтовано та подано у вигляді табл.3.3-3.6, що дозволяє комплексно оцінити економічну доцільність модернізації комунікаційної системи та її внесок у розвиток ЗОЗ.

Першочергово плануються витрати на оновлення офіційного веб-сайту ЗОЗ (табл.3.3), створення сучасного логотипу та забезпечення умов для роботи маркетолога. Вартість такої роботи становить 5000 грн. Загальна сума капітальних витрат становить 88200 грн, що включає технічне обладнання, програмне забезпечення, офісні меблі й організаційні процедури.

Таблиця 3.3

Капітальні витрати на МД КНП «Золочівська лікарня» ЗСР

№	Стаття витрат	Сума, грн
1	Удосконалення веб-сайту	19500
2	Розробка логотипу	5000
3	Комп'ютер	42 000
4	Модем	1200
5	Принтер	4500
6	Програмне забезпечення	4000
7	Офісні меблі	7000
8	Розробка положення та посадових інструкцій	1500
9	Підбір кадрів	1000
10	Інші організаційні витрати	2500
Разом капітальні витрати		88200

Джерело: власна розробка

Модернізацією сайту займатимуться профільні спеціалісти. Роботи охоплюють оновлення структури, оптимізацію контенту, технічну перевірку та налаштування інструментів аналітики. Перелік основних робіт та їх вартість наведено в табл. 3.4. Загальна сума необхідних робіт складає 36500 грн, що відповідає потребам КНП «Золочівська лікарня» ЗСР.

Після оновлення сайту ЗОЗ зможе активно наповнювати його контентом, створювати тематичні сторінки, блоги та корисні публікації для пацієнтів, що значно підвищить залученість аудиторії. Контент-маркетинг стане одним із ключових інструментів комунікації ЗОЗ з громадою.

Таблиця 3.4

Перелік робіт із підвищення ефективності сайту КНП «Золочівська лікарня» ЗСР

№	Задача	Спеціаліст	Час (год)	Вартість роботи, грн/год	Загальна вартість роботи, грн
1	Проведення поглибленого аналізу пошукових запитів та їх групування з урахуванням статистики частотності, підказок пошукових систем і даних спеціалізованих аналітичних сервісів з метою формування розширеного семантичного ядра	Менеджер з пошукової оптимізації	30	250	7500
2	Розроблення логічної та зручної структури веб-сайту відповідно до зібраної семантики, що включає визначення типів сторінок (основні розділи, підрозділи, інформаційні картки), налаштування тегів і фільтрів, а також створення чітких URL-адрес	Дизайнер Контент менеджер	50	150	7500
3	Підготовка технічних вимог для копірайтерів та контент-менеджерів щодо написання оптимізованих матеріалів або редагування наявних текстів з урахуванням специфіки медичної галузі та вимог пошукової оптимізації	Контент менеджер	30	150	4500
4	Виконання технічної оптимізації ресурсу, що передбачає виявлення та усунення некоректних посилань, перевірку стабільності роботи сервера, контроль відповідності кодів відповіді, оновлення структури, видалення дубльованих сторінок з індексу, а також формування технічних завдань для виправлення інших помилок у верстці та структурі URL	Веб-розробник	30	200	6000
5	Проведення комплексної SEO-оптимізації, яка включає корекцію тегу TITLE та META-тегів, аналітичне дослідження конкурентних сайтів, моніторинг індексації сторінок, удосконалення внутрішньої перелінковки та зміцнення статичної ваги ключових сторінок для покращення їх позицій у пошукових системах	Лінкбілдер	50	100	5000
6	Реалізація заходів зі збільшення зовнішніх посилань на сайт, підвищення його цитованості у відкритих джерелах та соціальних мережах, а також аналіз якості й релевантності вхідної посилальної маси для формування більшої довіри з боку пошукових систем	Спеціаліст з просування у соціальних мережах	60	100	6000
Разом			250	-	36500

Джерело: власна розробка

Поточні витрати на МД КНП «Золочівська лікарня» ЗСР наведені у табл. 5. Річні витрати, пов'язані з утриманням посади маркетолога та впровадженням комплексу маркетингових комунікацій, становлять 205 093 грн. Сюди включено: оплата праці та нарахування; витрати на зв'язок, електроенергію, канцелярію; амортизацію обладнання; заходи з реклами, стимулювання попиту, PR; оплату домену, хостингу, контекстної та таргетованої реклами. Особливу увагу приділено просуванню сайту в пошукових системах, що дозволить збільшити видимість ЗОЗ та охопити більшу кількість потенційних пацієнтів.

Таблиця 3.5

Поточні витрати на МД КНП «Золочівська лікарня» ЗСР

№	Категорія витрат	Річна сума, грн
1	Посадовий оклад маркетолога	300000
2	Нарахування на соціальні заходи	66000
3	Премії та доплати	55000
4	Канцелярське приладдя	2500
5	Послуги зв'язку	8000
6	Витрати на електроенергію	2000
7	Амортизаційні відрахування	15500
8	Комплекс маркетингових комунікацій (реклама, стимулювання збуту, прямий маркетинг (включаючи особисті продажі) і паблік рилейшнз)	50 000
9	Домен (.com)	500
10	Хостинг	2000
11	Контекстна реклама	10000
12	Таргетована реклама	10000
Разом поточні витрати		521500

Джерело: власна розробка

Таким чином, річні поточні витрати складають 521500 грн., а капітальні витрати складають 88200 грн.

Обсяг доходів від реалізації платних МП у КНП «Золочівська лікарня» ЗСР у попередній звітний період становив 11393,3 тис. грн. Водночас прогнозоване фінансування від Національної служби здоров'я України за договором про медичне обслуговування населення за програмою медичних гарантій на 2025 р. визначене на рівні 35300 тис. грн. З огляду на наведені

показники та враховуючи потребу у підвищенні КП КНП «Золочівська лікарня» ЗСР, можна аргументовано стверджувати, що впровадження комплексу маркетингових заходів, спрямованих на інтенсифікацію комунікацій та оптимізацію інформаційної взаємодії з населенням, здатне забезпечити щорічне зростання обсягів платних МП на рівні 10–15%. Такий прогноз відповідає вимогам до підвищення ефективності діяльності ЗОЗ, визначеним у Законі України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» № 2168-VIII від 19.10.2017 р. [40], де акцентується на необхідності забезпечення прозорості інформації про обсяг і умови надання МП.

Підвищення видимості ЗОЗ у цифровому середовищі та посилення його позицій у конкурентному просторі узгоджується також зі стратегіями розвитку охорони здоров'я, закріпленими в розпорядженні Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку електронної охорони здоров'я» № 1671-р від 28.12.2020 р. [41]. У документі підкреслюється важливість доступності, відкритості та зручності інформаційних ресурсів ЗОЗ, що безпосередньо корелює із підвищенням імовірності того, що пацієнти обиратимуть додаткові МП ЗОЗ.

Прогнозоване збільшення кількості звернень за програмою медичних гарантій у межах 5–5,5% щороку є науково й нормативно обґрунтованим. Згідно з положеннями Програми державних гарантій медичного обслуговування населення у 2025 р. (затверджених постановою Кабінету Міністрів України № 1503 від 24.12.2024 р.) [42], ЗОЗ зобов'язані забезпечувати інформування пацієнтів про доступні МП, умови їх отримання та маршрути пацієнта. Удосконалення веб-сайту, SEO-оптимізація, системна присутність у соціальних мережах відповідають цим вимогам, підвищують рівень поінформованості населення та зменшують інформаційні бар'єри.

Формування сучасної візуальної ідентичності, забезпечення відкритості та регулярності комунікацій відповідають принципам прозорості діяльності ЗОЗ, визначеним у Законі України «Основи законодавства України про

охорону здоров'я» № 2801-ХІІ від 19.11.1993 р. [43]. Вплив таких заходів на довіру населення підтверджений також методичними рекомендаціями НСЗУ «Ефективні комунікації закладів охорони здоров'я» [44], де підкреслюється, що інформаційна доступність є ключовим чинником збільшення кількості звернень.

Удосконалення взаємодії зі стейкхолдерами — сімейними лікарями, органами місцевого самоврядування, об'єднаними громадами — узгоджується з «Порядком надання первинної медичної допомоги», передбаченим наказом МОЗ України № 504 від 19.03.2018 р. [45]. Покращення такої взаємодії сприяє розширенню інформаційного охоплення та підвищує ймовірність переорієнтації пацієнтів саме до КНП «Золочівська лікарня» ЗСР.

Таким чином, сукупність маркетингових, інформаційних та нормативно узгоджених управлінських рішень формує стабільне підґрунтя для щорічного зростання кількості звернень за Програмою медичних гарантій у межах 5–5,5%, що видається економічно реалістичним і підтверджується положеннями чинної нормативно-правової бази у сфері ОЗ України.

Для обґрунтування ефективності запланованих дій здійснено відповідні економічні розрахунки. Передбачається, що результативність упроваджених маркетингових заходів проявлятиметься поступово впродовж п'ятирічного періоду, що забезпечить стабільне покращення фінансового стану ЗОЗ. Вихідні дані, необхідні для визначення прогнозованого чистого грошового потоку та аналізу економічної доцільності запропонованих рішень, наведено в табл. 3.6 та рис. 3.2.

Результати прогнозних розрахунків ефективності впровадження комплексу маркетингових та комунікаційних заходів у КНП «Золочівська лікарня» ЗСР підтверджують їх високу економічну доцільність і стратегічну значущість для подальшого розвитку ЗОЗ. Дані табл. 3.6 та рис. 3.2 демонструють стійке зростання фінансування за Програмою медичних гарантій (5-7% щороку) та доходів від платних МП (10-30% щороку), що забезпечує динамічне збільшення грошових надходжень – від 2310,1 тис. грн

Розрахунок прогнозованої ефективності від впровадження заходів та активізації МД у КНП «Золочівська лікарня» ЗСР

Показники	Роки				
	2025	2026	2027	2028	2029
Очікуваний приріст фінансування за програмою медичних гарантій: - у % - у тис. грн	5 1765	5,5 1941,5	6 2118	6,5 2294,5	7 2471
Зростання виручки від реалізації платних послуг: - у % - у тис. грн	10 1139,3	15 1708,9	20 2278,7	25 2848,3	30 3417,9
Амортизація, тис. грн	15,5	15,5	15,5	15,5	15,5
Витрати, тис. грн	609,7	-	-	-	-
Грошові потоки, тис. грн	2310,1	3665,9	4412,2	5158,3	5904,4
Коефіцієнт дисконтування (ставка 10%)	0,9091	0,8264	0,7513	0,6830	0,6209
Дисконтовані грошові потоки, тис. грн	2100,1	2946,6	3314,8	3523,1	3666,1

Джерело: власна розробка

у 2025 р. до 5904,4 тис. грн у 2029 р.. Дисконтований аналіз підтверджує стабільну позитивну тенденцію, що засвідчує високий рівень рентабельності інвестицій та їх швидке відшкодування.

Упроваджені маркетингові заходи є критично важливими з огляду на сучасні умови функціонування ЗОЗ, де посилення конкуренції, зростання вимог пацієнтів та цифровізація інформаційного простору вимагають формування стійких і довготривалих КП. Оптимізація цифрових каналів, включно з модернізацією веб-сайту та SEO-просуванням, розширює доступність

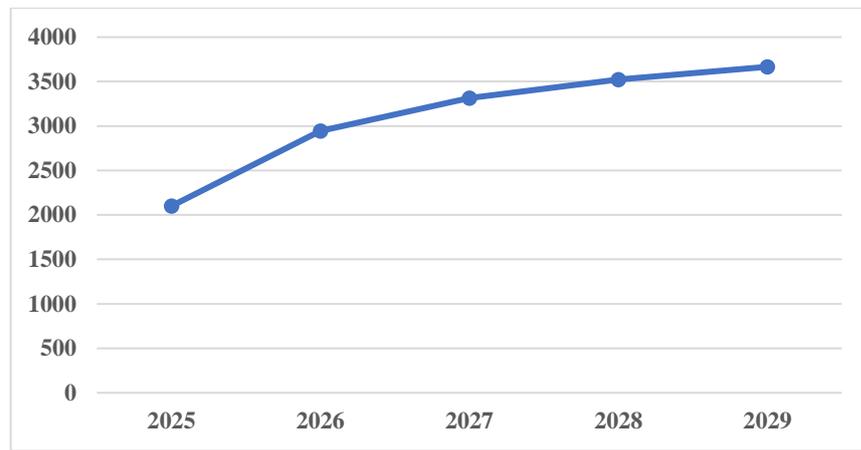


Рис. 3.2 Прогнозований чистий грошовий потік від впровадження заходів та активізації МД у КНП «Золочівська лікарня» ЗСР

Джерело: власна розробка

інформації та підвищує видимість ЗОЗ серед потенційних пацієнтів. Саме ці інструменти демонструють найвищий економічний ефект за мінімальних бюджетних витрат, що є особливо актуальним у контексті обмежених фінансових ресурсів ЗОЗ.

Уведення посади маркетолога виступає стратегічно обґрунтованим рішенням, адже забезпечує системне управління інформаційною політикою та створює основу для формування унікальних КП — зокрема стабільної комунікаційної присутності, підвищеної пізнаваності бренду та посилення довіри населення. Розвиток візуальної ідентичності та сучасного брендингу додатково зміцнює позиції ЗОЗ на регіональному ринку МП, формуючи позитивний імідж та забезпечуючи більш привабливі умови для вибору ЗОЗ пацієнтами.

Отже, запропонована маркетингова стратегія не лише генерує позитивні фінансові результати, але й створює ціннісні КП, які є актуальними та визначальними для підвищення конкурентоспроможності КНП «Золочівська лікарня» ЗСР в умовах реформованого та насиченого медичного ринку. Комплексний ефект від реалізації заходів засвідчує спроможність моделі забезпечити довготривалий економічний результат і стати фундаментом для стратегічного розвитку ЗОЗ у п'ятирічній перспективі.

Висновки до розділу 3

1. У межах проведеного дослідження було запропоновано комплекс управлінських та маркетингових заходів, спрямованих на підвищення КП КНП «Золочівська лікарня» ЗСР. Зокрема, було запропоновано оптимізувати цифрові комунікації, оновити офіційний веб-сайт, запровадити системну SEO-оптимізацію, удосконалити візуальну ідентичність ЗОЗ та посилити присутність у соціальних мережах. Такі напрями визначено як ключові інструменти формування та зміцнення КП у сучасних умовах функціонування ринку МП.

2. У процесі роботи було оцінено економічну ефективність маркетингових заходів на основі аналізу прогнозованих грошових потоків, приросту доходів за програмою медичних гарантій та обсягів платних МП. За результатами розрахунків підготовлено прогноз фінансових результатів на п'ятирічний період і підтверджено, що інвестиції в маркетинг забезпечують позитивний економічний ефект вже в перший рік реалізації заходів.

3. Також було обґрунтовано доцільність запровадження нової управлінської одиниці — посади маркетолога, яка є необхідною для систематизації комунікаційної діяльності, аналізу потреб пацієнтів і підвищення якості інформаційного супроводу. Доведено, що кадрове підсилення є критичним чинником формування довгострокових КП, оскільки забезпечує сталу та професійну роботу над брендом ЗОЗ, його репутацією та інформаційною відкритістю.

4. Крім того, було доведено, що запропонований комплекс маркетингових заходів є економічно та стратегічно ефективним. Результати дисконтування грошових потоків свідчать про стабільну позитивну динаміку, а прогнозоване зростання доходів за Програмою медичних гарантій та платних МП підтверджує здатність МД суттєво посилити конкурентоспроможність ЗОЗ. Таким чином, реалізація запропонованих заходів забезпечує актуальне та довготривале зміцнення КП КНП «Золочівська лікарня» ЗСР на регіональному ринку МП.

ВИСНОВКИ

За результатами проведених досліджень зроблено наступні висновки.

1. Проведено всебічний аналіз теоретико-методологічних підходів до сутності та змісту КП, який охопив класичні та сучасні концепції стратегічного менеджменту, зокрема моделі М. Портера, ресурсно-орієнтований та компетентнісний підходи. Дослідження показало, що специфіка КП значною мірою залежить від галузевих особливостей, рівня технологічного розвитку та інтенсивності конкуренції, а традиційні підходи потребують удосконалення для створення структурованої моделі управління КП.

2. Визначено основні джерела, фактори та механізми формування КП, що включають ресурсне забезпечення, інноваційний потенціал, технології, управлінські компетенції, маркетингові стратегії, брендинг та економічні умови. Особливе значення має інтелектуальний капітал, організаційний досвід та здатність до адаптації через впровадження сучасних цифрових технологій і вдосконалення бізнес-процесів.

3. На підставі узагальнення наукових поглядів визначено, що інтеграційний підхід, який поєднує ресурсний, компетентнісний, адаптивно-інноваційний та ціннісний напрямки, є найбільш ефективним для формування системи КП. Такий підхід забезпечує гнучкість організації та її здатність реагувати на динамічні зміни ринкового середовища, технологічний прогрес і посилення конкуренції.

4. Доведено, що стійкі КП формуються через взаємодію ресурсного потенціалу, управлінських рішень, компетентності персоналу, ефективної організаційної структури та інноваційної активності. Запровадження етапу оцінювання рівня розвитку КП дозволяє структурувати управлінський процес, підвищити результативність і забезпечити довгострокове зміцнення конкурентоспроможності організації.

5. Аналіз діяльності КНП «Золочівська лікарня» ЗСР за 2021-2024 рр. показав системний розвиток та модернізацію матеріально-технічної бази, що

включало оновлення терапевтичного відділення, капітальний ремонт будівлі та проектування протирадіаційного укриття. Це сприяє підвищенню доступності МП, розширенню обсягів допомоги, покращенню профілактичних оглядів, щеплень і ранньої діагностики, а також зміцненню довіри між пацієнтами та медичним персоналом.

6. SWOT-аналіз засвідчив сильні сторони лікарні: розгалужену мережу відділень, кваліфікований персонал, ефективну взаємодію з громадою та можливість отримання додаткових фінансових ресурсів. Водночас виявлено слабкі місця: обмежене фінансування, недостатня цифровізація процесів, перевантаження персоналу та частково застаріле обладнання, що створює виклики для підвищення ефективності управління та якості МП.

7. Динаміка основних показників діяльності демонструє зростання кількості пацієнтів, медичних консультацій, профілактичних оглядів, щеплень та виїздів на дім, що свідчить про підвищення доступності та ефективності роботи ЗОЗ. Водночас коливання матеріально-технічних ресурсів, зменшення персоналу та зростання собівартості послуг підкреслюють необхідність стратегічного планування, модернізації обладнання та оптимізації фінансових ресурсів.

8. Дослідження конкурентного середовища показало, що ЗОЗ працює в динамічному ринковому середовищі, де конкуренція стимулює модернізацію обладнання, впровадження цифрових сервісів та оптимізацію внутрішніх процесів. Експертне опитування підтвердило достовірність визначених факторів конкурентоспроможності.

9. Оцінка КП підтвердила лідерські позиції ЗОЗ серед регіональних закладів, зокрема за оперативністю реагування, ефективністю електронної системи ведення медичних карток, стабільною репутацією та доступністю послуг. Водночас виявлено потенціал для вдосконалення персоніфікованих програм, партнерств із іншими ЗОЗ та оптимізації медичної діяльності.

10. Запропоновано комплекс управлінських та маркетингових заходів для підвищення КП: оптимізацію цифрових комунікацій, оновлення веб-сайту,

SEO-оптимізацію, удосконалення візуальної ідентичності та активну присутність у соціальних мережах.

11. Впроваджено оцінку економічної ефективності маркетингових заходів, яка показала позитивний фінансовий результат вже з першого року реалізації та прогнозоване зростання доходів за Програмою медичних гарантій і платних послуг.

12. Обґрунтовано створення посади маркетолога для систематизації комунікацій, аналізу потреб пацієнтів та підвищення якості інформаційного супроводу, що є критично важливим для довгострокового зміцнення КП.

12. Доведено, що комплекс запропонованих заходів є економічно та стратегічно ефективним і забезпечує стале зміцнення конкурентоспроможності КНП «Золочівська лікарня» ЗСР на регіональному ринку МП.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Посилкіна О. В., Козирева О. В. Конкурентоспроможність підприємства. : навч. посіб. для студентів економ. спец. ВНЗ. Харків : НФаУ, 2017. 181 с.
2. Ємсенко В. А., Посилкіна С. О. Формування і управління конкурентними перевагами закладу охорони здоров'я. *Youth pharmacy science* : матеріали VI Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 10-11 груд. 2025 р. Харків : НФаУ, 2025. С. 498–500.
3. Кібук Т. М. Специфіка формування стійкої конкурентної переваги підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2018/40.pdf (дата звернення: 05.12.2025).
4. Балабанова Л. В., Холод В. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посіб. Київ : Професіонал, 2006. 448 с.
5. Барась Д. О. Концептуальні основи управління конкурентними перевагами підприємства. *Спецпроект: аналіз наукових досліджень* : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Черкаси, 14-16 квіт. 2010 р. URL: <http://www.confcontact.com/2007jule.php> (дата звернення: 05.10.2025).
6. Войчак А., Камишніков Р. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*. 2005. № 2. С. 50–53.
7. Труніна І. М. Характеристика та види конкурентних переваг підприємства в їхньому прогнозуванні. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2012. № 1. С. 207–211.
8. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. Київ : Наш формат, 2019. 624 с.
9. Фатхутдінов Р. А., Осовська Г. В. Управління конкурентоздатністю організації : підручник. Київ : Кондор, 2009. 470 с.

10. Azarian E., Faivishenko D. Theoretical aspects of competitiveness of the industry of mineral water. *Marketing and Management of Innovations*. 2014. Vol. 1. P. 72–80.
11. Бескорса О. А. Сутність забезпечення конкурентних переваг підприємств. URL: <https://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/325/3/beskorsa.pdf> (дата звернення: 05.12.2025).
12. Гаврилюк С. П. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії туристських підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. 2011. № 4. С. 76–80.
13. Іванов Ю. Б., Піддубна Л. І. Концептуально-методологічні аспекти синтезу системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2012. № 9. С. 50–53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2012_9_8 (дата звернення: 05.12.2025).
14. Осадчук А. Обґрунтування стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності в сфері експортної діяльності підприємства. *Управління розвитком*. 2015. № 2. С. 101–106.
15. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія : монографія / В. А. Павлова та ін. URL: https://scholar.google.com/citations?view_op=list_works&hl=uk&hl=uk&user=vqCEj2AAAAAJ. (дата звернення: 2.11.2025).
16. Пащенко О. П. Особливості формування конкурентних переваг підприємства: стратегічний аспект. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2015. № 3. С. 94–100.
17. Шебаніна О. В., Федосуєва Г. С. Міжнародна конкурентоспроможність виробників сільськогосподарської продукції. *Економічний форум*. 2017. № 4. С. 59–64.
18. Кривешко О. В. Оцінка вагомості конкурентних переваг. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7656> (дата звернення: 05.12.2025).

19. Цалко Т. Р., Харченко Т. О., Хондока А. М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7261> (дата звернення: 05.12.2025).
20. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : УВПК ЕксОб, 2001. 560 с.
21. Смоленюк П. С. Управління формуванням конкурентних переваг аграрних товаровиробників. *Інноваційна економіка*. 2012. № 2. С. 91–97.
22. Левицька А.О. Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. Т. 1, № 4. С. 51–54.
23. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
24. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. URL: (дата звернення: 05.12.2025).
25. Іванов Ю. Б., Іванова О. Ю. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. *Проблеми економіки*. 2012. № 4. С.121–128.
26. Kasych A., Vochozka M. Theoretical and methodical foundations of sustainable management in modern companies. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 2. С. 298–305.
27. Діденко Є. О., Жураківський П. І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5590> (дата звернення: 05.12.2025).
28. Касич А. О., Харькова Ж. В. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 25, № 2. С. 79–85.
29. Харченко Т. О., Куфрик Р. Л. Інноваційне забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5253> (дата звернення: 05.12.2025).

30. Іванова О. Ю. Оцінка та формування конкурентних переваг промислових підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Харківський держ. економічний ун-т. Харків 2006. 20 с.

31. Кириченко О. М., Мігдальський А. В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5428> (дата звернення: 05.12.2025).

32. Усова Г. В. Підходи та методи досягнення конкурентних переваг промисловим підприємством. URL: <https://surl.li/ahajtq> (дата звернення: 05.12.2025).

33. Кількісна оцінка конкурентних переваг підприємства / А. О. Устенко та ін. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія : Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2016. № 1(13). С. 62–71.

34. Іванов Ю. Б., Орлов П. А., Іванова О. Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія. Харків : Інжек, 2008. 352 с.

35. Коваленко О. А. Управління конкурентними перевагами підприємства. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/968f5783-a877-4064-9da0-9f64a44bffd6/content> (дата звернення: 05.12.2025).

36. Комунальне некомерційне підприємство «Золочівська лікарня» Золочівської селищної ради : офіційний сайт. URL <https://micto.ua/komunalne-nekomertsiine-pidpriemstvo-zolochivska-likarnia-zolochivskoi-selyshchnoi-rady-i170966/> (дата звернення: 05.12.2025).

37. Архієреєв С. І., Мешкова В. В. Методика поетапної оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства. *Бізнес-інформ*. 2019. № 11. С. 210–221.

38. Літвінов О. Визначення факторів конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я в умовах інноваційного розвитку. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2017. № 4. С. 58–69.

39. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Управління конкурентоспроможністю підприємства». URL:

<https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/82a16220-ee49-4434-8284-7970c060d497/content> (дата звернення: 05.12.2025).

40. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення : Закон України від 19.10.2017 р. № 2168-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text> (дата звернення: 05.12.2025).

41. Про схвалення Концепції розвитку електронної охорони здоров'я : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.12.2020 р. № 1671-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1671-2020-%D1%80#Text> (дата звернення: 05.12.2025).

42. Деякі питання реалізації програми державних гарантій медичного обслуговування населення у 2025 році : Постанова Кабінету Міністрів України від 24.12.2024 р. № 1503. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1503-2024-%D0%BF#Text> (дата звернення: 05.12.2025).

43. Основи законодавства України про охорону здоров'я : Закон України від 19.11.1993 р. № 2801-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text> (дата звернення: 05.12.2025).

44. Ефективні комунікації закладів охорони здоров'я. URL: https://moz.gov.ua/uploads/ckeditor/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97/Comms_textbook_final_web.pdf (дата звернення: 05.12.2025).

45. Про затвердження Порядку надання первинної медичної допомоги : Наказ МОЗ України від 19.03.2018 р. № 504. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0348-18#Text> (дата звернення: 05.12.2025).

46. Davies H. Measuring and reporting the quality of health care: issues and evidence from the international research literature. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Measuring-and-reporting-the-quality-of-health-care-Davies/83da02784680d8e39e3cab2d76a8c237c4afe31c> (Date of access: 05.12.2025).

47. Davis D. C., Lopuch V. S. Learning Organizations. *Handbook of Research on Race, Gender, and the Fight for Equality*. 2016. P. 267–297.

48. Davis R. Making Strategy Happen: Common Patterns of Strategic. Success and Failure. *European Management Journal*. 1993. Vol. 11(2). P. 201–213.

49. Customer Loyalty to Bank Services: The Bibliometric Analysis / O. Dubina et al. *Virtual Economics*. 2020. Vol. 3(3). P. 52–66.
50. Asheim G. B. Sustainable growth. *Social Choice and Welfare*. 2016. P. 1–24.
51. The impact of collaboration strategy in the field of innovation on the effectiveness of organizational structure of healthcare institutions / B. Geir et al. *Knowledge and Performance Management*. 2020. Vol. 4(1). P. 37–51.
52. Hutsaliuk O. M., Navolokina A. S. Research on the economic interaction between the labor market and human resources in the healthcare sector in Ukraine. 2020. URL: <https://ei-journal.com/index.php/journal/article/view/751> (Date of access: 5.11.2025).
53. Janice E. Mastering Strategic Management. URL: <https://opentextbc.ca/strategicmanagement/> (Date of access: 05.12.2025).
54. Kharchenko T. O., Rabenko D. V. Formation of personnel policy enterprise. *Virtus: Scientific Journal*. 2017. Vol. 14. P. 213–215.
55. Loozen E. M. H. Public healthcare interests require strict competition enforcement. *Health policy*. 2015. Vol. 119(7). P. 882–888.
56. Ricardo M. P. Integrating Business Process Management, Business Ethics and Normalization of Deviance in Managerial Decision-Making. *International Business Management*. 2020. № 14. P. 280–285.
57. Richard T. K. Marketing health services. Health Administration Press. Chicago : AUPHA Press, 2014. 486 p.
58. Rivers P. A., Glover S. H. Health care competition, strategic mission, and patient satisfaction: research model and propositions. *Journal of health organization and management*. 2008. Vol. 22(6). P. 627–641.
59. Current state and strategic directions of development of public management of nursing education in Ukraine / V. V. Striukov et al. *Medicni perspektivi*. 2022. Vol. 27(1). P. 174–183.
60. Truba T., Borshch V., Haran O. Methodological frameworks for state regulation of health care system in the post-soviet countries. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. Vol. 4(5). P. 364–370.

ДОДАТКИ

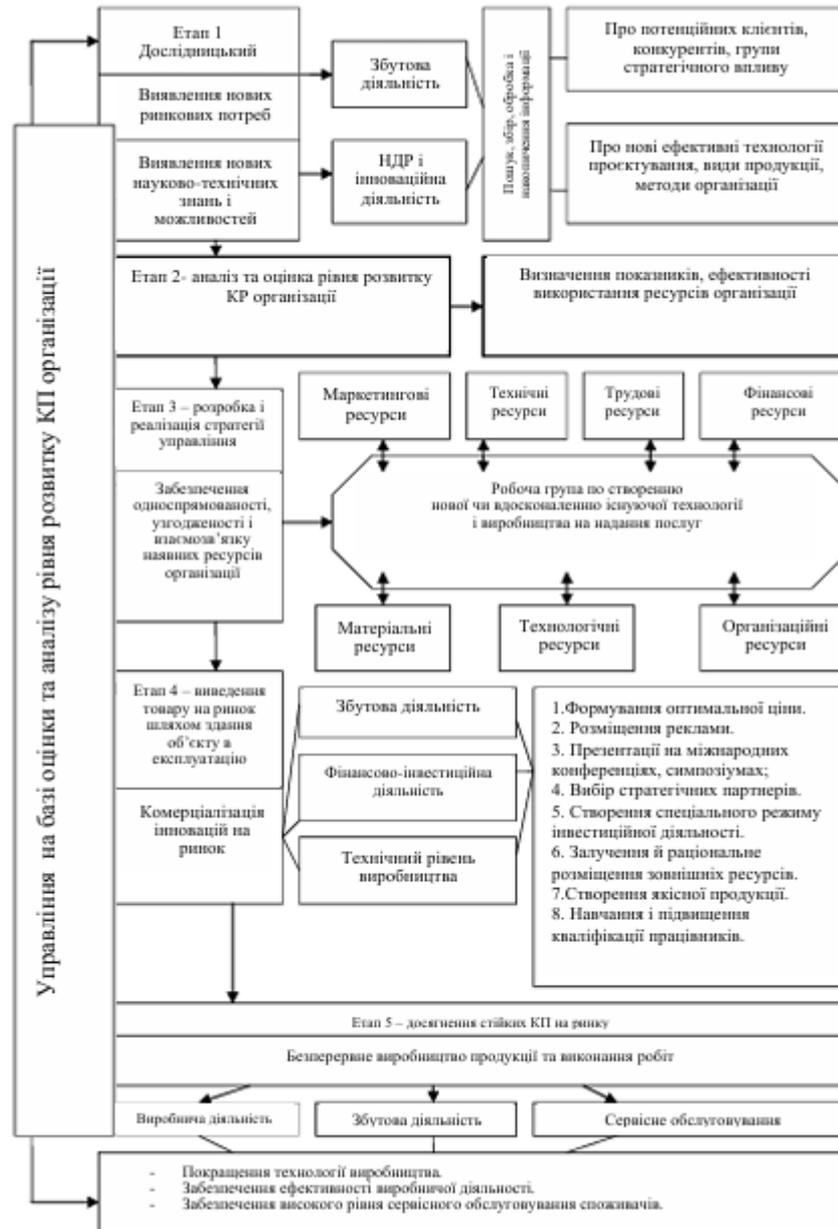
Таблиця А.1

Основні підходи до визначення сутності поняття «КП»

Автор	Визначення
1	2
АЗАРЯН О., ФАЙВІШЕНКО Д. [10]	КП – висока компетентність організації роздрібною торгівлі, що дає йому найкращі можливості залучення та збереження клієнтів
БАЛАБАНОВА Л., ХОЛОД В. [4]	КП це ті сильні сторони організації, які здатні забезпечувати перевагу над конкурентами і є дуже важливим для цільового ринку
БАРАСЬ Д. [5]	КП відрізняються за такими ознаками: тривалістю дії; джерелами виникнення; походженням; характером впливу на споживачів; стратегічною направленістю; концепцією маркетингової системи; впливом на потенціал; рівнем реалізації
БЕСКОРСА О. [11]	КП включають абсолютні, які пов'язані з наявністю виробничих можливостей та унікальних ресурсів, і відносні, які обумовлені умовами або можливостями виробництва й реалізації товарів, робіт та послуг, що є кращими порівняно з іншими суб'єктами; кількісні та якісні характеристики функцій регіону, товарів чи послуг його підприємств; виробничі та інвестиційно-інноваційні; потенційні і фактичні
БОЙЧАК А., КАМИШНИКОВ Р. [6]	КП – характеристики або властивості, що забезпечують організації перевагу над прямими конкурентами
ГАВРИЛЮК С. [12]	КП – активи та сфери діяльності, які стратегічно важливі для організації і дають йому змогу перемагати в конкурентній боротьбі
ІВАНОВ Ю. [13]	КП залежно від характеру їх джерел виникнення поділяються на: стратегічні КП структурного плану, засновані на економічних факторах, на нормативно– правових актах; стратегічні КП, що ґрунтуються на географічних факторах, демографічних факторах, КП неправового характеру; стратегічні технічні КП; стратегічні КП, спричинені адміністративними заходами, зумовлені рівнем розвитку інфраструктури ринку, зумовлені гарною інформованістю
ЛАМБЕН Ж. [7]	КП – властивість товару чи торгової марки, які здатні забезпечувати організації перевагу над прямими конкурентами . Головними факторами досягнення стратегічної КП є відмінна якість, яка являє собою підвищену цінність для покупців та споживачів або за рахунок підвищення ефективності товару, або за рахунок зменшення їхніх затрат; витрати нижчі за рахунок високої продуктивності організації; ключові компетенції – технологія або особливий навик, які створюють унікальну цінність для споживачів
ОСАДЧУК А. [14]	КП – рівень ефективного використання всіх видів ресурсів, наявних у розпорядженні організації. Це концентрований прояв переваги над конкурентами в економічній, організаційній та технічній діяльності. Стратегічною КП є ті показники діяльності організації, які можна високремити в економічні результати

Продовження дод. А.1

1	2
ПАВЛОВА В., КУЗЬМЕНКО О., ОРЛОВА В. [15]	КП – діяльність організації, яка пов'язана зі зміцненням ринкової позиції організації, пристосуванням її діяльності до вибраної стратегії, вибором політики відносин до конкурентів, швидкою реакцією на зміни в конкурентному середовищі діяльності. Стратегічна КП організації є результатом більш ефективного управління процесами формування і розвитку таких якісних і кількісних властивостей продукту, які представляють цінність для покупця порівняно з конкурентами
ПАЩЕНКО О. [16]	КП організації мають не лише підтримувати високий рівень прибутковості, але й повинні забезпечувати систематичність прибутковості, оскільки їх можна оцінити лише шляхом порівняння основних напрямів діяльності організації з організаціями-конкурентами
ПОРТЕР М. [8]	КП – перевага фірми в якійсь сфері чи діяльності з випуску товарів порівняно з конкуруючими фірмами. Сукупність факторів, які певним чином здатні визначати успіх чи неуспіх організації на ринку, використання наявних ресурсів організації тощо
ФАТХУТДІНОВ Р., ОСОВСЬКА Г. [9]	КП – це будь-яка ексклюзивна цінність, якою володіє система і яка дає їй перевагу над конкурентами
ШЕБАНІНА О., ФЕДОСУЄВА Г. [17]	КП – кращі порівняно з іншими учасниками ринку способи діяльності, які можуть забезпечити вищу споживчу цінність кінцевого результату діяльності організації, що безумовно є заслугою менеджменту організації





Фінансова звітність за 2021 рік

**КОМУНАЛЬНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ЗОЛОЧІВСЬКА ЛІКАРНЯ"
ЗОЛОЧІВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ
ХАРКІВСЬКА ОБЛ., БОГОДУХІВСЬКИЙ Р-Н, СЕЛИЩЕ ЗОЛОЧІВ, ВУЛ.
ЯРОСЛАВА МУДРОГО, БУД. 20**

Код за ЄДРПОУ: [44075316](#)

Дата звіту	26.09.2024
Період	2021 рік, 12 міс
Бухгалтер	Масліхова Римма Вікторівна
КАТОТТГ	UA63020050010064235
Кількість працівників	126

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	27.30	27.30
первісна вартість	1001	28.00	28.00
накопичена амортизація	1002	0.70	0.70
Незавершені капітальні інвестиції	1005	17.70	
Основні засоби:	1010	2 954.70	3 323.40
первісна вартість	1011	12 190.50	11 599.80
знос	1012	9 235.80	8 276.40
Усього за розділом I	1095	2 999.70	3 350.70
II. Оборотні активи Запаси:	1100	471.40	502.20

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	13.70	38.80
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		9.50
Гроші та їх еквіваленти	1165	500.90	186.30
Усього за розділом II	1195	986.00	736.80
Баланс	1300	3 985.70	4 087.50

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1.00	50.00
Додатковий капітал	1410	2 970.00	2 749.50
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	544.40	811.50
Неоплачений капітал	1425	1.00	49.00
Усього за розділом I	1495	3 514.40	3 562.00
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	471.30	504.60
товари, роботи, послуги	1615		3.30
розрахунками з бюджетом	1620	0.00	6.00
розрахунками з оплати праці	1630		11.60
Усього за розділом III	1695	0.00	20.90
Баланс	1900	3 985.70	4 087.50

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	11 499.90	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	14 079.20	
Інші операційні доходи	2120	4 254.80	
Інші операційні витрати	2180	1 937.70	
Інші доходи	2240	563.40	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	16 318.10	0.00
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	16 016.90	0.00
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	301.20	0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	301.20	0.00

[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.



Фінансова звітність за 2022 рік

КОМУНАЛЬНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ЗОЛОЧІВСЬКА ЛІКАРНЯ"
ЗОЛОЧІВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ

ХАРКІВСЬКА ОБЛ., БОГОДУХІВСЬКИЙ Р-Н, СЕЛИЩЕ ЗОЛОЧІВ, ВУЛ.
ЯРОСЛАВА МУДРОГО, БУД. 20

Код за ЄДРПОУ: [44075316](#)

Дата звіту	08.02.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	Масліхова Римма Вікторівна
КАТОТТГ	UA63020050010064235
Кількість працівників	71

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	27.30	24.50
первісна вартість	1001	28.00	28.00
накопичена амортизація	1002	0.70	3.50
Основні засоби:	1010	3 323.40	10 139.70
первісна вартість	1011	11 599.80	19 314.60
знос	1012	8 276.40	9 174.90
Усього за розділом I	1095	3 350.70	10 164.20
II. Оборотні активи Запаси:	1100	502.20	1 271.20

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	38.80	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		21.90
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9.50	
Гроші та їх еквіваленти	1165	186.30	2 314.30
Інші оборотні активи	1190		28.00
Усього за розділом II	1195	736.80	3 635.40
Баланс	1300	4 087.50	13 799.60

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	50.00	1.00
Додатковий капітал	1410	2 749.50	9 739.40
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	811.50	2 483.70
Неоплачений капітал	1425	49.00	
Усього за розділом I	1495	3 562.00	12 224.10
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	504.60	1 193.00
товари, роботи, послуги	1615	3.30	0.40
розрахунками з бюджетом	1620	6.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
розрахунками з оплати праці	1630	11.60	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	382.10
Інші поточні зобов'язання	1690	0.00	
Усього за розділом III	1695	20.90	382.50
Баланс	1900	4 087.50	13 799.60

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	13 892.60	11 499.90
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	21 187.50	14 079.20
Інші операційні доходи	2120	9 559.90	4 254.80
Інші операційні витрати	2180	1 818.00	1 937.70
Інші доходи	2240	1 225.20	563.40
Інші витрати	2270	0.00	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	24 677.70	16 318.10
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	23 005.50	16 016.90
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1 672.20	301.20
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	1 672.20	301.20



Фінансова звітність за 2023 рік

КОМУНАЛЬНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ЗОЛОЧІВСЬКА ЛІКАРНЯ"
ЗОЛОЧІВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ

ХАРКІВСЬКА ОБЛ., БОГОДУХІВСЬКИЙ Р-Н, СЕЛИЩЕ ЗОЛОЧІВ, ВУЛ.
ЯРОСЛАВА МУДРОГО, БУД. 20

Код за ЄДРПОУ: [44075316](#)

Дата звіту	26.01.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Масліхова Римма Вікторівна
КАТОТТГ	UA63020050010064235
Кількість працівників	65

Фінансова звітність малого підприємства

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	24.50	7 367.30
первісна вартість	1001	28.00	7 373.60
накопичена амортизація	1002	3.50	6.30
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	10 139.70	5 020.10
первісна вартість	1011	19 314.60	14 435.90
знос	1012	9 174.90	9 415.80
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	10 164.20	12 387.40
II. Оборотні активи Заласи:	1100	1 271.20	2 313.20
у тому числі готова продукція	1103	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	0.00	9.40
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	21.90	30.70
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0.00	2.80
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 314.30	2 009.40
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Інші оборотні активи	1190	28.00	14.50
Усього за розділом II	1195	3 635.40	4 380.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	13 799.60	16 767.40

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
-------------	-----------	------------------------------------	--------------------------------------

I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1.00	1.00
Додатковий капітал	1410	9 739.40	12 005.60
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 483.70	2 183.80
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	12 224.10	14 190.40
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	1 193.00	2 215.40
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	0.40	
розрахунками з бюджетом	1620	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	11.70
Доходи майбутніх періодів	1665	382.10	342.20
Інші поточні зобов'язання	1690	0.00	7.70
Усього за розділом III	1695	382.50	361.60
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	13 799.60	16 767.40

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	11 294.50	13 892.60
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	22 126.20	21 187.50
Інші операційні доходи	2120	13 028.80	9 559.90
Інші операційні витрати	2180	2 976.60	1 818.00
Інші доходи	2240	479.60	1 225.20
Інші витрати	2270		0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	24 802.90	24 677.70
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	25 102.80	23 005.50
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-299.90	1 672.20
Податок на прибуток	2300		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-299.90	1 672.20

[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.



Фінансова звітність за 2024 рік

КОМУНАЛЬНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ЗОЛОЧІВСЬКА ЛІКАРНЯ"
 ЗОЛОЧІВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ
 ХАРКІВСЬКА ОБЛ., БОГОДУХІВСЬКИЙ Р-Н, СЕЛИЩЕ ЗОЛОЧІВ, ВУЛ.
 ЯРОСЛАВА МУДРОГО, БУД. 20
 Код за ЄДРПОУ: [44075316](#)

Дата звіту	22.01.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Масліхова Римма Вікторівна
КАТОТГ	UA63020050010064235
Кількість працівників	63

Фінансова звітність малого підприємства

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	7 367.30	7 364.50
первісна вартість	1001	7 373.60	7 373.60
накопичена амортизація	1002	6.30	9.10
Незаввершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	5 020.10	7 633.80
первісна вартість	1011	14 435.90	17 929.30
знос	1012	9 415.80	10 295.50
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	12 387.40	14 998.30
II. Оборотні активи Заласи:	1100	2 313.20	2 226.70
у тому числі готова продукція	1103	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	9.40	5.50
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	30.70	9.40
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2.80	1.30
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г рощі та їх еквіваленти	1165	2 009.40	993.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Інші оборотні активи	1190	14.50	1 036.30
Усього за розділом II	1195	4 380.00	4 272.20
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	16 767.40	19 270.50

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
-------------	-----------	------------------------------------	--------------------------------------

I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1.00	1.00
Додатковий капітал	1410	12 005.60	13 413.10
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 183.80	1 132.60
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	14 190.40	14 546.70
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	2 215.40	2 183.60
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	0.00	
розрахунками з бюджетом	1620	0.00	2.80
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	11.70	11.70
Доходи майбутніх періодів	1665	342.20	1 540.80
Інші поточні зобов'язання	1690	7.70	984.90
Усього за розділом III	1695	361.60	2 540.20
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	16 767.40	19 270.50

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	11 393.30	11 294.50
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	31 393.30	22 126.20
Інші операційні доходи	2120	21 215.40	13 028.80
Інші операційні витрати	2180	3 308.00	2 976.60
Інші доходи	2240	1 041.40	479.60
Інші витрати	2270		0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	33 650.10	24 802.90
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	34 701.30	25 102.80
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-1 051.20	-299.90
Податок на прибуток	2300		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-1 051.20	-299.90

[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
6.Партнерські зв'язки з профільними ЗОЗ та лабораторіями										
7.Активна соціальна відповідальність ЗОЗ										
8.Комфортні умови перебування, оновлені приміщення та належний санітарно-гігієнічний стан										
9.Електронна система запису та електронні медичні картки										
10.Стабільна позитивна репутація серед мешканців громади										

Відомості про експерта:

ПІБ експерта _____

Вік _____

Рівень освіти _____

Посада _____

Спеціальність _____

Стаж роботи _____

Дякуємо за надану допомогу у проведенні досліджень!