

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені О.О.БОГОМОЛЬЦЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

**Кваліфікаційна робота магістра**

на тему

**«ВИЯВЛЕННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ  
ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я»**

**(на прикладі КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий  
Дніпровського району м. Києва»)**

Здобувач вищої освіти групи 12401 АМн,  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
ОПП «Менеджмент у сфері  
охорони здоров'я»

Олена ДРОБОТУН

Науковий керівник  
науковий ступінь,  
вчене звання

Наталія ПРУС,  
к.е.н., доцент

Гарант освітньо-  
професійної програми  
науковий ступінь  
вчене звання

Ганна МАТУКОВА,  
д.пед.н., професор

Завідувач кафедри,  
науковий ступінь  
вчене звання

Валерій ПАРІЙ,  
д.мед.н., професор

Київ, 2024

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**імені О.О.БОГОМОЛЬЦЯ**  
**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Освітній рівень: магістр  
Спеціальність: 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:  
Завідувач кафедри менеджменту охорони  
здоров'я

\_\_\_\_\_ 20\_\_ року

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**  
**Дроботун Олени Михайлівни**

1. **Тема роботи** «Виявлення та використання конкурентних переваг підприємства сфери охорони здоров'я» (на прикладі КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва»)

керівник роботи Наталія ПРУС, к.е.н., доцент

затверджені наказом вищого навчального закладу від 28 вересня 2023 року № 832.

2. **Строк подання здобувачем вищої освіти роботи:** 02.01.2024 року.

3. **Вихідні дані до роботи:** актуальна інформація періодичних та інформаційних видань; літературні джерела з предмета наукового дослідження; статистичні дані, оперативна інформація, дані бухгалтерського, управлінського обліку та фінансової звітності КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва»; ресурси мережі Інтернет.

4. **Цільова установка кваліфікаційної роботи**

Мета кваліфікаційної роботи – узагальнення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу виявлення та використання конкурентних переваг КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва» щодо вдосконалення управління підприємством та підвищення ефективності діяльності підприємства з використанням його конкурентних переваг.

Об'єкт дослідження – процес виявлення та використання конкурентних переваги підприємства сфери охорони.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методологічних та практичних особливостей процесу виявлення та використання конкурентних переваг підприємства сфери охорони здоров'я (на прикладі КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва»).

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу 19 таблиць, 23 рисунків.

6. Дата видачі завдання 29 вересня 2023 року.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження та надання теми роботи	вересень 2023 р.	
2	Обґрунтування актуальності теми роботи	жовтень 2023 р.	
3	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	жовтень 2023 р.	
4	Надання матеріалів по першому розділу роботи	жовтень 2023 р.	
5	Збір інформації для написання другого розділу роботи	жовтень 2023 р.	
6	Надання матеріалів по другому розділу роботи	листопад 2023 р.	
7	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	грудень 2023 р.	
8	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	грудень 2023 р.	
9	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	грудень 2023 р.	
10	Антиплагіатна перевірка роботи	грудень 2023 р.	
11	Підготовка доповіді до захисту роботи	грудень 2023 р.	

Студент \_\_\_\_\_

Олена ДРОБОТУН

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_

Наталія ПРУС

## АНОТАЦІЯ

Текст стор. 78, табл. 19, рис. 23.

Ключові слова: конкурентні переваги, конкурентоспроможність, виявлення конкурентних переваг, використання конкурентних переваг, конкурентна стратегія, методи (способи) оцінювання конкурентних переваг.

В кваліфікаційній роботі магістра проаналізовано поняття і сутність конкурентних переваг підприємства, а також визначено методичні підходи до оцінювання конкурентних переваг підприємства сфери охорони здоров'я. Проаналізовано і здійснена характеристика КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва» та проаналізовано фінансово-економічні показники його діяльності; здійснено аналіз системи управління КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва»; проведено оцінку конкурентних переваг КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва» та обґрунтування напрямків їх вдосконалення. Результатом кваліфікаційної роботи магістра є визначення основних напрямів забезпечення конкурентоспроможності КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва». Розроблені рекомендації щодо вдосконалення процесу виявлення конкурентних переваг КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва». Визначено рекомендації щодо підвищення якості медичних послуг як ключової конкурентної переваги КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва».

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ЇХ ВИЯВЛЕННЯ	10
1.1. Поняття і сутність конкурентних переваг підприємства	10
1.2. Методичні підходи до оцінювання конкурентних переваг підприємства сфери охорони здоров'я	16
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КНП «КОНСУЛЬТАТИВНО-ДІАГНОСТИЧНИЙ ЦЕНТР ДИТЯЧИЙ ДНІПРОВСЬКОГО РАЙОНУ М. КИЄВА» ТА ЙОГО КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ	26
2.1. Характеристика КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва» та аналіз фінансово-економічних показників його діяльності	26
2.2. Аналіз системи управління КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва»	38
2.3. Оцінювання конкурентних переваг КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва»	52
Висновки до розділу 2	60
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ВИЯВЛЕННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ У ДІЯЛЬНОСТІ КНП «КОНСУЛЬТАТИВНО-ДІАГНОСТИЧНИЙ ЦЕНТР ДИТЯЧИЙ ДНІПРОВСЬКОГО РАЙОНУ М. КИЄВА»	62
3.1. Основні напрями забезпечення конкурентоспроможності КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва»	62
3.2. Рекомендації щодо вдосконалення процесу виявлення	68

конкурентних переваг КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва»

3.3. Рекомендації щодо підвищення якості медичних послуг як ключової конкурентної переваги КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва» 73

Висновки до розділу 3 80

ВИСНОВКИ 82

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 86

## ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сьогодення, має місце динамічний розвиток ринку товарів та послуг, що зумовлює заклади охорони здоров'я покращувати власний рівень конкурентоспроможності. Виявлення і використання конкурентних переваг закладу охорони здоров'я на ринку є ключовим питанням функціонування ринкових відносин, що характеризує можливість та ефективність адаптації підприємства до умов конкурентного середовища. Відповідно нині є актуальним питання виявлення і використання конкурентних переваг досліджуваного закладу серед конкурентів, які надають медичні послуги.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу виявлення та використання конкурентних переваг КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва» щодо вдосконалення управління підприємством та підвищення ефективності діяльності підприємства з використанням його конкурентних переваг.

Для досягнення мети дослідження було поставлено наступні *завдання*:

- проаналізувати поняття та сутність конкурентних переваг підприємства;
- охарактеризувати методичні підходи до оцінювання конкурентних переваг підприємства сфери охорони здоров'я;
- проаналізувати і здійснити характеристику КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва» та проаналізувати фінансово-економічні показники його діяльності;
- здійснити аналіз системи управління КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва»;
- оцінити конкурентні переваги КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва» та обґрунтувати напрямки їх вдосконалення;

– визначити основні напрями забезпечення конкурентоспроможності КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва»;

– розробити рекомендації щодо вдосконалення процесу виявлення конкурентних переваг КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва»;

– охарактеризувати рекомендації щодо підвищення якості медичних послуг як ключової конкурентної переваги КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва».

Об’єкт дослідження – процес виявлення та використання конкурентних переваг підприємства сфери охорони.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методологічних та практичних особливостей процесу виявлення та використання конкурентних переваг підприємства сфери охорони здоров’я (на прикладі КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва»).

Теоретичною основою роботи є наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, присвячені питанню підвищення конкурентоспроможності підприємства, в яких наведено фундаментальні основи виявлення і використання конкурентних переваг підприємства.

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є методи системного, компаративного, стратегічного аналізу, логіко-структурного моделювання, формалізації, системний, статистичний та інші загальні та спеціальні наукові методи.

Елементи наукової новизни у обґрунтуванні вдосконалення процесу виявлення та використання конкурентних переваг КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва» є впровадження алгоритму оцінювання конкурентоспроможності, що дасть змогу виявити цільову орієнтацію оцінювання конкурентоспроможності; визначення чинників конкурентоспроможності, за якими заклад має гірший стан, ніж



конкуренти, тобто дасть змогу значно посилити інформованість директора під час прийняття управлінських рішень стратегічного значення.

Практичне значення отриманих результатів полягає у впровадженні системи покращення якості медичної допомоги, яка має ґрунтуватися на запобіганні лікарських помилок, ускладнень чи не прогнозованого перебігу хвороб; застосування методів оцінки якості медичних послуг дозволить оцінювати якісні показники у їх кількісному прояві, а також єдина технологія проведення оцінювання дозволить скоординувати роботу усіх відділів та служб надавача медичної послуги.

## РОЗДІЛ 1

### КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ЇХ ВИЯВЛЕННЯ

#### 1.1. Поняття і сутність конкурентних переваг підприємства

В конкурентних умовах всі без винятку суб'єкти господарювання, у тому числі й підприємства сфери охорони здоров'я, для ефективної діяльності та визначення своїх перспективних напрямів діяльності мають здійснити рівень своєї конкурентоспроможності. Маючи у розпорядженні інформацію стосовно своїх конкурентних позицій, підприємство сфери охорони здоров'я здатне виявити свої конкурентні переваги, обрати вірну стратегію і тактику поведінки, яка відповідатиме реаліям діючих ринкових процесів.

Цінною категорією, як для сучасної економічної науки, так і для практичної діяльності є категорія «конкурентна перевага», що нерозривно пов'язана з конкуренцією. Виявлення конкурентних переваг відбувається тоді і там, де відповідно відбувається поява і розвиток конкуренції. Вказане свідчить про те, коли конкуренція має великий обсяг впливу, це спричиняє значимість конкурентних переваг, які забезпечують успішність функціонування закладу охорони здоров'я серед його конкурентів [29].

Результативність конкуренції прослідковується за рахунок конкурентних переваг, які вдалося досягнути закладом. Вкрай важливим елементом, серед інших, що дає змогу ефективно функціонувати закладу, займають конкурентні переваги. Проблематика виявлення і використання, а також здатність досягнути таких переваг закладом є вкрай актуальним питанням вивчення науковців. Однак, в наукових джерелах відсутність одне розуміння до питання визначення цього терміну.

Дослідження позицій науковців відносно трактування поняття «конкурентна перевага» наведено в Таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

## Визначення поняття «конкурентна перевага»

Науковці	Визначення
М. Портер	сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства у конкуренції, продуктивність використання ресурсів тощо [39, с. 114].
Ж.-Ж. Ламбен	характеристики або властивості (атрибути) товару або торговельної марки, що забезпечують фірмі перевагу над прямими конкурентами [30, с. 169].
В.М. Бондаренко	цінність, якою володіє система, що дає їй перевагу перед конкурентами [6, с. 93].
К.С. Клименко	концентрований прояв переваги над конкурентами в різних сферах (видах) діяльності підприємства [21, с.122].
О.М. Ткачук, Ю.П. Харкава	сукупність матеріальних і нематеріальних активів (ресурсів), організаційних можливостей і ключових компетенцій підприємства, сфер його економічної діяльності та конкурентоспроможних товарів і/або послуг, що забезпечують йому переваги як економічного, так і соціального, технічного тощо характеру над підприємствами-конкурентами на ринку [54, с. 67].
І.В. Шаповалова	ступінь відмінності від конкурента як внутрішнього (за рахунок перевершення конкурента в управлінському, організаційному, виробничому, фінансовому, маркетинговому та інформаційному аспектах), так і зовнішнього походження, спрямований на забезпечення стійкої конкурентної позиції на довготривалій період [58, с. 430].
В.В. Голік	концентрований прояв переваги над конкурентами в різних сферах (видах) діяльності підприємства [11].

Проаналізуємо позиції науковців, які дають визначення поняттю «конкурентна перевага».

М. Портер був першим науковцем, який дослідив сутність поняття конкурентних переваг. Його бачення сутності цього поняття дає змогу будь-якому суб'єкту господарювання, використовуючи його конкурентні переваги, досягти успіху у діяльності у порівнянні з своїми конкурентами. Його позиція зводиться до того, що поява конкурентної переваги є застосування закладом індивідуальних видів конкуренції, що заклад має змогу використовувати у своїй діяльності протягом визначеного [39, с. 115].

На думку М. Портера витрати і маркетинг, слугують головними чинниками конкурентних переваг.

Так, конкурентна перевага у маркетингу виступає такою перевагою, що дає змогу задовольнити наявні бажання споживачів, на відміну від товарів і

послу, які споживачам пропонують конкуренти. Ця перевага базується на індивідуальності послуги або товару, досягнення якоє буде можливим, виключно при умові репутації закладу, надаючи привабливіші послуги на відміну від конкурентів.

Конкурентна перевага у витратах визнається відповідною перевагою закладу, у випадку витрачання менших фінансових ресурсів на маркетинг у порівнянні з показниками конкурентів. Відповідна перевага забезпечує здатність закладу мінімізувати витрати на рекламні заходи. У цих реаліях конкурентна перевага закладу спричинена застосуванням інноваційних технологій і застосуванням досвідчених фахівців тощо.

Також, на думку М. Портера 3-м елементом, який дає змогу отримати того конкурентну перевагу закладу є мінімізація витрати і одночасне використання маркетингових переваг [39, с. 116].

На нашу думку, позиція науковця ґрунтується на тому, що заклад може мати більш вигідні позиції на відміну від своїх конкурентів, тільки коли від забезпечить створення індивідуальні особливості і буде їх застосовувати під час здійснення своєї діяльності.

В.М. Бондаренко виділив фактори, що дають змогу реалізувати конкуренту перевагу, зокрема це: віртуальні і матеріальні; тактичні і стратегічні; внутрішні і зовнішні; другорядні і базові; націлені покращити якість об'єкта відносно етапів його життєвого циклу [6, с. 92].

С.М. Клименко акцентує увагу на тому, що конкурентні переваги закладу прослідковуються в випередженні конкурентів ринкові чинники успішності або базових компетенцій [21, с. 58].

І.В. Шаповал, так само як і О.В. Яценко використовують поняття «стійка конкурентна перевага». Так, в умовах сьогодення зовнішні конкурентні умови зобов'язують всіх суб'єктів ринку застосовувати у своїй діяльності не лише конкурентні перевага, а використовувати стійкі конкурентні переваги.

Позиція О.В. Яценка зводиться до того, що стійкою конкурентною перевагою варто вважати тривалу у часі перевагу, що є використанням індивідуальної стратегії, яка надає користувачу цінність, яка ґрунтується на індивідуальному поєднанні внутрішніх ресурсів, що не можливо відтворити конкурентам. Стійка конкурентна перевага може бути досягнута, коли матиме місце постійний розвиток наявних та вироблення новітніх ресурсів у постійно змінному середовищі [65, с. 173].

Ми вважаємо, що використання підприємством охорони здоров'я стійких конкурентних переваг забезпечить у майбутньому, не лише значне покращення його конкурентоспроможності серед підприємств-конкурентів у галузі охорони здоров'я, а також матиме більш глобальний результат, а саме сприятиме покращенню показників усієї економіки України в цілому.

Проаналізувавши позиції науковців, варто зазначити, що значна кількість дослідників, у тому числі і В.В. Голік, з використовуючи термін «конкурентні переваги», визначають зміст терміну «конкурентоспроможність підприємства», під яким розуміють результат застосування конкурентних переваг, що означає існування індивідуальної цінності, яка забезпечує перевагу відносно конкурентів [11].

Ми вважаємо, що сутність конкурентних переваг прослідковується як існування цінних особливостей або поєднання факторів, які забезпечують закладу досягати гарніші результати на ринку медичних послуг, на відміну від конкурентів. Конкурентною перевагою є існування у закладу індивідуальної цінності, яка забезпечує закладу займати кращі позиції на ринку на відміну від своїх конкурентів.

Отже, конкурентною перевагою варто вважати певну категорію, яка характеризується можливістю підлаштуватися до чинників, які мають мінливий характер, мають особливий рівень ефективних і стійких характеристик, які у поєднанні дають здатність встановити можливості роботи закладу на ринку. Іншими словами, це високий рівень компетентності закладу, які характеризуються показниками залучення нових пацієнтів.

Варто окремо сказати, що серед науковців є три підходи до розуміння сутності поняття «конкурентна перевага».

Перший підхід – компаративний підхід. Головним за такого підходу виступає переваги відносно конкурентів, а саме реалізація особливостей переваг на конкурентами. Конкурентній перевазі притаманний порівняльний характер, з огляду на те, що її можливо оцінити лише у порівнянні з іншими послугами чи товарами, які надаються або виробляються конкурентами. Недоліком вказаного підходу, на нашу думку, виступає те, що від містить вкрай загальні описові характеристики вказаного терміну.

Другий підхід до розуміння суті конкурентної переваги виступає ресурсний підхід. Сутність цього підходу прослідковується у тому, що ні один з чинників, який розглядається сам по собі, не дає змогу встановити, що є головним чинником успішності закладу у порівнянні з конкурентами, однак ефективне застосування ресурсів виступає обов'язковою чинником конкурентної переваги.

Третій підхід це ціннісно-компетентнісний підхід. Недоліком вказаного підходу виступає виокремлення конкурентної переваги лише послуги і пов'язаних з цим дій, на о впливають зовнішні і внутрішні чинники, які варто брати до уваги застосовуючи конкурентну перевагу [26, с. 55].

Вказані позиції до розуміння сутності конкурентних переваг є доповнюючими одна одну, з огляду на те, що дослідження сутності цього поняття відбувається з різних позицій. Ми притримуємось позиції, відносно якої вказані трактування варто доповнити ситуаційним і комплексним підходами, що варто розуміти, як гармонізації джерел переваг конкурентів, результативність яких буде виражена у системі конкурентних переваг, яка буде націлена на отримання найбільш вагомих позицій на ринку у порівнянні з основними конкурентами.

Проаналізувавши підходи у питанні розуміння особливостей конкурентних переваг варто навести власне визначення конкурентним перевагам, якими варто вважати позитивні індивідуальні характеристики

закладів охорони здоров'я у порівнянні з конкурентами на медичному ринку, що дають змогу покращити показники ефективності його діяльності у короткий проміжок часу і гарно працювати тривалий час здійснюючи постійний моніторинг новітніх можливостей та бистре підлаштування до мінливості на ринку .

Позиція С.М. Клименко вважає, що варто конкуренті переваги розглядати у трьох вимірах:

– низький рівень конкурентних переваг, що визначає те, що їх досягнення відбувається вкрай легко;

– високий рівень конкурентних переваг, що є результатом цілеспрямованої роботи закладу, що у переважній більшості визначається великими затратами і проблематичністю повторення конкурентами таких переваг;

– найвищий рівень конкурентних переваги, які характеризуються постійним удосконаленням виробничих процесів і переліку видів робіт, що не дає змогу конкуренту успіти продублювати всі зміни, які мають місце у потенційного конкурента [21, с. 130].

Ми вважаємо, що перша категорія конкурентних переваг не дають можливість досягти підприємству успіху на ринку серед конкурентів. Будь-якому підприємству, у тому числі і підприємству сфери охорони здоров'я більшу вагу необхідно приділяти конкурентним перевагам високого і найвищого рівня для розробки своїх конкурентних стратегій і напрямків подальшого вдосконалення своєї діяльності, що в кінцевому результаті забезпечить змогу конкурувати з найкращими підприємствами у своєму сегменті ринку.

Конкурентна перевага вводить цілком новий спосіб розуміння того, чим займається підприємство. Новаторська концепція М. Портера про ціннісний ланцюжок розбиває підприємство на «діяльність», або дискретні функції або процеси, що представляють собою елементарні блоки конкурентних переваг [38, с. 131].

Те, що поняття «конкурентна перевага» стало звичним явищем, якому має бути приділено значну увагу у діяльності підприємства сфери охорони здоров'я шляхом їх виявлення і використання, є свідченням сили ідеї М. Портера, який заклав вкарай важливий фундамент для подальших розробок і дослідження сутності цього поняття. Так, ми вважаємо, що своєчасне і вдале виявлення і використання конкурентних переваг будь якого підприємства, у тому числі підприємства сфери охорони здоров'я, підвищить у рази його конкурентоспроможність серед своїх конкурентів, які надають подібні послуги на ринку.

Підсумовуючи варто сказати, конкурентною перевагою варто розуміти відповідні особливості, що створюють для закладів охорони здоров'я відповідну перевагу відносно прямих конкурентів. Конкурентні переваги з'являються та проявляються виключно в умовах появи і розвитку і конкуренції. Вказане свідчить про те, що важливими для успішності на ринку та у діяльності закладу охорони здоров'я стають їх конкурентні переваги, які забезпечуються в результаті ефективного застосування своїх конкурентних переваг.

## 1.2. Методичні підходи до оцінювання конкурентних переваг підприємства сфери охорони здоров'я

Дуже важко оцінити міру конкурентоспроможності, зокрема виявити особливості конкурентної переваги, які застосовують у своїй діяльності різні заклади. Загалом, показник конкурентної переваги варто проводити його оцінювання стосовно певного закладу, який займає лідируючі позиції на ринку. Лише, у випадку застосування у своїй діяльності визначених умови, які повинні бути дотримані показник конкурентної переваги можливо оцінити у співставлення показника рентабельності функціонування закладу у співставленні до подібного показником закладу, що займає лідируючі позиції на ринку відносно його діяльності у майбутньому.



Науковці, які досліджують це питання, у переважній більшості, зосереджують свою увагу на питаннях вивчення проблематики конкурентних переваг ар слуг, які надаються. Ми вражаємо, що це питання є досить актуальним і важливим для дослідження, однак ключовими питаннями, які варто досліджувати мають бути вивчення конкурентних переваг закладів з макроекономічного і мікроекономічного погляду. Основою досліджень методологічного основи конкурентних переваг мають бути переваги послуг, з огляду на те, що успішність конкурентної переваги закладу прослідковується від позиції конкурентоспроможності, які вдалося досягти.

Беручи до уваги, економічний об'єкт використання, то можна виділити категорії, зокрема конкурентні переваги: товарів і послуг, суб'єкта господарювання, національної економіки і відповідної галузі, у якій здійснює свою діяльність заклад [61, с. 40].

Ми притримуємось позиції, здійснивши порівняння конкурентної переваги послуг закладу і здійснивши співставлення частини та цілого, то здатність закладу займати конкурентні позиції на ринку медичних послуг буде на пряму залежати від конкурентних переваг послуг, що надаються, та залежатиме від загального обсягу чинників та методів функціонування закладу.

Серед економістів існує позиція, що конкурентні вимоги мають базуватися на трьох ключових особливостях, які дадуть будь-якому суб'єкту господарювання займати лідируючі позиції на ринку, зокрема:

- ґрунтуватися на можливостях і потужностях закладу, що визначатимуть індивідуальність на відміну від своїх конкурентів;
- довгий період мати можливість проявляти індивідуальні особливості послуг, які надаються;
- бути здатними дати пацієнтам задоволення від споживання послуг закладу [27, с. 25].

Більшість дослідників, у тому числі і Ю.Б. Іванов, виділяють такі ключові особливості конкурентних переваг і чинників, які дають можливість їх встановити:

- відносний характер, що дає змогу встановити конкуренту перевагу виключно порівнюючи фактор функціонування закладу з особливостями функціонування його конкурентів;

- динамічний характер, що проявляється коли змінюються певні чинники;

- адаптивний характер, який вимагає від закладу постійно слідкувати за особливостями ринкових процесів і постійно підлаштовувати власні виробничі процеси до змін, які мають місце;

- стійкий характер, що прослідковується у можливості конкурентної переваги бути актуальною у майбутньому;

- ефективний характер, що визначається бажаного впливу на заклад і на позитивні його фінансово-економічні показники діяльності [18, с. 97].

Чинниками появи конкурентних переваг закладу можуть мати різноплановий прояв. Артеменко В.О. вважає, що ключовими чинниками варто вважати: рівень взаємозалежності, місце появи, характерні особливості джерела, сфера функціонування. Ключовими особливостями, які дають можливість виявити конкурентні переваги варто вважати:

- рівне вий елемент;
- сфера появи;
- змістовний елемент;
- рівень іноваційності;
- здатність закладу впливати підприємства на проявлення конкурентної переваги;
- природний елемент [2, с. 143].

Доцільно виокремити критерії оцінки виявлення і використання конкурентних переваг підприємства сфери охорони здоров'я, які наведемо на (рис. 1.1).

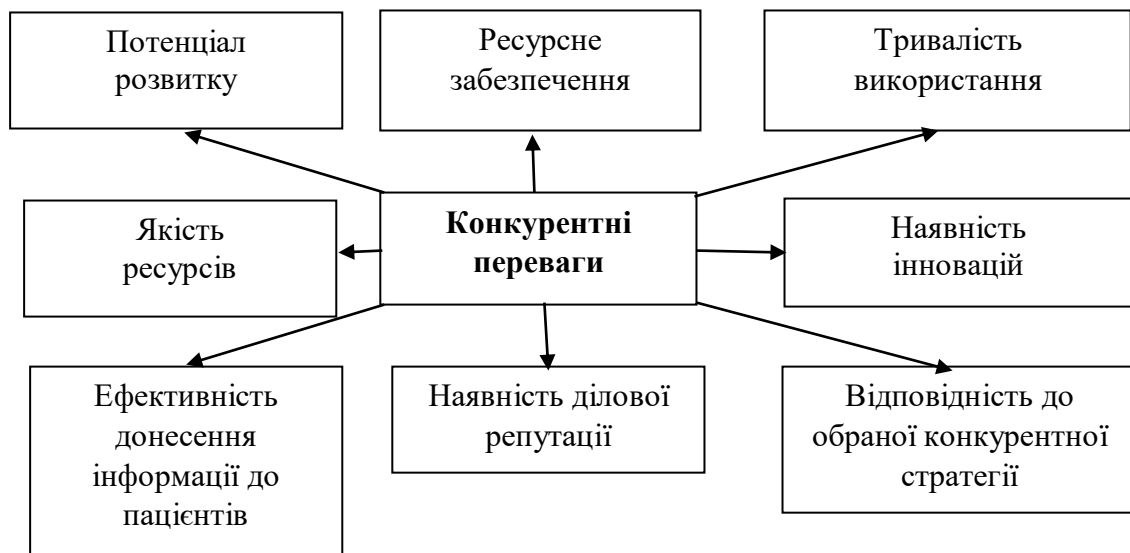


Рис. 1.1. Критерії оцінки виявлення і використання конкурентних переваг підприємства сфери охорони здоров'я.

Здатність закладу адаптуватися визначає його можливість підлаштуватися до змін, які мають місце на ринку медичних послуг. Вказане буде можливе, коли заклад буде застосовувати певні заходи під час своєї маркетингової діяльності і використовуючи принципи формування переваг закладу, які включатимуть такі конкурентні переваги:

- які базуватимуться на інноваціях, покращеннях, що стосуватимуться соціально-економічної, техніко-технологічної, організаційної, фінансової і управлінської складової функціонування закладу;
- які стосуються всього масиву створення ціннісних елементів закладу;
- які використовуються та покращуються через їх поліпшення на постійній основі [2, с. 201].

Ми вважаємо, що важливим є те, що конкурентні переваги мають ґрунтуватися та вказаних нижче критеріях, щоб їх можливо було визнати певними перевагами.

По-перше, такі особливості мають бути зрозумілими клієнтам, що прослідковуються у тому, що заклад має їх застосовувати під час визначення своїх подальших рекламних і маркетингових дії.

По-друге, конкурентні переваги мають містити елементи, що мінімізують їх повторення конкурентами і їх не можливо буде скопіювати.

Вивчення наукових позицій дає можливість акцентувати увагу на тому, що існує велика кількість методичних підходів у питанні оцінювання конкурентних переваг закладу. Такі підходи базуються на різнопланових сферах діяльності закладу і відповідно оцінювання конкурентних перевагах проводиться на базі:

- впливу внутрішніх і зовнішніх чинників функціонування закладу;
- конкурентоспроможності послуг;
- потенціалу закладу та інше.

Переважає більшість методів характеризуються теоретичними і загальними особливостями. Беручи до уваги особливості, до переліку ключових методів оцінювання конкурентних переваг закладу варто включити наступні: модель Портера (модель п'яти сил конкуренції), PEST-аналіз, STEP-аналіз; GETS-аналіз, метод PIMS, фінансово-економічний метод, метод маржинального аналізу, метод LOTS, метод експертного оцінювання, бенчмаркінг, метод збалансованої системи показників, метод картування стратегічних груп, метод покращення та виміру продуктивності, модель «Мак-Кінсі», SWOT-аналіз, модель БКГ [45, с. 113].

Варто звернути увагу на методику виявлення потенційних конкурентних переваг підприємства, що була запропонована Т.С. Коваль, яка полягає в розробці алгоритму (певної послідовності дій) [22, с. 112].

Розглянемо нижче більше детально кожен із запропонованих етапів.

Першим етапом дослідження внутрішнього середовища.

Цей етап ґрунтується у проведенні оцінювання стану закладу використовуючи SWOT-аналіз з дослідженням слабких і сильних сторін підприємства. Чинники дослідження внутрішнього середовища базуються на введених в економічну літературу М. Портером ланцюжку цінності, які містять 2 такі блоки: ключові види діяльності; підтримуючі види діяльності.

Другим етапом є оцінювання зовнішнього середовища.

Вказаний етап виступає продовженням здійснення SWOT-аналізу та складається з двох елементів: можливостей і загроз. Під час цього етапу

встановлюються чинники, які дають можливість визначити особливості, якому має відповідати середовище:

- загрозливі прояви виявлення нових конкурентів;
- можливість клієнтів торгуватися;
- можливість постачальників торгуватися;
- загрозливі прояви виявлення послуг і товарів замінників;
- конкурентні прояви між діючими конкурентами.

Третім етапом виступає побудова нової матриці, яка має включати чинники можливостей, загроз а також сильних та слабких сторін, що є ключовими конкурентними перевагами закладу.

Четвертим етапом варто вважати визначення ключових характеристик проведення елементів внутрішнього середовища закладу.

Всі слабкі та сильні сторони по черзі встановлюються їх особливості, які визначають стан закладу на ринку за певними чинниками і кожен з них характеризується окремо. Дослідження слабких сторін закладу відбувається так само як і відбувається оцінювання сильних сторін, за виключенням оцінювання галузі функціонування закладу, які характеризуються проблемними нюансами.

П'ятим етапом є пошук потенційних конкурентних переваг, на які випивають чинники зовнішнього середовища.

Проведення аналізу загроз і можливостей здійснюється шляхом оцінки особливостей визначаються як певні загрози або навпаки як певні моливості закладу. Конкурентне середовище є вкрай мінливим і коли відбуваються певні трансформації у закладу, то це вкрай впливає на діяльність конкурентів. З огляду на це, варто на постійній основі слідкувати і здійснювати оцінювання зміни, які мають місце в у зовнішньому середовищі.

Шостим етапом виступає ранжування привабливих чинників потенційних конкурентних переваг, які викликані можливостями галузі, що мають місце у відповідній галузі.

Здійснення аналізу переліку наявних потенційних переваг відбувається беручи до уваги рівень ймовірності їх виникнення та перспективи їх впливу на заклад. За результатом здійсненого всі особливості критерію мають бути індивідуально оцінені із врахуванням місця, яке вони займають у матриці.

Сьомим етапом є визначення ключових факторів, які впливають на потенційні конкурентні переваги зі сторони зовнішнього середовища.

Ранжування усіх загрозованих чинників відбувається відносно вірогідності їх впливу і появи.

Восьмим етапом є заключний етап.

Зібравши інформацію, здійснивши її класифікацію та провівши оцінювання, сформована на 3-му етапі форма матриці має готову форму і має бути наповнена. В першу чергу характеризуються сильні чинники закладу, після них проводиться опис слабких чинників. В подальшому матриця наповнюється інформацією відносно можливостей і загроз, які можуть мати місце в діяльності закладу [22, с. 113].

Чинниками, які впливають на виявлення конкурентної переваги залежать від:

- розмір закладу;
- показників ефективності функціонування закладу;
- нововведень закладу у свою діяльність;
- ринкових умов, в яких функціонує заклад.

О.А. Бескорс визначає принципи, які дають змогу забезпечити заклад конкурентними перевагами зокрема це: інноваційність; динамічність; комплексність; адаптивність; інтеграція; гнучкість; системність [4].

А.С. Савченко під час оцінювання конкурентних переваг закладу вважає вкрай важливим використання інтегрального показника, що ґрунтується на встановленні впливу внутрішніх і зовнішніх чинників функціонування закладу на рівень його конкурентних переваг [45, с. 68].

Ми підтримуємо думку А.С. Савченко, що прослідковується взаємозв'язок між цілями функціонування закладу, етапом економічного розвитку закладу і його конкурентними перевагами.

Для формування та утримання конкурентних переваг у довгостроковому періоді підприємству сфери охорони здоров'я необхідно, проаналізувати існуючі та чітко визначити нові напрями своєї діяльності, враховуючи власний ресурсний потенціал підприємства. Основою цього є розробка конкурентної стратегії, де будуть визначені конкурентні переваги, що забезпечує підприємству отримання найвищого рівня прибутковості та стабільності функціонування на ринку [13, с. 6].

Покращення показників конкурентоспроможності виступає певним процесом покращень, вимагає управління і, зокрема, стратегічного підходу. З огляду на те, що зміни мають бути внесені у всі організаційні елементи, зокрема структуру кадрів, технологію, зайнятість, кваліфікацію, покращення конкурентоспроможності стає розробка стратегії відповідного покращення [29].

Встановлення і застосування стратегії діяльності закладу дає йому змогу реалізувати у практичній діяльності його конкурентні переваги.

Позиція О. П. Красняк та В. О. Мицик зводиться до того, що конкурентні переваги підприємства сфери охорони здоров'я варто розміщувати таким чином:

- розроблення та обрання типу стратегії вимагає від керівника організувати свою діяльність з орієнтацією на досягнення поставлених цілей у майбутньому;

- обрання стратегії дає конкретно визначити зусилля, які мають бути зроблені закладом;

- стратегія дає змогу визначити показники функціонування закладу і відповідно контролю за їх досягненням;

- обрана стратегія вимагає від закладу чітко встановити власні завдання;

– стратегічне управління дає можливість оперативно реагувати закладу на непербачувані обставини, які можуть впливати на діяльність закладу.

Стратегій певного закладу обирається у результаті класифікації стратегій у загальному їх розумінні. Окремий клас стратегій визначає перелік дій і поведінки закладу у випадку настання певних обставин. Вказане дає змогу зменшити витратну частину у питанні визначення планів і впровадження стратегії, підлаштовуючи визначений алгоритм відносно внутрішніх особливостей закладу [29].

Проаналізувавши позиції науковців кількість варто навести власне визначення: виявлення і використання конкурентних переваг закладу сфери охорони здоров'я виступає процесом системного управління діяльністю закладу, що на пряму залежить від створення і реалізації конкурентних переваг, що вимагають підвищувати рівень конкурентної позиції закладу серед конкурентів на ринку медичних послуг. Цей процес повинен базуватися на основній конкурентній стратегії закладу, брати до увагу визначену його мету, цілі та задачі його діяльності.

Підсумовуючи варто акцентувати увагу на тому, що виявлення і використання конкурентної переваги закладу, окрім того, що є важливим, також є складним, з огляду на те, що варто не тільки виявити і обрати конкурентну перевагу, що дасть змогу покращити рівень конкурентоспроможності закладу сфери охорони здоров'я, а також буде відповідати його можливостям і буде дієвою у майбутньому.

## Висновки до розділу 1

Дослідження теоретичних аспектів конкурентних переваг КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва та методичних підходів до їх виявлення дало змогу отримати наступні результати.



1. Проаналізовано поняття «конкурентна перевага» та акцентовано увагу, що під цим поняттям варто розуміти відповідні особливості, що створюють для закладів охорони здоров'я відповідну перевагу відносно прямих конкурентів. Конкурентні переваги з'являються та проявляються виключно в умовах появи і розвитку конкуренції. Вказане свідчить про те, що важливими для успішності на ринку та у діяльності закладу охорони здоров'я стають їх конкурентні переваги, які забезпечуються в результаті ефективного застосування своїх конкурентних переваг.

2. Сутність конкурентних переваг підприємства науковцями розглядається виходячи з трьох підходів, зокрема. Перший підхід – компаративний підхід. Другий підхід до розуміння суті конкурентної переваги виступає ресурсний підхід. Третій підхід це ціннісно-компетентнісний підхід. Вказані позиції до розуміння сутності конкурентних переваг доповнюють одна одну, з огляду на те, що дослідження сутності цього поняття відбувається з різних позицій. Ми притримуємось позиції, відносно якої вказані трактування варто доповнити ситуаційним і комплексним підходами, що варто розуміти, як гармонізацію джерел переваг конкурентів, результативність яких буде виражена у системі конкурентних переваг, яка буде націлена на отримання найбільш вагомих позицій на ринку у порівнянні з основними конкурентами.

3. Охарактеризовано методичні підходи до оцінювання конкурентних переваг підприємства сфери охорони здоров'я та враховуючи позиції науковців дає нам можливість акцентувати увагу на тому, що існує велика кількість методичних підходів у питанні оцінювання конкурентних переваг закладу. Для оцінювання досягнутого рівня конкурентоспроможності використовуються кількісні та якісні методи.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КНП «КОНСУЛЬТАТИВНО-ДІАГНОСТИЧНИЙ ЦЕНТР ДИТЯЧИЙ ДНІПРОВСЬКОГО РАЙОНУ М. КИЄВА» ТА ЙОГО КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

2.1. Характеристика КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва» та аналіз фінансово-економічних показників його діяльності

Комунальне некомерційне підприємство «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва» є закладом охорони здоров'я комунальної власності територіальної громади м. Києва і підпорядковане Дніпровській районній в місті Києві державній адміністрації та Департаменту охорони здоров'я виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації).

Дитячу поліклініку № 1 було створено у 1980 році, однак вже після реорганізації у 2012 році заклад набув іншої форми власності та продовжив існування, як Комунальне некомерційне підприємство «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району міста Києва».

Підприємство створено за рішенням Київської міської ради від 01.12.2011 року № 736/6972 «Про питання діяльності Центральної районної поліклініки Дніпровського району м. Києва, що входить до сфери управління Дніпровської районної в місті Києві державної адміністрації» [40] та розпорядженням Дніпровської районної в місті Києві державної адміністрації від 06.04.2012 року № 136 «Про організаційно-правові заходи щодо створення комунального некомерційного підприємства «Консультативно-діагностичний центр Дніпровського району м. Києва» [41].

Повна назва: Комунальне некомерційне підприємство «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва».

Код ЄДРПОУ юридичної особи: 02125763.

Юридична адреса: 02098, м. Київ, пр-т Павла Тичини 12.

Організаційно-правова форма: комунальне підприємство (150).

Видами діяльності товариства виступають наступні: 86.21. загальна медична практика (86.21); спеціалізована медична практика (86.22); стоматологічна практика (86.23); інша діяльність у сфері охорони здоров'я (86.90).

Власник (засновник): Київська міська Рада, яка володіє 100% статутного капіталу підприємства.

Статутний капітал: 3 131 147 грн.

Електронна адреса сайту: <https://tychyny12.kiev.ua/> [9].

Територіальна громада міста Києва від імені якої виступають Київська міська рада та уповноважений нею орган – Дніпровська районна в місті Києві державна адміністрація виступає власником та засновником підприємства. Підприємство правонаступником центральної районної поліклініки Дніпровського району м. Києва та було зареєстроване 09.04.2012 року.

Підприємство наділено усіма правами юридичної особи, користується правом оперативного управління, щодо закріпленого за ним комунального майна є самостійним господарюючим суб'єктом із статусом комунального некомерційного підприємства. Підприємство має самостійний баланс, здійснює фінансові операції через поточний рахунок в управлінні державної казначейської служби України у Дніпровському районі м. Києва та інші поточні рахунки в установі банку [10].

Комунальне некомерційне підприємство Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва створено, як лікувально-профілактичний заклад охорони здоров'я, метою діяльності якого є організація надання вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги населенню [47].

Підприємство виконує господарську некомерційну діяльність, націлену на збереження та покращення здоров'я громадян та без мети одержання прибутку досягнення інших соціальних результатів.

На поточну дату підприємство зареєстровано у відповідних реєстрах, не знаходиться у стані припинення або ліквідації, що дає йому змогу здійснювати діяльність, що визначена його статутними документами, на законних підставах.

Метою діяльності підприємства виступає: надання якісної та доступної, безпечної вторинної спеціалізованої амбулаторно-поліклінічної допомоги населенню; покращення рівня задоволеності пацієнтів якістю медичних послуг; створення зручних, комфортних умов для пацієнтів і працівників підприємства; введення і поширення інноваційних медичних та інших послуг, а також поширення сучасних підходів управління якістю і безпекою медичної допомоги.

Місія підприємства: збереження життя та зміцнення здоров'я дитячого населення, а також формування здорового способу життя.

Важливим є, що підприємство забезпечено професійно-кваліфікаційними працівниками (кадрами), які здатні організувати належний рівень надання послуг населенню. Відповідні дані наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

## Чисельність працівників підприємства

Категорія персоналу	Штатна чисельність			Фізичні особи		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Лікарі	69,50	54,25	60,5	55	56	57
Фахівці з базовою та неповною вищою медичною освітою	106,75	78,25	79,0	92	82	74
Молодший медичний персонал	29,50	39,25	39,0	26	39	39
Спеціалісти з вищою немедичною освітою	27,75	28,25	26,75	27	24	21
Інший персонал	34,25	14,25	13,75	29	15	12
Всього	267,75	214,25	219,00	229	216	203

У відповідності до наведених даних, маємо змогу констатувати про зменшення чисельності працівників за останні роки. Так, укомплектованість фізичними особами по підприємству складає: 94,1% у тому числі: – лікарі – 95,4%; фахівці з базовою та неповною вищою медичною освітою – 96,5%;

молодший медичний персонал – 98,7%; спеціалісти з вищою немедичною освітою – 77,1%; інший персонал – 94,5% [47].

До структури Комунального некомерційного підприємства «Консультивно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва» входять:

- базовий заклад в м. Києві, проспект Тичини, 12 (головний корпус);
- філія № 1 в м. Києві, вул. Митрополита Андрея Шептицького 5;
- філія № 2 в м. Києві, вул. Ентузіастів 13а;
- філія № 3 в м. Києві, проспект Гагаріна 20;
- філія № 4 в м. Києві, вул. Остафія Дашкевича, 7.

Прийом пацієнтів в КНП «КДЦ дитячий Дніпровського району м. Києва» проводиться по 25 спеціальностям: організація і управління охороною здоров'я, дитяча алергологія, дитяча гастроентерологія, дитячі інфекційні хвороби, дитяча кардіоревматологія, клінічна лабораторна діагностика, клінічна біохімія, дитяча неврологія, дитяча ортопедія і травматологія, дитяча ендокринологія, дитяча отоларингологія, сурдологія, дитяча офтальмологія, педіатрія, рентгенологія, ультразвукова діагностика, дитяча урологія, фізіотерапія, функціональна діагностика, дитяча стоматологія, дитяча гінекологія, дитяча хірургічна стоматологія, ортодонція, дитяча хірургія, лікувальна фізкультура.

Кошти та матеріально-технічна базу КНП «КДЦ дитячий Дніпровського району м. Києва» формуються за рахунок оборотних коштів та основних фондів, фінансових ресурсів та інших матеріальних цінностей, вартість визначається балансом закладу.

Загальна вартість активів, які обліковуються на балансі підприємства станом на 31.12.2022 року, складає 43290,00 тис. грн, з них: необоротних – 41434,00 тис. грн.; оборотних – 1806,00 тис. грн.

Графічно зобразимо на рис. 2.1. структуру основних засобів підприємства.



Рис 2.1. Структура основних засобів 2020

Найбільшу питому вагу в структурі активів в 2020 році мають необоротні активи – 95,0%. Оборотні активи в структурі балансу займають 5,0%. Нематеріальні активи складаються з права користування землею.

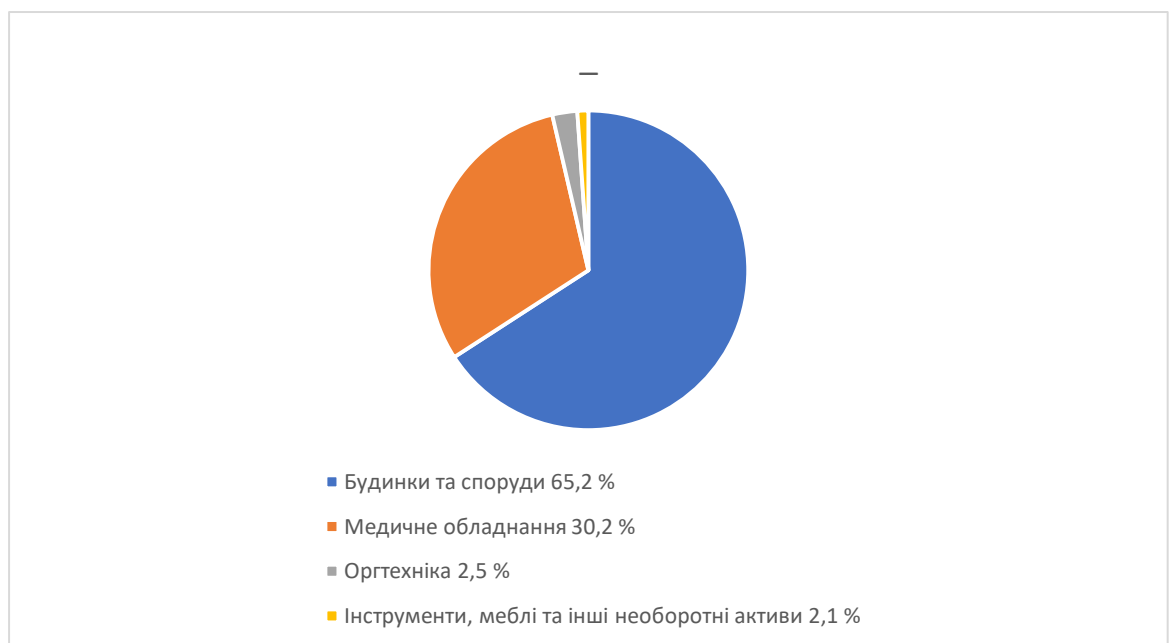


Рис 2.2. Структура основних засобів 2021

Найбільшу питому вагу в структурі активів в 2021 році мають необоротні активи – 95,4%. Оборотні активи в структурі балансу займають 4,6%. Нематеріальні активи складаються з права користування землею.



Рис 2.3. Структура основних засобів 2022

Найбільшу питому вагу в структурі активів в 2022 році мають необоротні активи – 95,8%. Оборотні активи в структурі балансу займають 4,2%. Нематеріальні активи складаються з права користування землею.

Таким чином, будинки і споруди становлять основну частину основних засобів підприємства.

Варто акцентувати увагу на тому, що ступінь зносу основних засобів досліджуваного суб'єкта господарювання є вище середнього, що вимагає від підприємства покращення його показників.

За останні роки підприємство постійно оновлює технічні засоби. Так, з усіх джерел доходів підприємства на покращення матеріально технічної бази було використано 18175,8 тис. грн. [47].

Так, 2020 році було проведено капітальний ремонт електричних мереж та електрообладнання загальною вартістю – 5381,2 тис. грн.; створення сучасного кабінету лікувальної фізкультури для дітей – 529,1 тис. грн.

У 2021 р. було проведено капітальний ремонт з облаштування без бар'єрного середовища для доступності мало мобільних груп населення загальною вартістю – 1245,7 тис. грн.; капітальний ремонт лікарняного ліфта

(заміна) – 1382,5 тис. грн.; облаштування інформаційного табло – 255,3 тис. грн., закуплено медобладнання на суму 164,7 тис. грн., а також оргтехніки – 173,4 тис. грн.

Протягом 2022 року було здійснено капітальний ремонт електричних мереж та електрообладнання – 1278,5 тис. грн., капітальний ремонт пасажирського ліфта (заміна) – 1108,2 тис. грн., закуплена оргтехніка на суму 835,1 тис. грн., медобладнання «Парогенератор КЗА 45» – 13,6 тис. грн.

Як бачимо прослідковується позитивна тенденція і підприємство за можливості здійснює покращення показників основних засобів.

Проведемо SWOT-аналіз КНП «КДЦ дитячий Дніпровського району м. Києва» (табл. 2.3.).

Спробуємо навести нижче у таблиці 2.2. дані SWOT-аналізу підприємства.

Таблиця 2.2

## SWOT-аналіз КНП «КДЦ ДНІПРОВСЬКОГО РАЙОНУ М. КИЄВА»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Кваліфікований персонал. Зручне розташування в межах району. Широкий спектр діагностичних послуг. Впровадження інформаційної системи для пацієнтів eHealth. Безбар'єрний доступ. Безкоштовне надання медичних послуг. Наявність інтернет-сайту ЗОЗ. Регулярне підвищення кваліфікації медичного персоналу.</p>	<p>Неукомплектованість кадрами. Відсутність високотехнологічного діагностичного та лікувального обладнання. Недостатнє оснащення комп'ютерною технікою. Зношеність медичного обладнання. Обмежена можливість матеріального стимулювання співробітників. Високий відсоток працюючих пенсіонерів</p>
Можливості	Загрози
<p>Розширення спектру платних медичних послуг. Створення нових відділень (центрів). Розвиток напрямків, що не входять до обов'язкових безоплатних послуг.</p>	<p>Недостатня конкурентоздатність порівняно з приватними лікувально-діагностичними центрами. Недостатній рівень впровадження інноваційних медичних технологій через недостатнє бюджетне фінансування. Звільнення кваліфікованого персоналу. Низька довіра населення до лікарських засобів гарантованих державою</p>



За результатами SWOT-аналізу наведеного в табл. 2.2. видно, що КНП «КДЦД ДНІПРОВСЬКОГО РАЙОНУ М. КИЄВА» може мінімізувати загрози такі як: недостатня конкурентоздатність порівняно з приватними лікувально-діагностичними центрами; недостатній рівень впровадження інноваційних медичних технологій через недостатнє бюджетне фінансування; звільнення кваліфікованого персоналу; низька довіра населення до лікарських засобів гарантованих державою за рахунок своїх сильних сторін і своїх можливостей.

Так, сильними сторонами є: кваліфікований персонал; зручне розташування в межах району; широкий спектр діагностичних послуг; впровадження інформаційної системи для пацієнтів eHealth; безбар'єрний доступ; безкоштовне надання медичних послуг; наявність інтернет-сайту ЗОЗ; регулярне підвищення кваліфікації медичного персоналу.

До можливостей варто віднести: розширення спектру платних медичних послуг; створення нових відділень (центрів); розвиток напрямків, що не входять до обов'язкових безоплатних послуг.

Проведемо дослідження і аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства.

Основними джерелами фінансових ресурсів «КДЦД Дніпровського району м. Києва» є кошти за надані медичні послуги в рамках ПМГ від НСЗУ, бюджетні кошти.

Додатковими джерела фінансових ресурсів підприємства є: надання платних медичних послуг населенню; надання в оренду приміщень; інші джерела не заборонені чинним законодавством.

Платні послуги надаються згідно постанови Кабінету Міністрів України від 17.09.1996 року №1138 «Про затвердження переліку платних послуг, які надаються в державних закладах охорони здоров'я та вищих медичних закладах освіти». Тарифи на платні послуги, які надаються населенню, встановлюються відповідно до чинного законодавства [42].

Наведемо і проаналізуємо доходи підприємства «КДЦД Дніпровського району м. Києва», за період з 2020 року по 2022 рік включно, які наведені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

## Доходи КНП «КДЦД Дніпровського району м. Києва»

Показники	2020 тис. грн.	2021 тис. грн.	2022 тис. грн.
Доходи всього, в т.ч.:	41382	50785	60410
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) в тому числі:	38166	48153	57186
платні послуги	630	1101	1280
за рахунок коштів НСЗУ	21523	33514	40087
за рахунок бюджетних коштів	16013	13538	15819
Інші операційні доходи	550	855	1248
Інші фінансові доходи	1296	606	
Інші доходи	1370	1171	1976

За даними табл.2.3. видно, що сума доходів в 2022 році збільшилась на 9 625 тис. грн. порівняно з показниками 2021 року і відповідно на 19 028 тис. грн. порівняно з показниками 2020 року.

В першу чергу це відбулося за рахунок надходжень від надання платних послуг, за рахунок коштів НСЗУ, бюджетних коштів, інших операційних доходів, інших фінансових доходів, а також інших доходів.

Від господарської діяльності підприємства отримує дохід і така динаміка має ознаки його щорічного збільшення. Заклад має змогу розраховуватися за взятими поточними зобов'язаннями, а також має кошти щодо його розвитку і покращення стану основних засобів.

Надалі наведемо і графічно зобразимо структуру доходів досліджуваного суб'єкта господарювання.

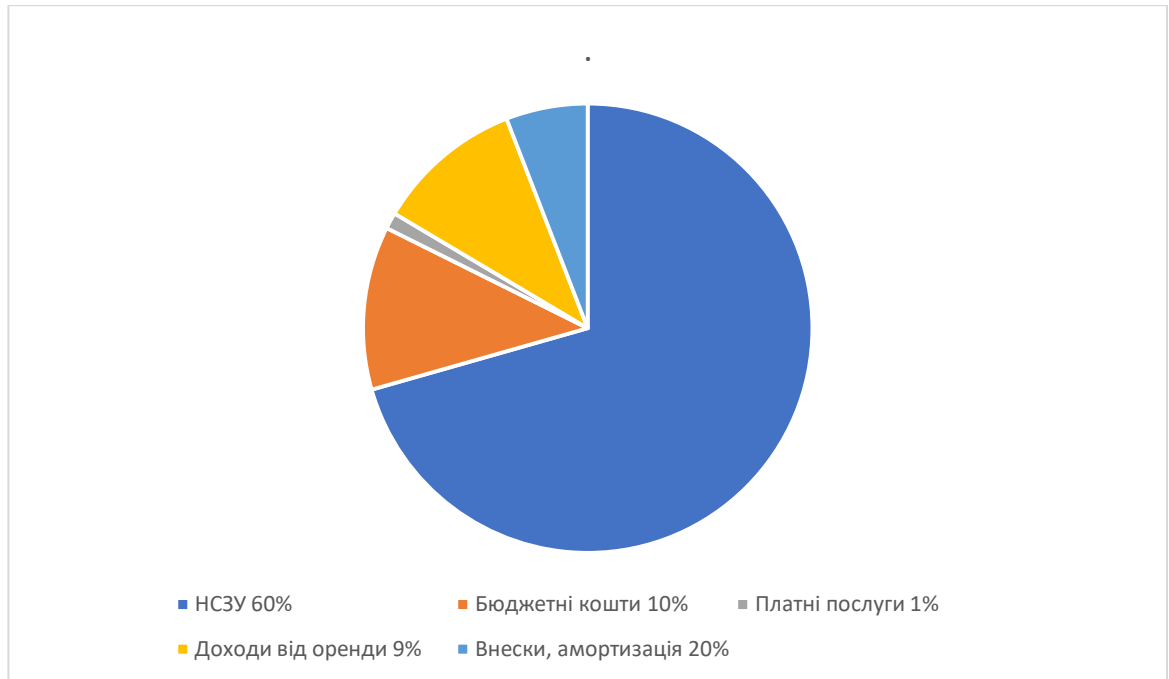


Рис 2.4. Структура доходів підприємства за 2020 рік

Найбільшу питому вагу в структурі доходів в 2020 році мають виплати НСЗУ і становлять 60% від усіх доходів підприємства.

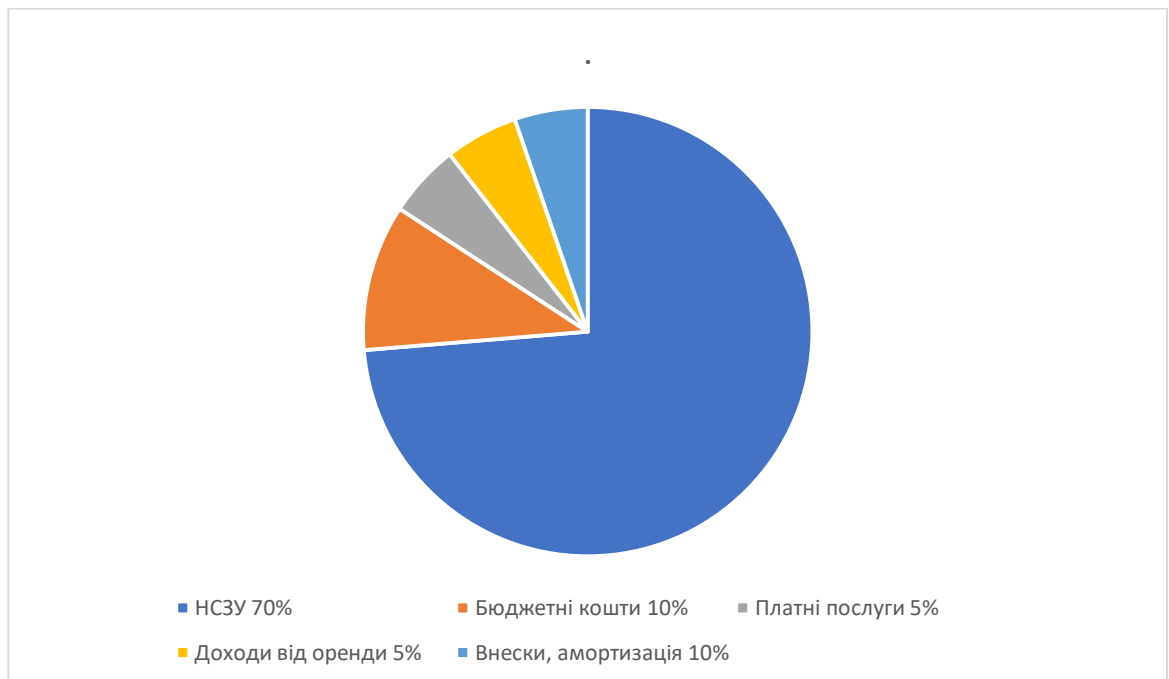


Рис 2.5. Структура доходів підприємства за 2021 рік

Також, в структурі доходів в 2021 році, найбільшу питому вагу становлять виплати НСЗУ - 70% від усіх доходів підприємства.



Рис 2.6. Структура доходів підприємства за 2022 рік

Наведені дані свідчать, що ключовим показником у структурі доходів підприємства в 2022 році виступають виплати від НСЗУ і становлять 75% від усіх доходів.

Наведемо і проаналізуємо витрати КНП «КДЦД Дніпровського району м. Києва», за період з 2020 року по 2022 рік включно у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Витрати КНП «КДЦД Дніпровського району м. Києва»

Показники	2020 тис. грн.	2021 тис. грн.	2022 тис. грн.
Витрати всього, в т. ч.:	41382	50785	60410
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	33985	45646	53872
Адміністративні витрати	5295	4284	5857
Витрати на збут			
Інші операційні витрати	2102	855	681
Фінансові витрати			
Податок на прибуток			
Чистий прибуток (збиток)			
Капітальні інвестиції	6439	3192	1070
Бюджетні кошти, в т. ч.:	4527	2884	1070
в структурі доходу;			
Капітальні інвестиції			

За даними табл.2.4. видно, що сума витрат в 2022 році збільшилась на 9 625 тис. грн. порівняно з показниками 2021 року і відповідно на 19 028 тис. грн. порівняно з показниками 2020 року. В першу чергу це відбулося за рахунок, в основному збільшення адміністративних витрат.

Вказані дані свідчать, що ключовим показником витрат підприємства виступає собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг). Окрім того, варто акцентувати, що щорічні показники мають динаміку до їх збільшення, що вимагає від підприємства активувати свої зусилля щоб збільшувати дохідну частину своєї діяльності для забезпечення можливості розрахуватись по своїм зобов'язанням.

Наведемо дані відносно структури видатків досліджуваного суб'єкта господарювання і вкажемо їх у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Видатки КНП «КДЦ дитячий Дніпровського району м. Києва»

Стаття операційних витрат	2020 (тис. грн.)	%	2021 (тис. грн.)	%	2022 (тис. грн.)	%
Матеріальні затрати	870	2,10	947	1,86	870	1,44
Витрати на оплату праці	25952	62,71	33752	66,46	40865	67,65
Відрахування на соціальні заходи	5680	13,73	7375	14,52	8990	14,88
Амортизація	1370	3,31	1171	2,30	1976	3,27
Інші операційні витрати	7510	18,15	7540	14,85	7709	12,76
ВСЬОГО	41382	100	50785	100	60410	100

За даними таблиці 2.5. видно, що структура видатків за період з 2020 року по 2022 рік не змінювалась. Найбільшу питому вагу в структурі видатків 2020-2022 роках займають видатки на оплату праці, що становить в 2020 році 62,71 % від загальних видатків, в 2021 році 66,46 % від загальних видатків, в 2022 році 67,65 % від загальних видатків.

Отже, підсумовуючи варто сказати, що КНП «КДЦД Дніпровського району м. Києва» створено, як лікувально-профілактичний заклад охорони здоров'я, метою діяльності якого є організація надання вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги населенню. За рахунок дотримання стратегічного плану розвитку та послідовності дій персоналу за останні роки зросла ефективність роботи, що свідчить про ефективну його роботу та успішність обраної моделі управління закладом.

## 2.2. Аналіз системи управління КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва»

Питання аналізу системи управління досліджуваного суб'єкта господарювання є вкрай актуальним та потребує дослідження напрямів покращення його діяльності беручи до уваги особливості функціонування ринку медичних послуг. Постає потреба у дослідженні ключових чинників, які впливають на управління процесом функціонування закладу та виявлення новітніх підходів відносно впровадження моделі управління, щоб мати змогу забезпечити належний рівень конкурентоспроможності та здатності оперативно реагувати на чинники внутрішнього та зовнішнього середовища, які постійно змінюються

Ключовим елементом ефективного використання методів та прийомів управління є встановлення і вміле досягнення цілей [5].

Основні елементи внутрішнього середовища підприємства зображено на рис. 2.7.

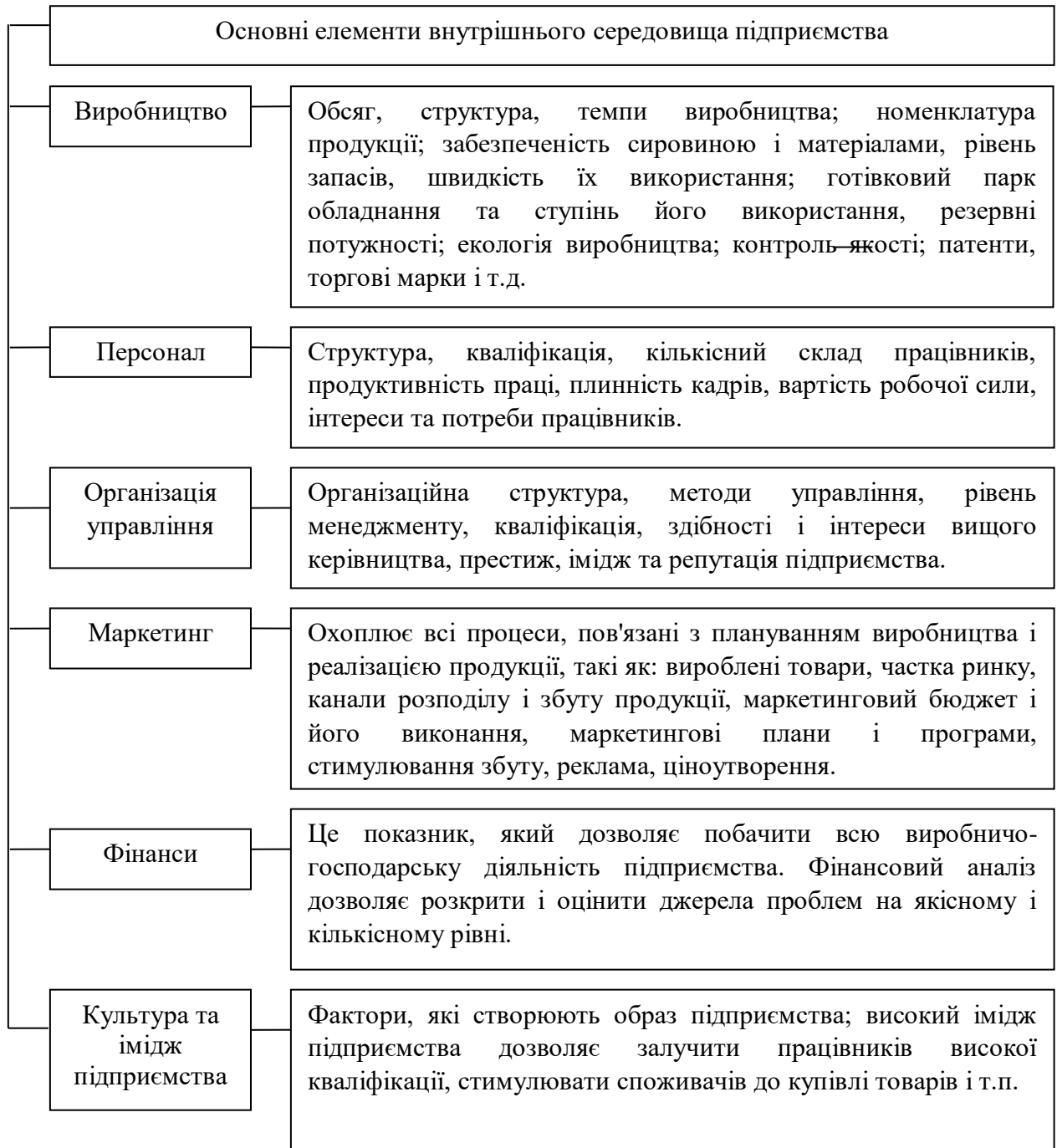


Рис. 2.7. Основні елементи внутрішнього середовища підприємства.

Місією КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва» є забезпечення споживачів зручним, комфортним і якісним медичними послугами; розвивати успішність і ефективність підприємства, пропонуючи пацієнтам оптимальний асортимент якісних послуг для здоров'я та покращення якості життя населення; сприяти

оздоровленню населення, просуваючи цінності здорового способу життя, спорту та активного відпочинку.

Головна мета торгівельного КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва» стати найефективнішим медичним закладом на лівобережжі міста Києва та надавати якісні медичні послуги з орієнтацією на пацієнта.

Підприємство прагне зберегти філії, що розташовані на лівому березі Києва та збільшити потоку пацієнтів в них. Статус і політика підприємства має надавати можливість працівникам відчувати впевненість в завтрашньому дні і бачити реальні перспективи свого професійного росту.

КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва» хоче зайняти провідні позиції серед медичних закладів, що надають амбулаторну медичну допомогу в місті Києві.

Цілі КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва» варто представити у вигляді рис. 2.8. і табл. 2.6.

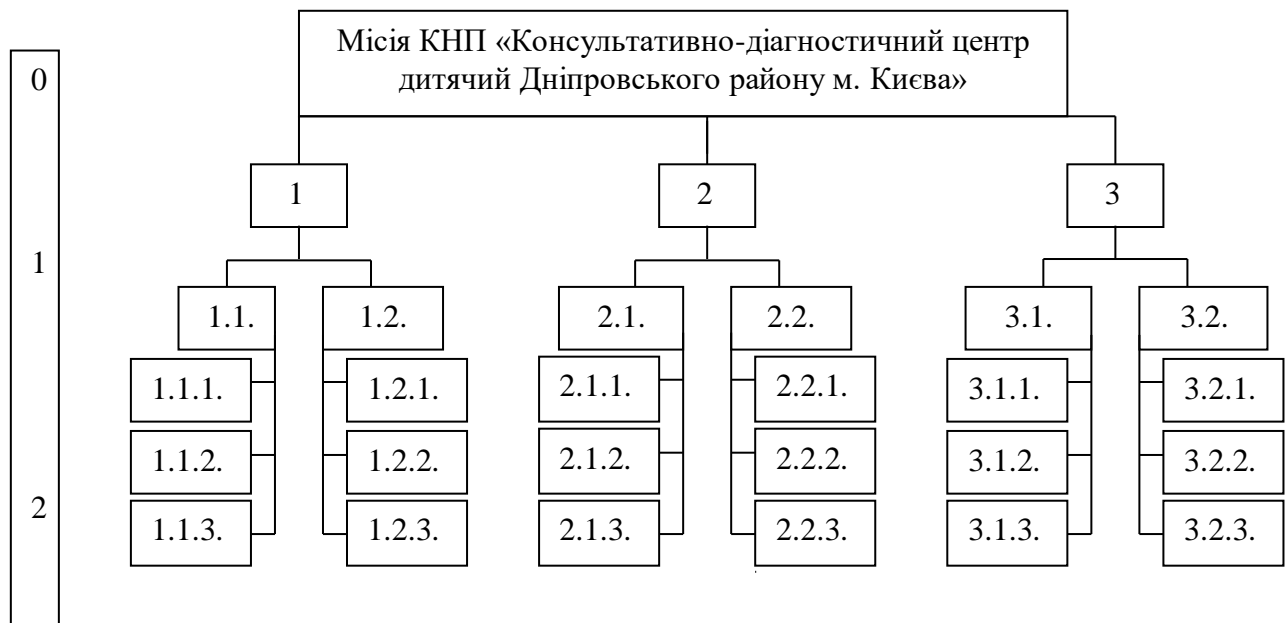


Рис. 2.8. Схема Дерево цілей КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва»



Таблиця 2.6

Цілі КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва»

Рівень цілі	№ цілі	Ціль
1	2	3
1	1	Розширення асортименту медичних послуг
	2	Вдосконалення кадрової політики
	3	Вдосконалення репутації закладу охорони здоров'я
2	1.1.	Освоєння нових видів діагностичних послуг
	1.2.	Оцінка та прогнозування попиту
	2.1.	Відбір і підбір персоналу, його профорієнтація і постійне підвищення кваліфікації працівників
	2.2.	Покращення процесу управління дисципліною і плинністю кадрів
	3.1.	Підвищити ефективність рекламної діяльності
	3.2.	Удосконалити якості послуг, що надаються
3	1.1.1.	Залучення нових фахових працівників, послуги яких користуються найбільшим попитом серед пацієнтів
	1.1.2.	Збільшення обсягів наданих медичних послуг
	1.1.3.	Закупівля додаткового обладнання
	1.2.1.	Вивчення попиту у пацієнтів
	1.2.2.	Вивчення захворюваності населення
	1.2.3.	Дослідження конкурентоспроможності медичних послуг
	2.1.1.	Можливість кар'єрного зростання і підвищення рівня кваліфікації працівниками
	2.1.2.	Забезпечити умови, необхідні для покращення ефективності роботи працівників
	2.1.3.	Належна оцінка якості роботи працівників, їх преміювання і стимулювання
	2.2.1.	Проведення анонімного анкетування персоналу
	2.2.2.	Навчання і підвищення кваліфікації персоналу
	3.1.1.	Планувати рекламної діяльності на початку кожного року і складання рекламного бюджету
	3.1.2.	Розміщувати рекламу в соціальних мережах, популяризувати написання працівниками статей медичного характеру і розміщувати їх на сайті закладу
	3.1.3.	Підвищити ефективність роботи інтернет-сайту
	3.2.1.	Розвивати центр відповідальності забезпечення якості в закладі
	3.2.2.	Удосконалити корпоративний стандарт поведінки співробітників
	3.2.3.	Контроль якості обслуговування пацієнтів

Створення умов конкуренції в системі охорони здоров'я, дія механізмів цивілізованого суперництва між лікарями, нарешті, управління конкурентоспроможністю медичних установ є завданнями для підвищення якості медичних послуг в Україні. З позицій системності й комплексного підходу конкурентні переваги медичних послуг забезпечуються правовими,

професійними, технологічними, ринковими, науковими, економічними, організаційними, психологічними й іншими аспектами, а також їх системним співвідношенням [20, с. 31].

Складовими стратегії забезпечення ефективності використання підприємством його конкурентних переваг, окрім іншого є управлінська стратегія, що містить в собі рішення відносно типу управління, управлінської та організаційної структур.

Організаційна структура — один з основних елементів управління підприємством. Вона характеризується розподілом цілей і завдань управління між підрозділами та працівниками підприємства.

Організаційна структура управління є одним з основних понять менеджменту, що тісно пов'язані з функціями, цілями, процесом управління, роботою менеджерів та розподілом обов'язків між ними.

За допомогою організаційної структури підприємства відбувається управлінський процес (це і потоки інформації, і прийняття управлінських рішень), в якому приймають участь менеджери всіх рівнів й професійних спеціалізацій [44, с. 115]

Наведемо нижче, що в собі містить організаційна структура досліджуваного суб'єкта господарювання.

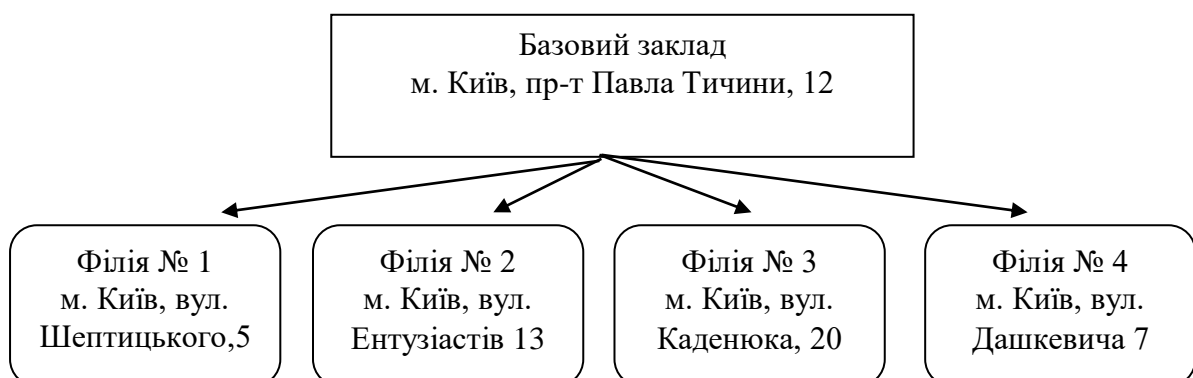


Рис. 2.9. Організаційна структура підприємства

Розглянемо складові кожного із вказаних елементів.

Базовий заклад по проспекту Тичини, 12 (головний корпус), включає в себе: адміністративно-управлінська частина, реєстратура, відділ з інфекційного контролю, педіатричне, діагностичне, хірургічне, стоматологічне, реабілітації відділення клініко-біохімічна лабораторія, господарсько-обслуговуюче відділення.

Філія № 1 включає: адміністрація, кабінет лікаря-педіатра, кабінети лікаря-невролога дитячого, лікаря-ортопеда-травматолога дитячого, лікаря-отоларинголога дитячого, лікаря-офтальмолога дитячого, масажу, фізіотерапії.

Філія № 2 включає: адміністрація, реєстратура, кабінети лікаря-педіатра, лікаря-ендокринолога дитячого, лікаря-невролога дитячого, лікаря-гастроентеролога дитячого, лікаря-отоларинголога дитячого, лікаря-хірурга дитячого, лікаря-ортопеда-травматолога дитячого, лікаря-офтальмолога дитячого, лікаря-гінеколога дитячого та підліткового віку, лікаря з ультразвукової діагностики, стоматології, вчителя-логопеда, масажу, лікувальної фізкультури.

Філія № 3 включає: адміністрація, кабінети лікаря - невролога дитячого, лікаря - ортопеда - травматолога дитячого, лікаря - офтальмолога дитячого, лікаря - отоларинголога дитячого, вчителя – логопеда, масажу, фізіотерапії.

Філія № 4 включає: адміністрація, кабінети лікаря - невролога дитячого, лікаря - гастроентеролога дитячого, лікаря - хірурга дитячого, лікаря - ортопеда - травматолога дитячого, лікаря - офтальмолога дитячого, лікаря - отоларинголога дитячого, масажу, фізіотерапії.

Кожну з вказаних філій очолює завідувач. Філії розташовані в межах Дніпровського району м. Києва.

Організаційна структура КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва» є лінійною, яка дає змогу директору оперативно керувати діяльністю закладу.

На рис. 2.10. наведемо організаційну структуру управління підприємства.

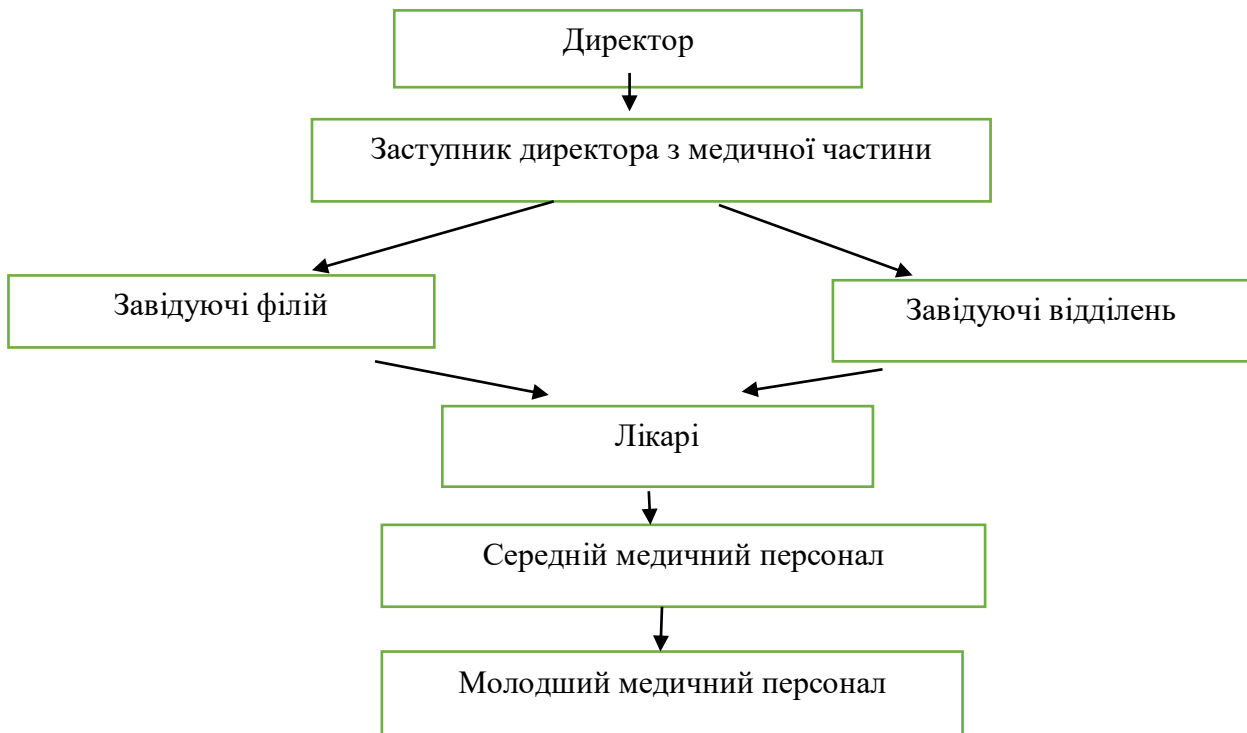


Рис. 2.10. Організаційна структура управління базового закладу (головного корпусу) підприємства

За даними рис. 2.10. видно, що досліджуваному закладу характерним є структура управління з лінійним типом її організації. Вказаний тип управління визначається лінійними формами зв'язку між його елементами, які управляються, що зосереджує весь набір функцій управління і визначення управлінських дій у одному елементі управління.

Ключовою суттю лінійного управління є те, що керівник виконує всі управлінські функції та керує усіма підрозділами. Всі працівники підрозділу на пряму підлеглі керівнику відповідної філії. А директор здійснює керівництво усіма керівниками філій. Керівник дає завдання своїм підлеглим працівниками. Директор закладу не ставить завдання, які потрібно зробити на пряму працівникам, а доводить до відома ці завдання керівникам філій, які в свою чергу доводять їх до відома своїх підлеглих працівників у відповідній філії. Певні працівники сприяють лінійному керівнику акумулюють і здійснюють обробку інформації, сприяють підготовці управлінських рішень,

однак розпоряджень підлеглих працівникам відповідному керівнику не здійснюють [32].

Аналіз середовища (стратегічний аналіз) вважається важливим процесом стратегічного управління, оскільки він забезпечує основу як для визначення місії і цілей організації, так і для розробки стратегії [37, с. 245].

Проаналізувавши організаційну структуру управління КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва», наведемо її первинні кількісні характеристик:

Кількість рівнів управління: 3 рівні, зокрема 1-й – директор, 2-й – заступник директора з медичної частини і 3-й – завідувачі філій та завідувачі відділень.

Чисельність управлінських працівників: 20 працівників.

Кількість структурних одиниць; 4 філії, 4 відділення стоматології, педіатрії, хірургії, реабілітації та клініко-діагностична лабораторія.

Номенклатуру посад наведемо нижче у таблиці.

Таблиця 2.7

Номенклатура посад КНП «КДЦД Дніпровського району м. Києва»

№	Посади лікарів-спеціалістів	Лікарська спеціальність
I. Керівники закладів охорони здоров'я та їх заступники		
1	Директор	-
2	Медичний директор	-
II. Керівники структурних підрозділів		
1	Завідувач	Лікарська спеціальність за профілем структурного підрозділу
III. Лікарі-спеціалісти		
1	Лікар-алерголог дитячий	Дитяча алергологія
2	Лікар-гастроентеролог дитячий	Дитяча гастроентерологія
3	Лікар-гінеколог дитячого та підліткового віку	Дитяча гінекологія
4	Лікар-дерматовенеролог дитячий	Дитяча дерматовенерологія
5	Лікар-ендокринолог дитячий	Дитяча ендокринологія
6	Лікар-інфекціоніст дитячий	Дитячі інфекційні хвороби
7	Лікар-кардіолог дитячий	Дитяча кардіологія
8	Лікар-лаборант	Клінічна лабораторна діагностика
9	Лікар-лаборант з клінічної біохімії	Клінічна біохімія
10	Лікар з лікувальної фізкультури та спортивної медицини	Лікувальна фізкультура і спортивна медицина

## Продовження таблиці 2.7.

11	Лікар з лікувальної фізкультури	Лікувальна фізкультура
12	Лікар-невролог дитячий	Дитяча неврологія
13	Лікар-ортопед-травматолог дитячий	Дитяча ортопедія і травматологія
14	Лікар-отоларинголог дитячий	Дитяча отоларингологія
15	Лікар-офтальмолог дитячий	Дитяча офтальмологія
16	Лікар-педіатр	Педіатрія
17	Лікар-психолог	Медична психологія
18	Лікар-рентгенолог	Рентгенологія
19	Лікар-рефлексотерапевт	Рефлексотерапія
20	Лікар-стоматолог дитячий	Дитяча стоматологія
21	Лікар з ультразвукової діагностики	Ультразвукова діагностика
22	Лікар-уролог дитячий	Дитяча урологія
23	Лікар-фізіотерапевт	Фізіотерапія
24	Лікар з функціональної діагностики	Функціональна діагностика
25	Лікар-хірург дитячий	Дитяча хірургія
26	Лікар фізичної та реабілітаційної медицини	Фізична та реабілітаційна медицина

Існуюча норма керованості - головний офіс керівнику головного офісу підлеглих одному лінійному керівнику 202 працівника.

Якісні характеристики з використанням експертних оцінок визначаються тим, що для отримання найбільш якісних експертних оцінок до участі в експертизі залучаються фахівців, які мають високий професійний рівень і, найголовніше, практичний досвід з тієї чи іншої проблеми та можуть адекватно відобразити тенденції подальшого розвитку.

Проаналізувавши організаційну структуру управління виявлено наступне:

Проблемні зони і вузькі місця організаційної структури управління, які визначаються тим, що оскільки завдання від керівника отримуються завідувачі структурних підрозділів існує проблематика коли людина передає отриману інформацію і не в повній мірі доносить до своїх підлеглих суть поставленого керівником закладу завдання в кінцевому результаті у зв'язку з не вірною постановкою задач виникають помилки на усунення яких потрібен більший термін аніж первинне правильне інформування для виконання поставлених завдань.

Оцінено відповідність організаційної структури управління системі цілей, технології, розміру підприємства, стану зовнішнього середовища. Так, система управління закладу реалізовується згідно стратегічного плану розвитку, який включає регулярний аналіз зовнішнього середовища. Застосування медичної інформаційної системи на робочому місці дозволяє зберігати і ефективно опрацьовувати великий обсяг медичних даних. Делегування повноважень на завідуючих структурних підрозділів, хоч і має недоліки описані вище, дозволяє забезпечувати ефективне управління не дивлячись на великий розмір підприємства та кількість структурних підрозділів.

Надалі у таблиці наведемо фрагмент матриці розподілу відповідальності апарату управління досліджуваного закладу за виконання цілей діяльності.

Таблиця 2.8

Фрагмент матриці розподілу відповідальності апарату управління підприємства за виконання цілей діяльності

№ цілі	Директор	Заступник директора з медичної частини	Заступник директора з господарської частини	Головний бухгалтер	Головний економіст
1	I	ВВ	-	-	-
2	I	ВВ	-	СВ	СВ
3	I		-	СВ	ВВ
4	I	ВВ	-	СВ	-
5	I	-	ВВ		-

I – одержувач інформації, ВВ – відповідальний виконавець, СВ – співвиконавець, (-) – не приймає участі.

Цілі: 1 – удосконалення кадрового складу підприємства; 2 – збільшення прибутку від надання послуг; 3 – ефективне управління фінансовою політикою підприємства; 4 – розвиток зовнішніх господарчих зв'язків; 5 – удосконалення господарської діяльності закладу, його матеріально-технічного забезпечення.

Проаналізувавши відповідність організаційної структури цілям підприємства, варто акцентувати увагу на тому, що реалізація місії і цілей закладом охорони здоров'я забезпечується через поєднання зусиль його

структурних підрозділів у єдиній структурі, яка закріплює організаційні передумови для стабільної, успішної, узгодженої його діяльності.

Дослідивши матрицю розподілу повноважень виявлена ціль, у якій недостатнє забезпечення (не вистачає виконавців). Так, заклад планує покращити показники поведження з відходами, які виникають в процесі його господарської діяльності. Для цього необхідно закупити контейнери для окремих груп відходів, однак вказані контейнери вкрай дорогі і не має достатніх фінансових коштів. Для мінімізації витрат директором розглядається можливість виготовлення необхідних контейнерів власними силами із наявних матеріалів, однак немає відповідного технічного фахівця, який би міг його сконструювати і виготовити.

Пропонуємо також визначати деякі кількісні оцінки організаційної структури управління закладу, які наведемо нижче в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

## Формальні кількісні оцінки організаційної структури управління

Показник	Формула розрахунку
Кількісний коефіцієнт централізації	$K_{кц} = N_{цч}/N_{оч}$ , де $N_{цч}$ – кількість працівників підрозділів, які керуються з одного центру; $N_{оч}$ – уся кількість працівників закладу. Так, чисельність працівників філії 1 = 24, філії 2 = 33, філії 3 = 20, філії 4 = 29, а загальна чисельність працівників = 203. Таким чином, $K_{кц}$ філії 1 = $N_{цч}/N_{оч} = 24/203 = 0,12$ ; $K_{кц}$ філії 2 = $N_{цч}/N_{оч} = 33/203 = 0,16$ ; $K_{кц}$ філії 3 = $N_{цч}/N_{оч} = 20/203 = 0,10$ ; $K_{кц}$ філії 4 = $N_{цч}/N_{оч} = 29/203 = 0,14$ .
Коефіцієнт централізації управління	$K_{цу} = N_{уц}/N_{уо}$ , де $N_{уц}$ – кількість працівників центрального управління; $N_{уо}$ – вся кількість працівників управління. $K_{цу} = N_{уц}/N_{уо} = 20/9 = 2,22$ .
Коефіцієнт централізації функцій	$K_{цф} = Ч_{цц}/(Ч_{цц} + Ч_{цп})$ , де $Ч_{цц}$ – кількість працівників у центральному апараті по централізованій функції; $Ч_{цп}$ – аналогічно в апараті підрозділів і філій. $K_{цф} = Ч_{цц}/(Ч_{цц} + Ч_{цп}) = 20/(20+9) = 29$ .
Коефіцієнт централізації окремих функцій	$K_{ц} = T_{т}/(T_{т} + T_{ц})$ , $T_{т}$ – витрати праці працівників апарату управління по даних функціях, осіб/день; $T_{ц}$ – сумарні витрати праці.



## Продовження таблиці 2.9

	Так, витрати праці працівників апарату управління по даних функціях, осіб/день становлять 23 000 грн. ч 20 чел. = 460 000 грн. і 460 000 грн. / 21 робочий день = 21 904,76 грн. Отже, $K_{ц} = T_{т}/(T_{т} + T_{ц}) = 21\,904,76/(21\,904,76 + 460\,000) = 21\,904,76/481\,904,76 = 0,05$ .
Коефіцієнт структурної напруженості	$K_{сн} = N/d$ , де N – загальне число підрозділів, що знаходяться в підпорядкуванні даному апарату управління; d – питома вага працівників апарату управління в % від загальної чисельності працівників. $d = 20/203 = 0,10\%$ , отже $K_{сн} = N/d = 9/0,10\% = 90\%$ .

У структурі управління підприємством виділяють компоненти: ланки, рівні управління, зв'язки – горизонтальні й вертикальні.

Так, горизонтальним розподіленням праці варто вважати розділення усього обсягу робіт в закладі на її складові частини. Створення певних підрозділів організації (відділі і філій тощо) є результатом такого розподілення праці.

З урахуванням того, що робота у закладі ділиться між працівниками і філіями, то є потреба у здійсненні контролю і управління за діяльність відповідних працівників і підрозділів. Вказане викликає потребу у вертикальному розподілі праці, яка ґрунтується на тому, що варто здійснювати вже безпосередній контроль і координувати їх діяльність в середині підрозділів.

Потреба управління з'являється завдяки вертикальному і горизонтальному розподілу праці [33, с. 85].

Ми вважаємо, що всі медичні заклади потребують використання вказаних вище двох видів розподілу праці.

Можемо констатувати, що досліджуване підприємство використовує горизонтальний розподіл праці.

Варто звернути увагу на документи, які забезпечують організацію роботи з кадрами. Зокрема це штатний розпис та колективний договір.

Перший, це документ, що визначає структуру штатного складу працівників підприємства, найменування професій (посад), чисельність персоналу й оклади для кожної професії (посади).

Другий розроблено для узгодження інтересів між працівниками і апаратом управління підприємства щодо питань регулювання трудових правовідносин, визначення порядку оплати праці, підвищення мотивації кадрів відносно виконання поставлених перед ними, забезпечення матеріальної підтримки і соціального захисту кадрів, забезпечення належного ставлення працівників до поставлених завдань і усвідомлення факту відповідної оплати за ефективне їх виконання.

Відносно методів прийняття управлінських рішень, то до їх числа віднесемо наступні: методологічні; організаційні; економічні; технологічні; соціально-психологічні; правові [3, с. 145; 31, с. 215].

Надалі проаналізуємо, яким чином в досліджуваному підприємстві визначена система управління і які саме особи приймають управлінські рішення.

Варто акцентувати увагу на тому, що ключовою особою на підприємстві є посада директора базового закладу за адресою: м. Київ, проспект Тичини, 12, який здійснює відповідне управління діяльністю підприємством, у тому числі у чотирма філіями підприємства, а також управління діяльністю підпорядкованих йому відділів, які створені на підприємстві і працівниками, які працюють у відповідних відділах. Директор підприємства відноситься до числа адміністративно-управлінських працівників цього суб'єкта господарювання.

Положення статуту підприємства визначають, що директор підприємства відноситься до категорії керівників.

Дніпровська районна в місті Києві державна адміністрація здійснює призначення на посаду директора підприємства та звільнення з неї цієї посадової особи підприємства [48].

Завідувач відповідної філії також відноситься до категорії керівників цієї філії та входить до складу адміністрації цієї філії. Вказана посадова особа здійснює управління діяльністю працівників, які працюють у відповідній філії. Призначення на посаду завідувача філії та звільнення з неї здійснюється директором підприємства.

Для успішного функціонування підприємства доцільно розглянути процеси управління діяльністю підприємства в залежності від видів управління: оперативного, тактичного, стратегічного і ситуаційного.

Оперативне управління є невід'ємною складовою функціонування підприємства, що забезпечує вирішення як поточних питань, так і виробничих питань, які мають місце під час здійснення своєї господарської діяльності закладом.

Слід зазначити, що досягнення успішного розвитку і функціонування закладу абсолютно є недостатнім забезпечення тільки оперативного управління на високому рівні, адже в край необхідне планування і реалізація конкретних дії, які допомагають досягти цілей, які були поставлені. Тактичний і оперативний менеджмент пов'язані із визначенням конкретних середньострокових і короткострокових завдань, координацією їх вирішення з забезпеченням необхідними людськими, фінансовими, матеріальними, інформаційними ресурсами, контролем досягнутих результатів, їх оцінкою, аналізом і здійсненням необхідних коректив [50, с. 56].

Окрім директора підприємства, в повній мірі оперативним і частково тактичним, при умові узгодження з директором підприємства і заступником директора з медичної частини, управління здійснюють завідувачі усіх 4-х філій підприємства.

В повному обсязі стратегічне управління, й частково тактичне, покладено на директора підприємства, який визначає пріоритетні багаторічні напрямки розвитку установи, такі як:

- укладання договору з Національною службою України;

- забезпечення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників підприємства;
- забезпечення належного рівня оплати праці працівників;
- забезпечення сучасною матеріально-технічною базою підприємства тощо [15, с. 158].

Ситуаційний підхід ґрунтується на тому, що ефективність різноманітних методів управління зумовлюється конкретними обставинами. Оскільки існує значна чисельність факторів впливу як безпосередньо на підприємство, так і ззовні, не існує універсального способу управління об'єктом. Найбільш ефективним методом у конкретній ситуації буде той, що найбільше більше відповідатиме певній ситуації та буде максимально адаптованим до неї. Застосування ситуаційного виду управління засноване на альтернативності досягнення певної мети під час ухвалення чи реалізації управлінських рішень (планів тощо), урахування непередбачуваних обставин [55, с. 352].

До чинників, які найбільше впливають на вибір альтернативи стратегічного рішення, варто віднести цілі медичного закладу, пріоритети та інтереси вищого керівництва.

Отже, організаційна структура апарату управління КНП «КДЦД Дніпровського району м. Києва» представляє собою лінійно - функціональну систему управління. Функціональні обов'язки та посадові інструкції працівників підприємства затверджує керівник підприємства. Проведене дослідження в кінцевому результаті свідчить про ефективність обраної системи управління, а також в цілому про вкрай позитивні економічні показники ведення фінансово-господарської діяльності підприємством.

### 2.3 Оцінювання конкурентних переваг КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва»

В умовах становлення конкурентного ринку медичних послуг перед закладами охорони здоров'я, у тому числі це і стосується суб'єкта

господарювання діяльність якого ми досліджуємо, постає проблема формування ефективного організаційно-економічного механізму використання його конкурентних переваг.

Дослідимо, які ж саме конкурентні переваги має досліджуване нами підприємство.

Вартість послуг.

В рамках реалізації програми державних гарантій медичного обслуговування населення, підприємство забезпечує населення безкоштовною амбулаторною вторинною медичною допомогою, відповідно до переліку пакетів надання медичної допомоги населенню за програмою медичних гарантій, за якими укладені договори з НСЗУ, а саме:

– Профілактика, діагностика, спостереження лікування та реабілітація пацієнтів в амбулаторних умовах (пакет № 9);

– Мобільна паліативна допомога дорослим та дітям (пакет № 24);

– Медична реабілітація немовлят, які народилися передчасно та/або хворими, протягом перших трьох років життя (пакет № 25);

– Медична реабілітація дорослих та дітей з ураженням опорно-рухового апарату (пакет № 26);

– Медична реабілітація дорослих та дітей від трьох років з ураженням нервової системи (пакет № 27);

– Стоматологічна допомога дорослим та дітям (пакет № 34);

– Реабілітаційна допомога дорослим і дітям у амбулаторних умовах (пакет № 54).

Такий широкий асортимент лікувально-діагностичних послуг, надає закладу беззаперечне лідерство на ринку послуг, не лише завдяки широкому асортименту, а ще й завдяки безоплатній основі для пацієнтів, які відвідують заклад. В майбутньому планується розширити перелік, шляхом введення платних послуг, але за ціною нижчою, а ніж пропонують приватні заклади охорони здоров'я та приватні лабораторії. Це дасть змогу закладу мати

більший прибуток, який можна буде використати у тих сферах, які нині потребують фінансових вкладень.

Кваліфікований персонал.

Лікарі підприємства, що надають медичну допомогу в амбулаторних умовах, відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 28 березня 2018 року № 302 «Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я» протягом року здійснюють безперервний професійний розвиток, як на навчальних онлайн платформах, так і у навчальних закладах післядипломної освіти. Вказане дає змогу покращити професійну діяльність лікарів для подальшого підвищення рівня якості надання медичної допомоги населенню. Кожен фахівець має коло своїх обов'язків, відповідно до посадових інструкцій, згідно з якими, лікарі, надають медичну допомогу дитячому населенню відповідно до своєї спеціалізації. У своїй роботі лікарі спеціалісти використовують найсучасніші методи діагностики, профілактики, реабілітації та лікування, оформлюють медичну документацію, надають консультації, дотримуються основних та незаперечних принципів лікарської етики, підвищують кваліфікацію. Робота фахівців не обмежується пунктами посадових інструкцій на лікарях лежить величезна моральна відповідальність за життя та здоров'я дітей. Консультації надають вузькопрофільні спеціалісти, а саме: лікар-невролог дитячий, лікар-офтальмолог дитячий, лікар-отоларинголог дитячий, лікар-алерголог дитячий, лікар-дерматолог дитячий, лікар-ендокринолог дитячий, лікар-кардіолог дитячий, лікар-гастроентеролог дитячий, лікар-хірург дитячий, лікар-ортопед травматолог дитячий, лікар-уролог дитячий, лікар-гінеколог дитячий, лікар-фізіотерапевт, психолог, рентгенолог, лікар УЗД, лікар лабораторної діагностики.

Розташування.

Головний корпус та філії закладу розташовані на території Дніпровського району міста, таким чином, що забезпечує близьке розташування для усіх мешканців лівого берегу. Розглядаючи зовнішній

мерчандайзинг, можемо зробити висновок, що вигляд будівель структурних підрозділів має сучасний вигляд, окрім цього філії мають зручне розташування по відношенню до транспортних зупинок, прилягаючі території охайні та забезпечують пацієнтів повним зручними і комфортними послугами і умовами перебування у закладі та на його території.

#### Пацієнтоорієнтованість.

У місті Києві функціонують також інші заклади охорони здоров'я, які забезпечують дитяче населення вторинною амбулаторною медичною допомогою. Саме тому, фахівці розуміючи, що вибір закладу охорони здоров'я залежить не лише від професійності персоналу, а ще й від дотримання морально-етичних правил етики та деонтології обирають наше підприємство. Запровадження пацієнторієнтованої моделі позитивно вплинуло на задоволеність пацієнтів, дало змогу оптимізувати витрати, покращити якість, підвищити безпеку та сприяти популярності медичного закладу.

Персонал закладу привітний та професійний, фокусується на конкретних медичних станах, застосовує індивідуальний підхід, що дозволяє пацієнтам відчувати впевненість та захищеність. Підтримує зв'язок з пацієнтом у період обстеження та лікування, надає пояснення станів, які стали причиною погіршення самопочуття та конкретні рекомендації для їх усунення, пацієнти та їх батьки отримуючи розгорнуті відповіді на запитання відчують спокій і впевненість у одужанні. Персонал має повагу до цінностей і переконань пацієнта, забезпечує емоційну підтримку, безперервність та наступність догляду, своєчасність послуг, навчання фізичний комфорт та зменшення болю.

Як бачимо, вищенаведені конкурентні переваги є ключовим елементом, що забезпечує ефективність його діяльності і є основними важелями, які схиляють пацієнтів обрати саме наше підприємство серед інших закладів охорони здоров'я.

Для оцінювання конкурентних переваг закладу охорони здоров'я використовують спеціальні методи аналізу конкурентних переваг: модель Портера (модель п'яти сил конкуренції), PEST-аналіз, STEP-аналіз; GETS-

аналіз, метод PIMS, бенчмаркінг, фінансово-економічний метод, модель «Мак-Кінсі», метод маржинального аналізу, метод LOTS, метод експертного оцінювання, метод збалансованої системи показників, метод картування стратегічних груп, метод покращення та виміру продуктивності, SWOT-аналіз, модель БКГ [45, с. 113].

Метод SWOT-аналізу нами вже було використано в пп.2.1. нашого дослідження і на ньому зупинятись не будемо. Спробуємо вказати на особливості сутності кожного із вище вказаних методів.

Отже, використання відповідних методів та інструментів забезпечує здатність встановити і належним чином вчиняти необхідні дії під час зміни чинників зовнішнього середовища, визначати зв'язки між можливими стратегічними напрямками розвитку закладу і його станом, визначити найбільш перспективні діяльності у майбутньому у порівнянні з наявними на даний час, структурувати ринок послуг і товарів, встановити ефективні для закладу сегменти, для прийняття стратегічних управлінських встановити альтернативний набір стратегій для кожної господарської одиниці, визначити параметри конкурентоспроможності підприємства та ринкову позицію відносно конкурента.

Оцінювання конкурентоспроможності закладу варто здійснювати, щоб провести оцінювання можливостей, які можуть бути ним використані для покращення своїх позицій на ринку по відношенню до своїх ключових конкурентів, визначити перелік дій відносно покращенні показників конкурентоспроможності і ефективне використання своїх конкурентних переваг [67].

Щоб оцінити конкурентоспроможність підприємства застосовується певний обсяг методів. Відносно способу оцінки варто виділити якісні і кількісні методи оцінювання конкурентоспроможності.

Кількісні методи визначають можливість оцінити дійсні можливості закладу на ринку медичних послуг у порівнянні з конкурентами, а також



дають змогу обрати найбільш ефективні рішення, які варто прийняти у процесі управління закладом.

Якісними методами оцінки визнаються такі, яким притаманні незначний рівень математичної формалізації, вони характеризуються трудомісткістю їх досягнення і дискретністю їх оцінювання. Такі методи не забезпечують використання оцінки конкурентоспроможності закладу у час, коли приймаються управлінські рішення.

Для оцінювання конкурентоспроможності досліджуваного суб'єкта господарювання, кількісний метод, а саме методику Г.П. Іспіряна, варто брати до уваги наступні показники:

- ключовою перевагою закладу виступає якість медичних послуг, що визначається за рахунок точного визначення діагнозу, системного комплексного підходу у здійсненні лікування, досягнення бажаного результату, наявність інноваційного обладнання і достатньої кількості ліків;

- рівень професіоналізму лікарів, що забезпечується за рахунок відповідного рівня отриманих знань під час навчання, достатнього досвіду роботи, належного рівня кваліфікації працівників, забезпечення постійної її підвищення;

- досягнення належного рівня відносин з пацієнтами, що має містити в собі ввічливе, привітне і уважне ставлення до пацієнтів, оперативне надання медичних послуг;

- вартість медичних послуг, що включає наявність програми лояльності, а також «цінову прихильність» пацієнтів у виборі серед конкурентів саме досліджуваного закладу;

- організація роботи закладу, що досягатиметься забезпеченням прийняттого для пацієнтів режиму роботи закладу, скорочення часу очікування прийому лікаря, наявність інформаційного сайту закладу з вичерпним переліком інформації, яка забезпечить пацієнта інформацією, яку від бажає отримати, ефективне використання соціальних мереж для більшого інформування пацієнтів про послуги закладу;

- чистота кабінетів лікарів, що буде можливим шляхом здійснення ремонту у кабінетах, усіх приміщеннях, постійне здійснення дезінфекції;

- місце розміщення, що визначатиметься розташуванням закладу і привабливою транспортної інфраструктурою [7, с. 94].

Оцінювання конкурентоспроможності КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва» проведемо із застосуванням методики Г.П. Іспіряна.

Результати оцінювання конкурентоспроможності КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва і його конкурентів (МЦ «Св. Луки», МЦ «Агапіт», МЦ «Гармонія здоров'я»), за 5-бальною шкалою наведемо до таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Підсумкова таблиця оцінки конкурентоспроможності  
КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району  
м. Києва і його конкурентів

Показники	КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва»	МЦ «Св. Луки»	МЦ «Агапіт»	МЦ «Гармонія здоров'я»
якість медичних послуг	4,8	4,9	4,7	4,5
рівень професіоналізму лікарів	4,9	4,3	4,5	4,7
побудова відносин із пацієнтом	3,8	4,1	3,7	4,0
ціна медичних послуг	4,8	4,0	4,2	3,1
організація роботи закладу охорони здоров'я	3,8	5,0	4,9	4,7
чистота та охайність приміщень закладу	4,7	4,8	4,5	4,6
місце розташування закладу	3,5	4,8	2,5	4,0

Багатокутник конкурентоспроможності КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва і його конкурентів (МЦ «Св. Луки», МЦ «Агапіт», МЦ «Гармонія здоров'я»), містить важливу інформацію про сильні і слабкі сторони вказаних закладів, який наведемо на рис. 2.11.

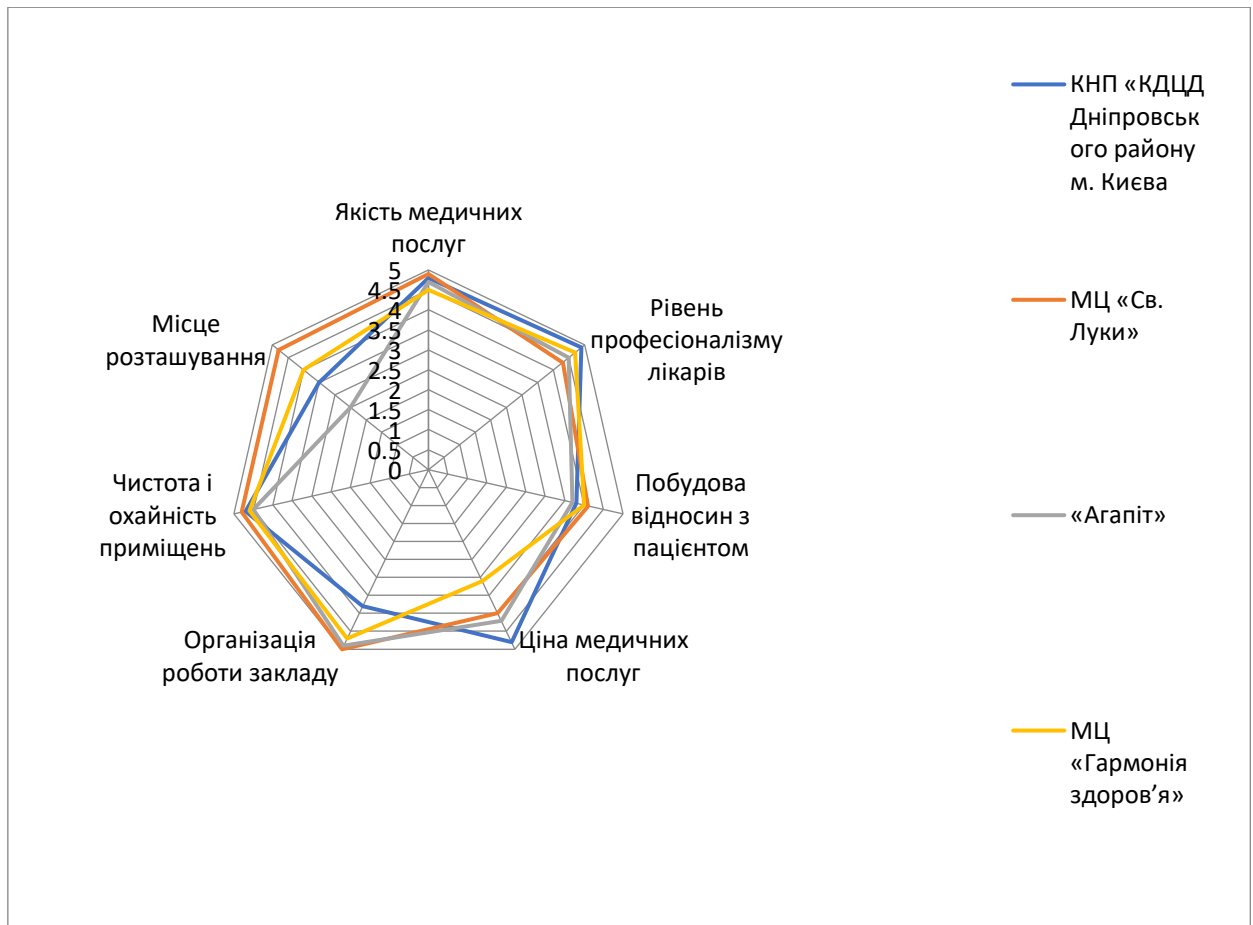


Рис.2.11. Багатокутник конкурентоспроможності КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва і його конкурентів

За результатами наведеної табл. 2.10. і рис. 2.11. можемо констатувати наступне. КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва» отримало високу оцінку за двома важливими показниками, такими як рівень професіоналізму лікарів та ціна медичних послуг, а найнижчу - за організацію роботи лікувального закладу. Значними перевагами КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва» перед деякими конкурентами є якість надання медичних послуг. За організацією роботи лікувального закладу КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва» поступається всім конкурентам. Отже, у майбутньому директору варто прикласти свої зусилля, які будуть націлені на удосконалення організації роботи закладу.

Отже, результати оцінювання конкурентоспроможності КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва» варто проводити із застосуванням методики Г.П. Іспіряна за наступними показниками: якість медичних послуг, рівень професіоналізму лікарів, побудова відносин із пацієнтом, ціна медичних послуг, організація роботи закладу охорони здоров'я, чистота та охайність приміщень закладу, місце розташування закладу.

## Висновки до розділу 2.

Проведений аналіз діяльності КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва» та його конкурентних переваг дав змогу отримати наступні результати.

1. Проаналізовано і охарактеризовано КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва» та акцентовано увагу на тому, що підприємство створено, як лікувально-профілактичний заклад охорони здоров'я, метою діяльності якого є організація надання вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги населенню. Підприємство здійснює свою господарську некомерційну діяльність, націлену на збереження та покращення здоров'я громадян, без мети одержання прибутку та досягнення інших соціальних результатів.

2. Проаналізовано фінансово-економічні показники діяльності закладу та встановлено, що від господарської діяльності підприємства отримує дохід і така динаміка має ознаки його щорічного збільшення. Заклад має змогу розраховуватися за взятими поточними зобов'язаннями, а також має кошти щодо його розвитку і покращення стану основних засобів.

3. Здійснений аналіз системи управління КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва» визначає, що складовими стратегії забезпечення ефективності використання підприємством його конкурентних переваг, окрім іншого є управлінська стратегія, що містить

в собі рішення відносно типу управління, управлінської та організаційної структур. Організаційна структура КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва» є лінійною, яка дає змогу директору оперативно керувати діяльністю закладу. Ключовою суттю лінійного управління є те, що директор закладу виконує всі управлінські функції та керує усіма підрозділами і філіями закладу. У структурі управління підприємством виділяють компоненти: ланки, рівні управління, зв'язки – горизонтальний і вертикальний розподіл праці.

Для успішного функціонування підприємства, ним у своїй діяльності використовуються такі види управління: оперативний, тактичний, стратегічний і ситуаційний.

4. Проведено оцінювання конкурентоспроможності КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва» із застосуванням методики Г.П. Іспіряна за наступними показниками: якість медичних послуг, рівень професіоналізму лікарів, побудова відносин із пацієнтом, ціна медичних послуг, організація роботи закладу охорони здоров'я, чистота та охайність приміщень закладу, місце розташування закладу.

Результати оцінювання конкурентоспроможності ЗОЗ свідчать, що КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва» отримало високу оцінку за двома важливими показниками, такими як рівень професіоналізму лікарів та ціна медичних послуг, а найнижчу - за організацію роботи лікувального закладу. Значними перевагами КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва» перед деякими конкурентами є якість надання медичних послуг. За організацією роботи лікувального закладу КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва» поступається всім конкурентам. Отже, у майбутньому директору варто прикласти свої зусилля, які будуть націлені на удосконалення організації роботи закладу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ВИЯВЛЕННЯ ТА  
ВИКОРИСТАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ У ДІЯЛЬНОСТІ  
КНП «КОНСУЛЬТАТИВНО-ДІАГНОСТИЧНИЙ ЦЕНТР ДИТЯЧИЙ  
ДНІПРОВСЬКОГО РАЙОНУ М. КИЄВА»

3.1. Основні напрями забезпечення конкурентоспроможності КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва»

Стрімке розширення впливу сектору приватної медицини на функціонування системи охорони здоров'я України підтверджує закономірність, що приватне підприємництво у сфері медичних послуг більш комплексно дотримується ключових принципів управління системним розвитком та імплементує у цей процес більш прогресивні механізми управління, які дозволяють нарощувати та утримувати конкурентні переваги, збільшувати пропозицію якісних медичних послуг на ринку та у підсумку досягати цілей і завдань системного розвитку.

Варто відзначити, що конкурентоспроможність закладу охорони здоров'я реалізується не лише через здатність формування і використання конкурентних переваг за традиційними чинниками ціни та якості послуг, а у великій мірі визначається через суб'єктивне ставлення, рівень довіри та іміджу наявних і потенційних споживачів до медичного закладу в цілому та його медичних працівників зокрема. Саме ці переваги набувають особливої ваги в умовах реформування системи охорони здоров'я та мають бути більш ефективно використані суб'єктом господарювання, що забезпечить подальшому його ефективність роботи.

Для досягнення довготривалого успіху роботу із забезпечення конкурентоспроможності підприємства варто виконувати в усіх сферах та аспектах його діяльності.

Ключові аспекти конкурентоспроможності КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва» наведено на рис. 3.1.

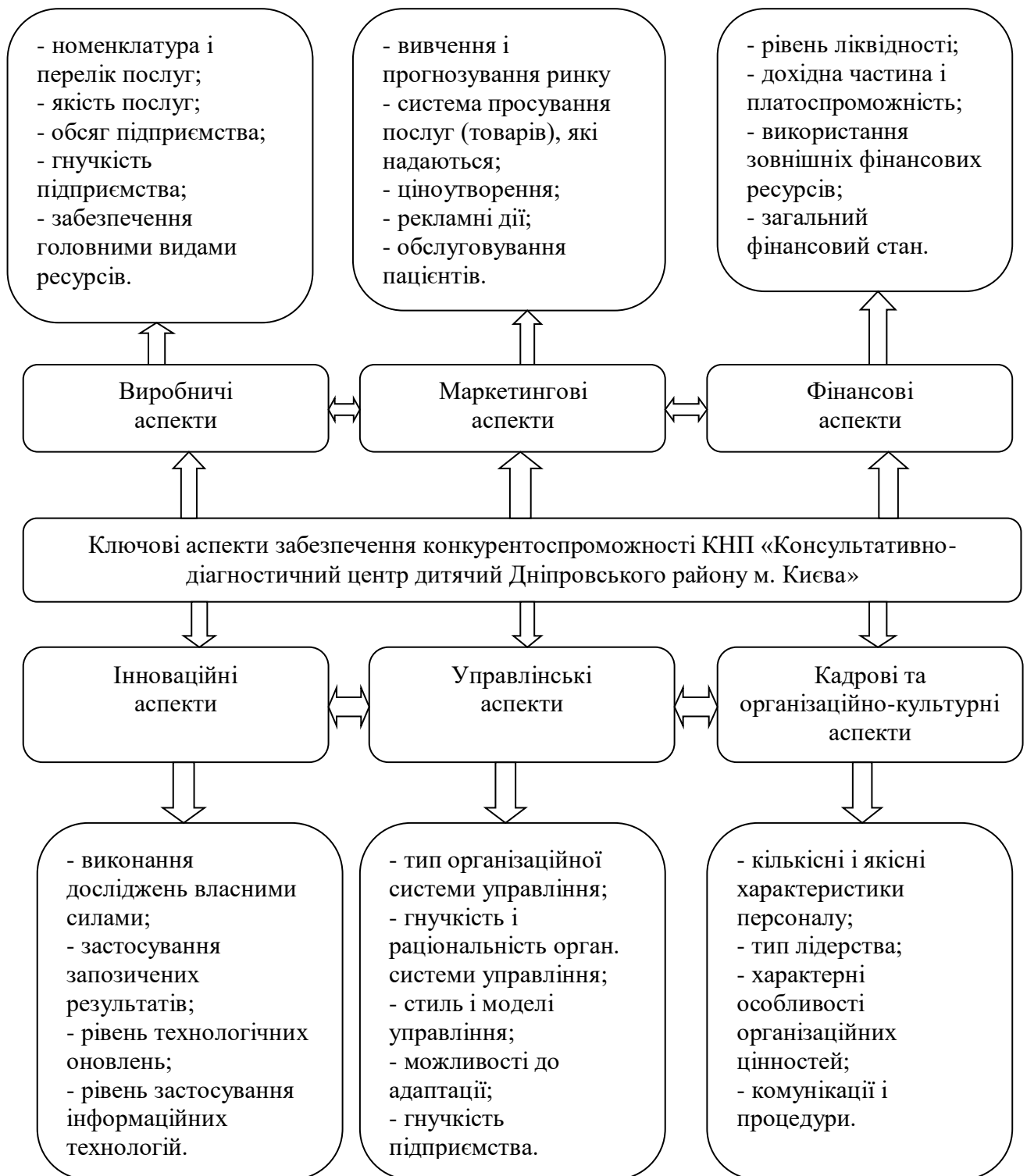


Рис. 3.1. Ключові аспекти забезпечення конкурентоспроможності КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва»

Маркетингові особливості забезпечення конкурентоспроможності КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва» визначаються у наступному.

Лише у випадку вірного обрання закладом своєї стратегії відносно подальших дій, це дасть можливість закладу бути маневреним у зосередженні своїх ресурсів, просувати свої послуги пацієнтам, що в кінцевому результаті надавати пацієнтам якісні послуги.

На ринку функціонує велика кількість конкурентів, які надають медичні послуги та ключовим питанням на якому всі суб'єкти господарювання надають послуги є питання задоволення послуг пацієнтів. Для зайняття кращих позицій на ринку, заклад має, в першу чергу, переглянути існуючу систему управління і більш ефективно використовувати засоби менеджменту і маркетингу. Вказане можливо досягти, належним чином реалізувавши стратегію маркетингу, яка має забезпечити довготривалу дію [17].

Фінансовою складовою досягнення закладом конкурентних позицій на ринку має бути врахування у своїй діяльності кризових явищ в економічній площині, воєнного стану, який розповсюджується на територію всієї країни і вже діє другий рік. Вказані негативні фактори впливають на діяльність закладу і вимагають від нього пристосовуватись до нових умов діяльності і вимагає додаткових фінансових витрат для стабілізації діяльності закладу.

Стратегія фінансового забезпечення має стати чинником, який дасть змогу закладу покращити свої показники конкурентоспроможності і покращити показники використання його конкурентних переваг. Вказана стратегія дасть змогу закладу, в кінцевому результаті, бути фінансово стабільним закладом, покращувати показники фінансово-господарської діяльності і мати прибутковий показник у кінці звітної року. Впроваджуючи у свою діяльність зміни, які викликані зовнішніми чинниками, заклад має переорієнтовувати нормальні умови діяльності в яких він звик функціонувати і обирати нові способи діяльності, щоб залишатись конкурентоспроможним. Постійне підлаштування фінансових елементів дасть змогу оптимізувати



способи фінансування, направити кошти на проблемні зони в його діяльності, додатково залучити фінансові кошти, щоб мати змогу досягти конкурентної переваги [43, с. 93].

Беручи до уваги те, що стратегія фінансового забезпечення є певним сценарієм дій, що націлені на досягнення поставлених перед закладом завдань і цілей та покращення позиції на ринку медичних послуг у порівнянні зі своїми конкурентами, то вдале виконання показників вказаної стратегії буде мати результатом покращення фінансової незалежності закладу і покращення показників інвестиційної складової, збільшення фінансових потоків, які заклад може направити на мінімізацію настання негативних чинників.

Важливість інноваційного підходу є те, що він направлений розробити надання переліку новітніх послуг пацієнтам, покращити питання організації надання відповідних послуг, покращить показники ефективності функціонування закладу на ринку, покращення показників конкурентоспроможності закладу.

Ефективність впровадження інновацій в діяльність підприємства можливе за рахунок кваліфікованих працівників, які будуть постійно підвищувати свій рівень знань і вмінь. Працівники, які постійно проявляють ініціативу є ключовим ресурсом закладу, що забезпечить закладу високий рівень надання пацієнтам кваліфікованих і якісних послуг.

Ключовими напрямками інноваційного розвитку підприємства має стати покращення стану матеріально-технічної бази, застосування сучасного медичного обладнання; перехід до інтенсивних, ресурсоефективних та енергозберігаючих технологій, що варто використовувати закладу у своїй діяльності [56, с. 284].

Для успішного функціонування підприємства необхідно створити умови для підвищення конкурентоспроможності із залученням усіх відділів, служб підприємства, пов'язаних із забезпеченням конкурентоспроможності медичних послуг, тому що один орган управління не зможе забезпечити її зростання і підтримання на належному рівні. У зв'язку з цим необхідно раціонально

розподілити всі функції забезпечення конкурентоспроможності послуг, які надаються між відділами зайнятими забезпеченням конкурентоспроможності.

Важливим моментом визначення організаційного механізму системи управління конкурентоспроможністю є вибір організаційної структури. Організаційна структура – сукупність відділів і служб, що займаються побудовою та координацією функціонування системи управління конкурентоспроможністю послуг. Тип організаційної структури системи буде залежати від масштабів діяльності закладу і обсягів послуг, які надаються пацієнтам; номенклатури медичних послуг, що надаються; рівня спеціалізації і кваліфікації лікарів тощо [35, с. 76].

Успішність політики у кадрових питаннях має базуватися на проведенні комплексного вивчення і дослідження зовнішніх і внутрішніх факторів, а також пристосування до них. Ключовим завданням вказаної кадрової політики виступає забезпечення закладу у належного кадрового складу, який має відповідну кваліфікацію і здатний якісно надавати медичні послуги.

Формування кадрової політики закладу відбувається шляхом безпосереднього впливу на його діяльність зовнішніх і внутрішніх факторів, які нижче графічно зобразимо на рис. 3.2.

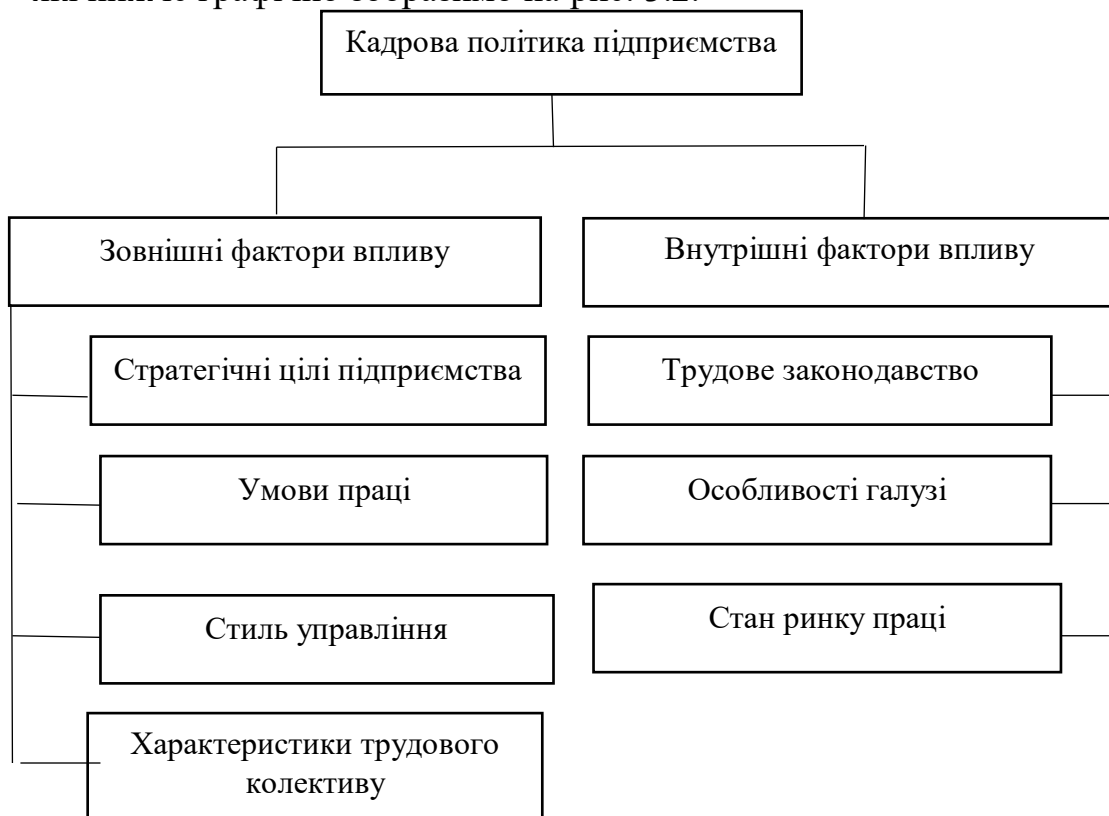


Рис 3.2. Перелік факторів, які здійснюють вплив на забезпечення кадрової політики закладу

Так, конкурентоздатність закладу охорони здоров'я піддається впливу переважної більшості чинників його функціонування. Ключовим фактором, який відіграє вирішальну роль виступає кадрова політика закладу.

Варто акцентувати, що питання ефективного ведення кадрової політики в будь-якому суб'єкті господарювання безпосередньо пливає на показники покращення конкурентоспроможності медичного закладу на ринку надання медичних послуг [63].

В умовах сьогодення, вкрай актуальним є питання належного забезпечення організаційної культури закладу, що є базисом у питанні покращення конкурентних позицій закладу. Лише ефективна організаційна культура є чинником, що покращує показники менеджменту і ефективної діяльності усіх працівників медичного закладу.

Важливим також є вивчення між конкурентоспроможністю підприємства та його організаційною культурою.

Організаційна культура дає змогу сформувати у пацієнтів позитивну думку і сприйняття медичного закладу, як такого, що здатний у повній мірі задовольни потреби пацієнтів і викликає довіру до лікарів, які в ньому працюють [51].

Наведемо перелік структуроутворюючих елементів організаційної культури підприємства.



### Рис. 3.3. Склад структуроутворюючих елементів організаційної культури підприємства

Окремо варто сказати, що організаційна культура закладу виступає ключовим елементом, що дає закладу можливість покращити свої конкурентні позиції на ринку.

Також варто визначити ключові інноваційні шляхи забезпечення якості, які будуть засновані на трьох основних групах факторів, що визначають конкурентоспроможне функціонування системи медичного обслуговування закладу в цілому:

- новітні форми організації і управління;
- методи контролю якості;
- покращення матеріально-технічної бази закладу, і перш за все, автоматизація технологічних процесів.

Підсумовуючи варто акцентувати увагу на тому, що оцінювання конкурентоспроможності дає змогу виявити цільову орієнтацію оцінювання конкурентоспроможності, визначити чинники конкурентоспроможності, за якими підприємство має гірший стан, ніж конкуренти, тобто значно посилити інформованість директора закладу під час прийняття управлінських рішень стратегічного значення. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на вдосконалення системи критеріїв оцінювання залежно від специфіки діяльності підприємства.

### 3.2. Рекомендації щодо вдосконалення процесу виявлення конкурентних переваг КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва»

Достовірність результатів оцінювання конкурентоспроможності КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва» залежить від обраної методики і постійного моніторингу ринку.

Пропонується впровадити КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва» такий алгоритм оцінювання конкурентоспроможності, який графічно зобразимо на рис. 3.4.

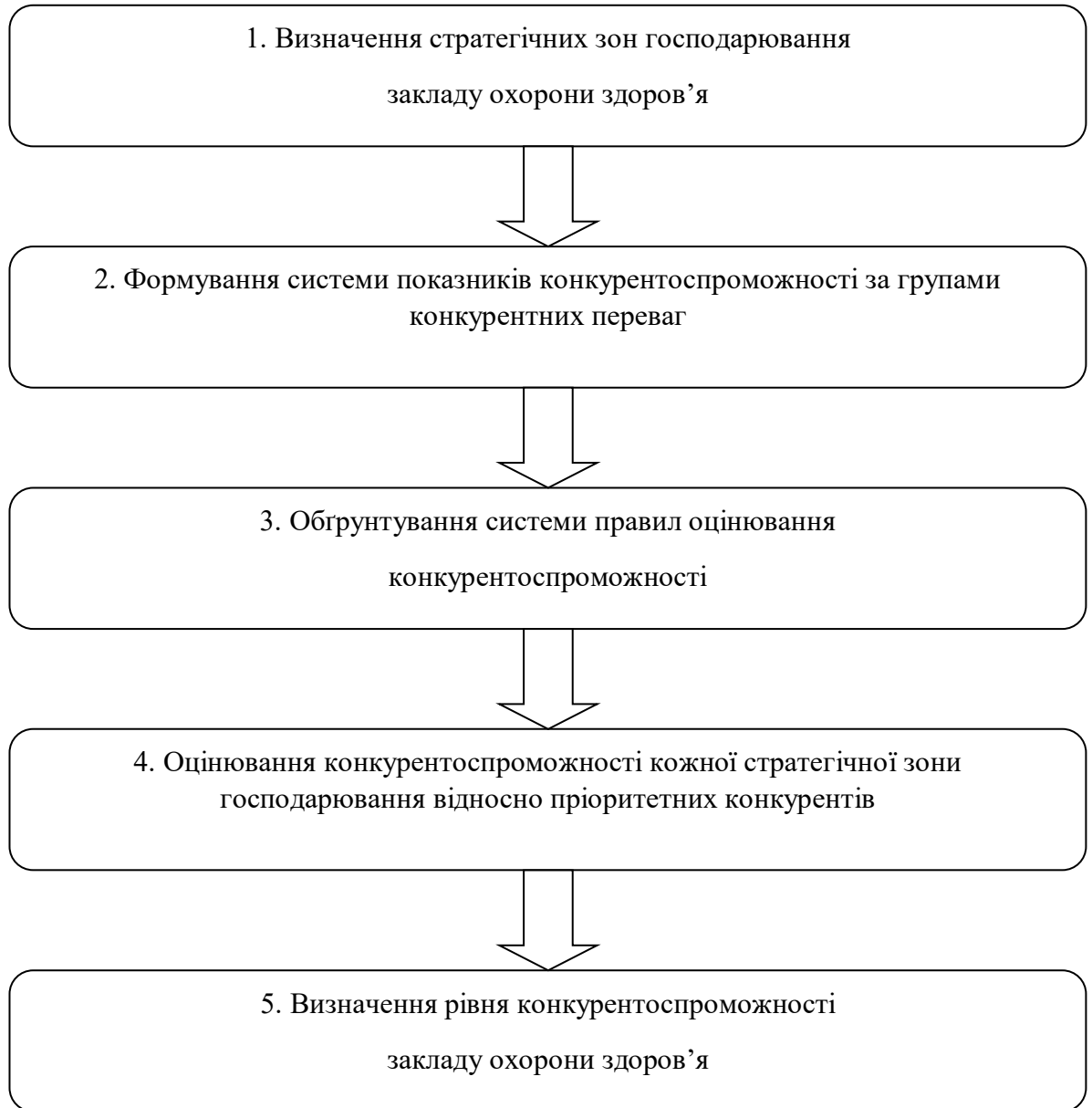


Рис. 3.4. Алгоритм оцінювання конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я

Перший етап передбачає виділення стратегічних зон господарювання підприємства. Стратегічна зона господарювання – це певний сегмент ринку, на який заклад має або хоче отримати вихід [66, с. 131]. Критеріями вибору стратегічних зон господарювання виступають потреби споживачів, технологія, тип клієнта та географічне розташування бізнесу.

Другий етап – формування системи показників конкурентоспроможності закладу, що передбачає залучення експертів для визначення внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на конкурентні позиції закладу охорони здоров'я [8, с. 170]. Систему внутрішніх факторів конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я зобразимо на рис. 3.5.

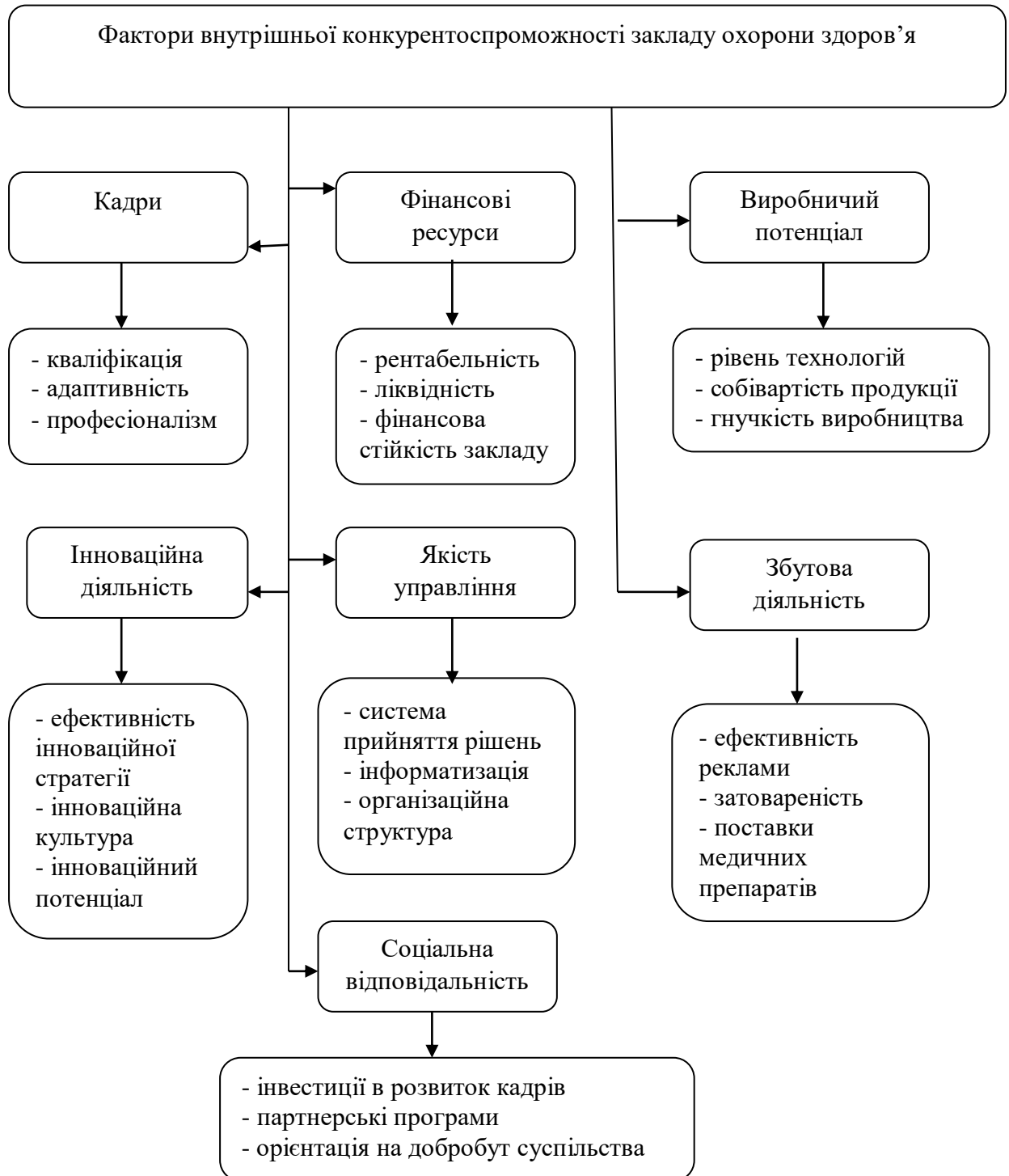


Рис. 3.5. Система внутрішніх факторів конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я

Заклад охорони здоров'я має свою специфіку функціонування, що має бути відображене у методиці оцінювання конкурентоспроможності. Велика кількість факторів, що впливають на конкурентоспроможність закладу, ускладнює їх врахування, тому пропоновані чинники систематизовано і подано в ієрархічному вигляді. Для цього їх поділено на дві великі групи, а саме фактори внутрішнього середовища закладу та фактори зовнішнього середовища [36].

Графічно зобразимо (рис. 3.6.) вплив факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність закладу охорони здоров'я.



Рис. 3.6. Вплив факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність закладу охорони здоров'я

Фактори впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність суб'єкта господарювання на ринку можна згрупувати за такими блоками:

Перший блок - тиск постачальників, що включає:

- ступінь агресивності конкуренції на ринку ресурсів;
- інфляція на ринку ресурсів;
- впливовість та надійність постачальників.

Другий блок - тиск споживачів, зокрема це:

- ступінь задоволення потреб споживачів;
- зміна структури населення;

- тривалість життя населення;
- лояльність споживачів;
- рівень освіченості населення.

Третій блок - рівень державного тиску і містить:

державне регулювання конкуренції на ринку;

- вплив зміни політичного курсу або системи, зміна податкового законодавства;

- коливання валютного курсу;
- зміна регулювання зовнішньоекономічної діяльності.

Четвертий блок - вплив науково-технічного прогресу на діяльність підприємства визначає:

- зміна технології;
- можливість використання інновацій споріднених галузей [8, с. 171].

Перераховані вище показники можуть бути змінені залежно від специфіки діяльності оцінюваного закладу. Комплексний показник кожної групи факторів виступає проміжною змінною у процесі обчислення загальної конкурентоспроможності закладу.

Вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища доцільно оцінювати за десятибальною шкалою.

Третій етап – обґрунтування системи правил оцінювання конкурентоспроможності закладу – передбачає встановлення нормативів оцінювання показників на основі сформованої бази знань.

Значущість (вагу) параметрів можна отримати за даними експертних опитувань. Оцінювання залежно від характеру показників може проводитись на підставі експертних суджень, за фінансовою звітністю закладу та на основі відкритих аналітичних оглядів. При цьому бальна оцінка індикаторів внутрішнього середовища надається відносно максимального значення у галузі.

Четвертий етап – оцінювання конкурентоспроможності кожної стратегічної зони господарювання відносно пріоритетних конкурентів –



передбачає розрахунок відношень показників діяльності досліджуваного закладу до зафіксованого максимального значення показників конкурентів. Після цього кожному індикатору присвоюється бальна оцінка від 0 до 10, а отримані значення множаться на вагові коефіцієнти.

П'ятий етап – визначення рівня конкурентоспроможності закладу – передбачає розрахунок інтегрованого показника конкурентоспроможності закладу за кожною стратегічною зоною господарювання. Кінцева оцінка конкурентоспроможності підприємства у кожній бізнес-одиноці складається з двох складових: рівня внутрішньої конкурентоспроможності і рівня дії зовнішнього середовища [8, с. 171].

Підсумовуючи, варто акцентувати увагу на тому, що отримані оцінки конкурентоспроможності у межах кожного напрямку діяльності закладу дадуть змогу визначити сильні й слабкі елементи, що її формують, та дадуть змогу визначити програму дій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва». Застосування вказаного алгоритму оцінювання конкурентоспроможності дає змогу виявити цільову орієнтацію оцінювання конкурентоспроможності, визначити чинники конкурентоспроможності, за якими заклад має гірший стан, ніж конкуренти, тобто значно посилити інформованість директора під час прийняття управлінських рішень стратегічного значення.

3.3. Рекомендації щодо підвищення якості медичних послуг як ключової конкурентної переваги КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва»

Однією з найголовніших конкурентних переваг КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва» є висока якість надання медичної допомоги.

Якість надання медичної допомоги виступає відповідним процесом взаємовідносин пацієнта і лікаря, який базується на професійних характеристиках лікаря, у вигляді можливості мінімізувати негативні чинники на його здоров'я, попередити появу патологічного процесу, застосування у повній мірі можливостей медицини і отримання пацієнтом позитивного результату від наданих йому медичних послуг.

Надалі на рис. 3.7. графічно зобразимо елементи, які включають в себе якісну медичну допомогу.

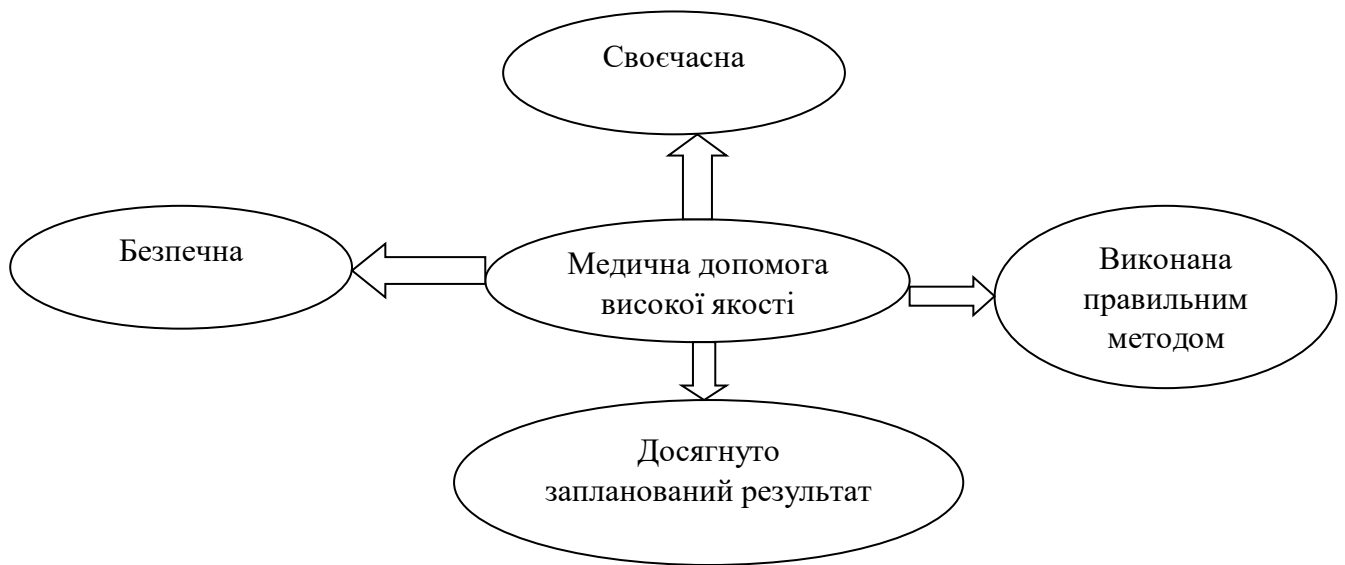


Рис. 3.7. Елементи якісної медичної допомоги

Базовими елементами якісної медичної допомоги, на нашу думку, варто вважати наступні:

- безпечні умови для пацієнта;
- дії лікаря відносно точного і вчасного здійснення медичних маніпуляцій щодо лікування пацієнта;
- дотримання протоколів лікування;
- контакт з пацієнтом і взаємозв'язок між лікарем і пацієнтом у питанні швидкого реагування на інформаційні запити пацієнта;
- здійснення повного обліку;
- належна цінова політика;

- новітні методи лікування і діагностики;
- допоміжна інфраструктура медичного закладу, зокрема місця харчування пацієнтів і придбання медичних препаратів;
- безпечні умови перебування у медичному закладі, сучасне медичне обладнання [49, с. 35].

Модель Донабедяна виступає ключовою основою, яка дає змогу належно оцінити якість медичної допомоги і включаю 3 основні елементи, які наведемо нижче і графічно зобразимо на рис. 3.8.

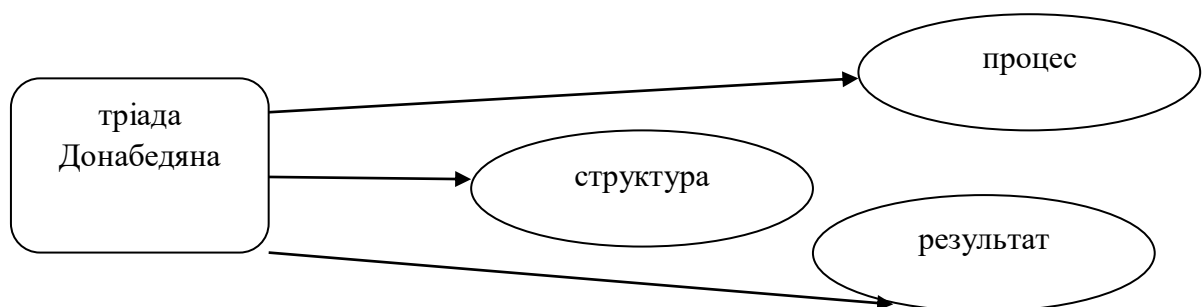


Рис. 3.8. Три елементи Донабедяна

Вказані вище 3 елементи взаємопов'язані і взаємозалежні одних від одного.

Наведено нижче на рис. 3.9. модель Донабедяна, яку варто використовувати при здійсненні оцінки якості медичних послуг, які надаються КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва».

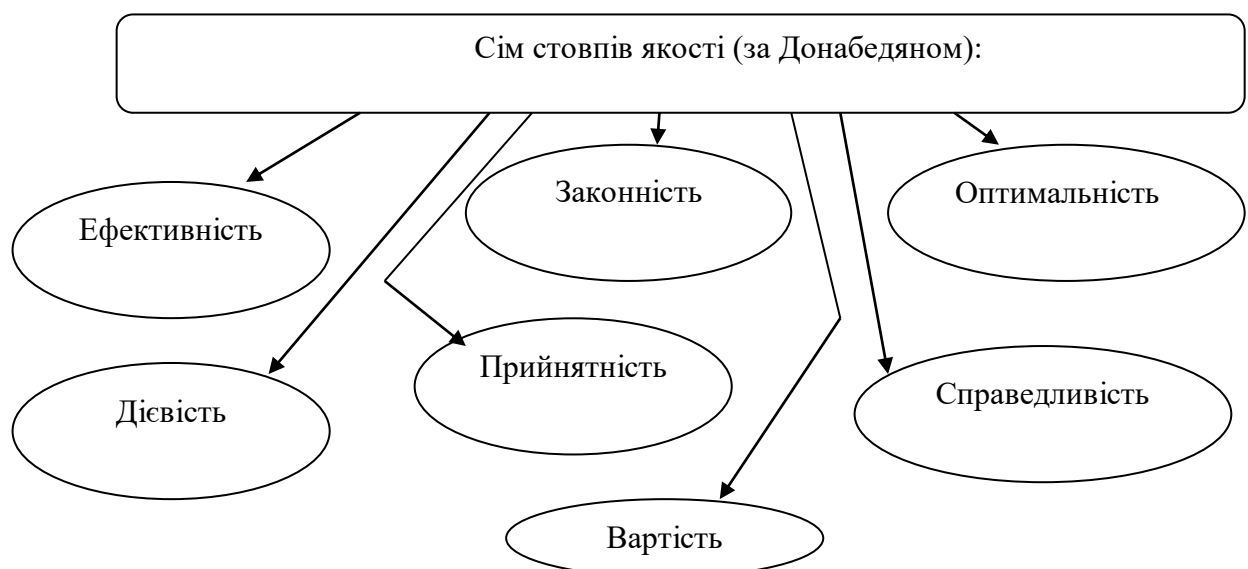


Рисунок 3.9. Сім стовпів якості (за Донабедяном)

Модель Донабедяна виступає основним фундаментом, що дає змогу провести оцінювання якості медичної допомоги [1, с. 131].

Надалі наведемо і графічно зобразимо на рис. 3.10., що має включати якість структури медичного закладу.

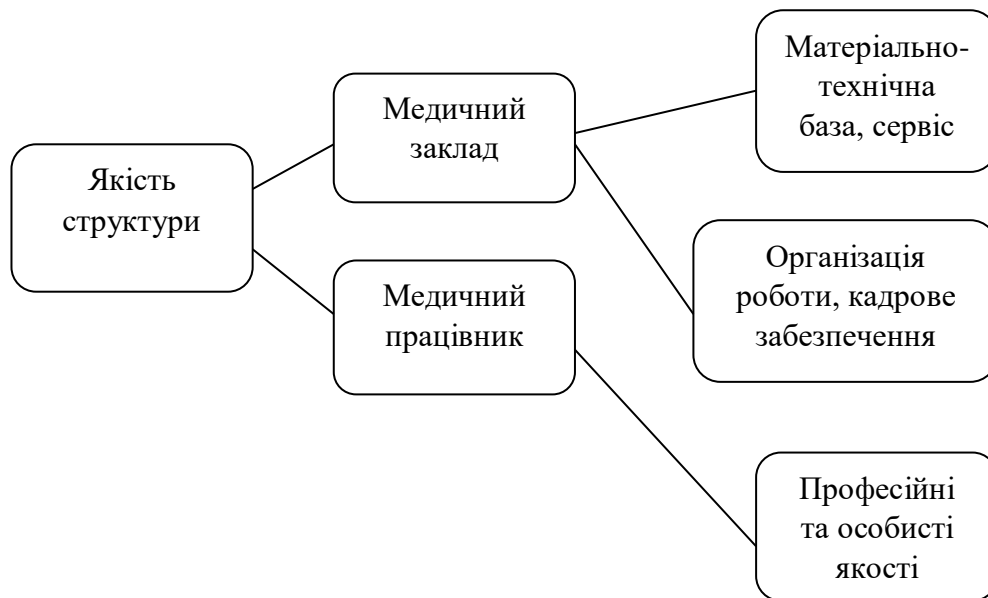


Рис. 3.10. Якість структури медичного закладу

Система підвищення якості медичних послуг має базуватися на попередженні помилок у діяльності лікарів, непередбачуваних наслідків хворобливих станів пацієнтів. Недбале ставлення лікарів до належного виконання своїх професійних обов'язків, у багатьох випадках призводять до смертельних випадків пацієнтів. Для мінімізації настання таких негативних наслідків, у закладі має бути приділено більшої уваги питанню забезпечення якості надання медичних послуг.

Варто сказати, що факторами, які мають вплив на питання управління якістю виступають зовнішні та внутрішні чинники і чинники. Так, зовнішніми чинниками варто вважати керування процесом надання послуг, забезпечення цього процесу, пацієнтоорієнтованість, поінформованість кадрів, застосування ресурсів. Зовнішні чинники перебувають під впливом закладу і заклад може і повинен їх покращувати. Варто звернути увагу на зовнішні чинники, що встановлюються середовищем: суспільство в цілому (його очікування,

можливості, потреби), партнери, фінансування. На вказані чинники заклад охорони здоров'я не має впливу. Так, закладу варто брати їх до уваги та планувати свої дії з їх урахуванням [19, с. 12].

Задоволення пацієнта наданими медичними послугами є головним результатом програми забезпечення якості, що потребує від закладу надавати послуги, націлені на пацієнта, у тому числі виконувати умови ефективних протоколів і стандартів. Так, вся медична допомога, яка надається пацієнтам має бути в першу чергу націлена на пацієнта.

Щоб покращувати показники системи управління якістю, яка здійснюється ефективно, варто застосовувати різнопланові засоби, до числа яких віднесемо здійснення внутрішнього аудиту якості, постійний інформаційний взаємозв'язок лікаря з пацієнтом. Застосування медичної інформаційної системи дає змогу автоматизувати функціонування закладу і покращити діяльність закладу.

Питання покращення якості послуг на пряму залежить від підходу до їх надання, показником задоволення клієнтів, ефективністю та результативністю. Система управління якістю базується на 7-ми ключових принципах, які визначають показник якості відповідної послуги, зокрема це:

Націленість на пацієнта.

Ключовий сенс покращення якості медичної послуги є задоволення потреби пацієнта і його очікувань. Медичні послуги мають містити такі елементи:

- безпечність;
- замученість;
- поінформованість;
- доказовість;
- грамотність.

Медичний заклад має організувати свою діяльність таким чином, щоб була зрозуміла система послуг, які надаються і основні процеси, які виконуються. Головним чинником, що забезпечить покращення якості у

закладі має бути приділення належної уваги ефективній послідовній реалізації «Вхід - Процес - Вихід», що забезпечить запити системи надання послуг відповідного закладу.

Лідерські характеристики директора закладу.

Корпоративна культура на пряму залежить від завдання і цілей директора закладу, які він визначає пріоритетами у своїй роботі.

Саме директор закладу має впровадити серед підлеглих йому працівників забезпечення пацієнтів належного рівня турботи лікарів за своїми пацієнтами, бажанням лікарів підвищувати свій професійний рівень, що гарантуватиме показник якісних послуг, які надаються закладом.

Залучення кадрів.

Всі працівники закладу мають приймати активну участь у питаннях покращення якості послуг, які надаються закладом. Керівнику необхідно на постійній основі відслідковувати рівень задоволення підлеглих працівників умовами праці, аналізувати потенціал і очікування лікарів, що варто застосовувати для досягнення бажаного результату закладом.

Приділення уваги інформації та даним.

Інформація виступає ключовим чинником покращення якості. Володіння інформацією у повній мірі дає змогу її аналізувати, відстежити зміни, які відбуваються спів ставляти. Кількісні та якісні методи збору інформації дають змогу покращити показники даних якості медичних послуг, які надаються закладом.

Приділення уваги координації догляду.

Інформаційні системи і програми, які використовуються у діяльності закладу забезпечують надання повного і якісного спектру медичних послуг пацієнтам.

Взаємовигідні відносини з постачальниками послуг.

Не дивлячись на основні характеристики, яким мають відповідати обладнання, медичні препарати, у закладі можуть бути визначені індивідуальні

характеристики якості, які ним будуть дотримані і впроваджені у свою щоденну [67].

Для впливу на рівень якості медичних послуг у закладах охорони здоров'я розроблено та впроваджено механізми, які графічно зобразимо нижче на рис. 3.11.

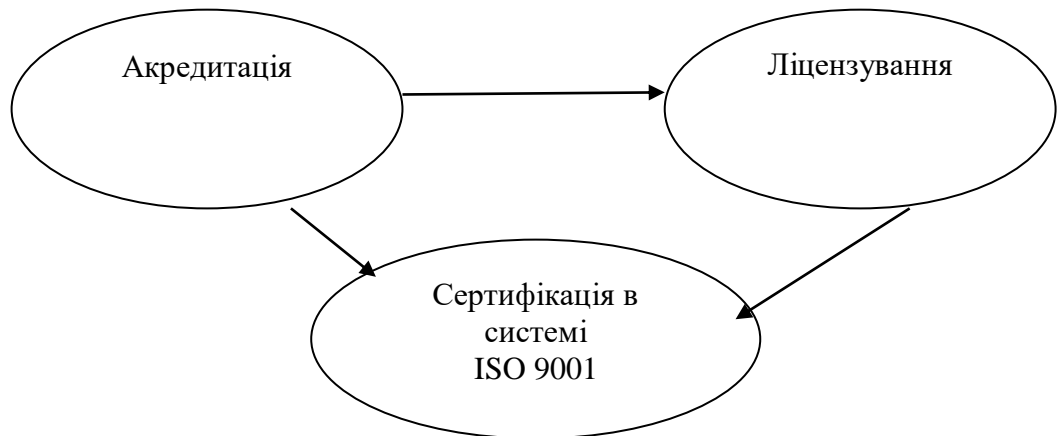


Рис. 3.11. Механізми оцінювання якості медичних послуг

Для забезпечення якості медичних послуг, вони мають базуватися на таких основних факторах, як: безпечність, оптимізація, орієнтованість на пацієнта, оперативність, рентабельність і ефективність.

Безпечність визначає можливість попередити настання негативних наслідків для здоров'я пацієнта.

Оптимізація встановлює можливість удосконалити процес діяльності, мінімізувати помилок, які можуть бути результатом людського фактору.

Пацієнторієнтованість проявляється у покращенні способів надання медичних послуг де ключовим елементом є задоволення його потреб.

Оперативність: покращені процеси встановлюють та не дають можливості появи негативних нюансів під час надання послуг.

Ефективність: покращення процесу діяльності закладу, що мінімізують настання непотрібних дії, які пов'язані з витратними матеріалами, обладнанням тощо.

Рентабельність: зменшення витрат, що мають місце під час збоїв процесу, негативних результатів діяльності. Надійні та покращені процеси потребують менших витрат.

Підсумовуючи варто акцентувати увагу на тому, що застосування методів оцінювання якості медичних послуг дасть змогу оцінити у кількісному прояві якісні показники. Техніка здійснення оцінювання дасть змогу скоординувати роботу працівників, які є у штаті закладу, які надають медичні послуги. Покращення показників якості забезпечить КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва» гарантувати досягнення своєї мети відносно покращення надання медичних послуг клієнтам. Заклад, у майбутньому, повинен підлаштуватися до середовища, де головну роль буде відведено питанню покращення якості надання медичних послуг, а не результатам процесу його діяльності.

### Висновки до розділу 3

За результатами дослідження визначено напрями удосконалення процесів виявлення та використання конкурентних переваг діяльності КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва» дало змогу отримати наступні результати.

1. Обґрунтовано, що принциповими підходами удосконалення процесів оцінювання конкурентних переваг КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва» має бути ефективне використання таких ключових особливостей забезпечення конкурентоспроможності, як: виробничих, маркетингових, фінансових, інноваційних, управлінських, кадрових та організаційно-культурних.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на вдосконалення системи критеріїв оцінювання залежно від специфіки діяльності підприємства.

2. Запропоновано впровадження алгоритму оцінювання конкурентоспроможності, що дасть змогу виявити цільову орієнтацію оцінювання конкурентоспроможності, визначити чинники конкурентоспроможності, за якими заклад має гірший стан, ніж конкуренти,



тобто дасть змогу значно посилити інформованість директора під час прийняття управлінських рішень стратегічного значення.

3. У зв'язку з тим, що якість медичних послуг є ключовою конкурентною перевагою КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва», запропоновано впровадження системи покращення якості медичної допомоги, що має ґрунтуватися на запобіганні лікарських помилок, ускладнень чи не прогнозованого перебігу хвороб.

Застосування методів оцінки якості медичних послуг дозволить оцінювати якісні показники у кількісному їх прояві. Єдина технологія проведення оцінювання дозволить скоординувати роботу усіх відділів та служб надавача медичної послуги.

## ВИСНОВКИ

Здійснене дослідження виявлення та використання конкурентних переваг підприємства сфери охорони здоров'я, дозволило обґрунтувати низку висновків та пропозицій щодо подальшого вдосконалення системи управління і ефективності діяльності досліджуваного суб'єкта господарювання.

1. Проаналізовано поняття «конкурентна перевага» та акцентовано увагу, що під цим поняттям варто розуміти відповідні особливості, що створюють для закладів охорони здоров'я відповідну перевагу відносно прямих конкурентів. Конкурентні переваги з'являються та проявляються виключно в умовах появи і розвитку і конкуренції. Вказане свідчить про те, що важливими для успішності на ринку та у діяльності закладу охорони здоров'я стають їх конкурентні переваги, які забезпечуються в результаті ефективного застосування своїх конкурентних переваг.

2. Сутність конкурентних переваг підприємства науковцями розглядається виходячи з трьох підходів, зокрема. Перший підхід – компаративний підхід. Другий підхід до розуміння суті конкурентної переваги виступає ресурсний підхід. Третій підхід це ціннісно-компетентнісний підхід. Вказані позиції до розуміння сутності конкурентних переваг доповнюють одна одну, з огляду на те, що дослідження сутності цього поняття відбувається з різних позицій. Ми притримуємось позиції, відносно якої вказані трактування варто доповнити ситуаційним і комплексним підходами, що варто розуміти, як гармонізацію джерел переваг конкурентів, результативність яких буде виражена у системі конкурентних переваг, яка буде націлена на отримання найбільш вагомих позицій на ринку у порівнянні з основними конкурентами.

3. Охарактеризовано методичні підходи до оцінювання конкурентних переваг підприємства сфери охорони здоров'я та враховуючи позиції науковців, що дає нам можливість акцентувати увагу на тому, що існує велика кількість методичних підходів у питанні оцінювання конкурентних переваг

закладу. Для оцінювання досягнутого рівня конкурентоспроможності використовуються кількісні та якісні методи.

4. Проаналізовано і охарактеризовано КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва» та акцентовано увагу на тому, що підприємство створено, як лікувально-профілактичний заклад охорони здоров'я, метою діяльності якого є організація надання вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги населенню. Підприємство здійснює свою господарську некомерційну діяльність, націлену на збереження та покращення здоров'я громадян, без мети одержання прибутку та досягнення інших соціальних результатів.

5. Проаналізовано фінансово-економічні показники діяльності закладу та встановлено, що від господарської діяльності підприємства отримує дохід і така динаміка має ознаки його щорічного збільшення. Заклад має змогу розраховуватися за взятими поточними зобов'язаннями, а також має кошти щодо його розвитку і покращення стану основних засобів.

6. Здійснений аналіз системи управління КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва» визначає, що складовими стратегії забезпечення ефективності використання підприємством його конкурентних переваг, окрім іншого є управлінська стратегія, що містить в собі рішення відносно типу управління, управлінської та організаційної структур.

Організаційна структура КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва» є лінійною, яка дає змогу директору оперативно керувати діяльністю закладу. Ключовою суттю лінійного управління є те, що директор закладу виконує всі управлінські функції та керує усіма підрозділами і філіями закладу. У структурі управління підприємством виділяють компоненти: ланки, рівні управління, зв'язки – горизонтальний і вертикальний розподіл праці.

Для успішного функціонування підприємства, ним у своїй діяльності використовуються такі види управління: оперативний, тактичний, стратегічний і ситуаційний.

7. Проведено оцінювання конкурентоспроможності КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва» із застосуванням методики Г.П. Іспіряна за наступними показниками: якість медичних послуг, рівень професіоналізму лікарів, побудова відносин із пацієнтом, ціна медичних послуг, організація роботи закладу охорони здоров'я, чистота та охайність приміщень закладу, місце розташування закладу.

Результати оцінювання конкурентоспроможності ЗОЗ свідчать, що КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва» отримало високу оцінку за двома важливими показниками, такими як рівень професіоналізму лікарів та ціна медичних послуг, а найнижчу - за організацію роботи лікувального закладу. Значними перевагами КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва» перед деякими конкурентами є якість надання медичних послуг. За організацією роботи лікувального закладу КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва» поступається всім конкурентам. Отже, у майбутньому директору варто прикласти свої зусилля, які будуть націлені на удосконалення організації роботи закладу.

8. Обґрунтовано, що принциповими підходами удосконалення процесів оцінювання конкурентних переваг КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва» має бути ефективне використання таких ключових особливостей забезпечення конкурентоспроможності, як: виробничих, маркетингових, фінансових, інноваційних, управлінських, кадрових та організаційно-культурних. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на вдосконалення системи критеріїв оцінювання залежно від специфіки діяльності підприємства.

9. Запропоновано впровадження алгоритму оцінювання конкурентоспроможності, що дасть змогу виявити цільову орієнтацію оцінювання конкурентоспроможності, визначити чинники конкурентоспроможності, за якими заклад має гірший стан, ніж конкуренти, тобто значно посилити інформованість директора під час прийняття управлінських рішень стратегічного значення.

10. У зв'язку з тим, що якість медичних послуг є ключовою конкурентною перевагою КНП «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва», запропоновано впровадження системи покращення якості медичної допомоги, що має ґрунтуватися на запобіганні лікарських помилок, ускладнень чи не прогнозованого перебігу хвороб.

Застосування методів оцінки якості медичних послуг дозволить оцінювати якісні показники у їх кількісному прояві. Єдина технологія проведення оцінювання дозволить скоординувати роботу усіх відділів та служб надавача медичної послуги.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р. Р., Стахів О. В. Визначення стратегічних пріоритетів управління системним розвитком закладів охорони здоров'я. 2023. Випуск 17. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7763346> (дата звернення: 30.11.2023).
2. Артеменко В. О. Формування конкурентоспроможності підприємств в умовах євроінтеграції України: монографія. Луганськ : Янтар, 2011. 344 с.
3. Артищук В. І. Проблеми вибору методів прийняття рішень у складноструктурованих економічних системах. Регіональна економіка. 2021. № 2. С. 143-147.
4. Бескорса О. А. Сутність забезпечення конкурентних переваг підприємств. Вісник Сумського національного аграрного ун-ту: Сер. «Економіка і менеджмент». URL: <http://repo.sau.sumy.ua/bitstream/123456789/325/3/beskorsa.pdf> (дата звернення: 25.10.2023).
5. Блащук Т. В. Організаційно-правові форми діяльності суб'єктів, що здійснюють медичне обслуговування населення в умовах реформи медичної галузі. Часопис Національного університету «Острозька академія». Серія «Право». 2018. № 2 (18). URL: <https://lj.oa.edu.ua/articles/2018/n2/18btvrmh.pdf> (дата звернення: 09.11.2023).
6. Бондаренко В. М. Конкурентні переваги підприємств переробної галузі в умовах економічної кризи. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2016. Вип. 41(2). С. 31-37.
7. Бондаренко С. М., Гладуш А. О. Оцінка конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я. Економіка та управління підприємствам. 2020. № 49. С. 92-96.
8. Бочарова М. О. Удосконалення методичного забезпечення оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2012. Вип. 22.8. С. 167-173.

9. Відомості відносно суб'єкта господарювання Комунальне некомерційне підприємство «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва». Веб-Портал: You-control. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/02125763/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/02125763/) дата звернення: 07.11.2023).

10. Відомості відносно суб'єкта господарювання Комунальне некомерційне підприємство «Консультативно-діагностичний центр дитячий Дніпровського району м. Києва». Веб-Портал: Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/02125763> дата звернення: 07.11.2023).

11. Голік В. В. Формування системи стратегічного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємств. Ефективна економіка. 2013. № 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2013\\_11\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_11_21) (дата звернення: 23.10.2023).

12. Гуменюк О. Г. Використання SWOT-аналізу як основного інструменту стратегічного управління. Наукове видання «Глобальні та національні проблеми економіки». 2017. Випуск 17. С. 281-285.

13. Джеджула В. В. Інноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 4. С. 5-8.

14. Довгань Л. Є. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством. URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Evkrp/2012/6MO/41.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evkrp/2012/6MO/41.pdf). (дата звернення: 09.11.2023).

15. Єщенко М. Розроблення стратегії і тактики управління підприємством у сучасній Україні. Галицький економічний вісник. Тернопіль : ТНТУ, 2020. Том 64. № 3. С. 157-162.

16. Журавель А. В. Стратегія управління персоналом у контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Становлення та особливості регулювання міжнародних економічних відносин: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 14 груд. 2019 р.). Дніпро: НО «Перспектива», 2019. 176 с.

17. Зміст категорії «ефективність управління». URL: <https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/tool/print/index.php?id=509485> (дата звернення: 28.11.2023).

18. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток. Монографія / Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова. Харків : ІНЖЕК , 2008. 352 с.

19. Інновації в медичних технологіях. URL: <http://angio-veritas.com/innovatsiji/innovatsii-v-medytsyni/innovatsiji-v-medychnyh-tehnolohiyah/> (дата звернення: 30.11.2023).

20. Кабанов В., Кривобородько Є. Оцінка ефективності організаційної структури управління. Економіка і менеджмент культури. 2016. № 2. С.30-33.

21. Клименко С. М., Дуброва О. С., Барабась Д. О., Омеляненко Т. В., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібн. Київ : КНЕУ, 2006. 527 с.

22. Коваль Т. С. Аналіз факторів впливу на формування конкурентної політики підприємства. Акт. проб. менедж. та публ. упр. в ум. інноваційного розвитку економіки: зб. тез доп. Всеукр. наук.-практ. конф. з міжн. уч. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. С. 111-118.

23. Кодін В. В. Вимоги до управлінських рішень. Менеджмент та менеджер. 2021. № 2. С. 96-101.

24. Концепція розвитку системи охорони здоров'я м. Києва URL: [https://kyivcity.gov.ua/likarni\\_ta\\_medytsyna/kontseptsii\\_razvytku\\_systemy\\_okhorony\\_zdorovia\\_m\\_kyieva\\_53057/kontseptsiya\\_razvitku\\_sistemi\\_okhoroni\\_zdorovya\\_m\\_kyieva.docx](https://kyivcity.gov.ua/likarni_ta_medytsyna/kontseptsii_razvytku_systemy_okhorony_zdorovia_m_kyieva_53057/kontseptsiya_razvitku_sistemi_okhoroni_zdorovya_m_kyieva.docx) (дата звернення: 08.11.2023).

25. Корольов М. В. Концепція якості фармацевтичної допомоги з позицій її надавачів, отримувачів, предмета та очікуваних результатів. Управління якістю в фармації : матеріали XV науково-практичної конференції з міжнародною участю (м. Харків, 25 трав. 2021 р.). Харків. : НФаУ, 2021. С. 70-71.



26. Костенко Т. Д., Підгора Є. О., Рижиков В. С. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства: навч. посібн. Київ: Центр навчальної літератури, 2015. 400 с.

27. Крамарчук С. П. Методичні підходи до формування конкурентних переваг підприємства на засадах бенчмаркінгу. Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development. 2019. Vol. 1. Numb. 1. С. 24–30.

28. Кращі практики управління медичним закладом. Посібник/Проект USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я». Київ, 2021. 138 с.

29. Красняк О. П., Мицик В. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. Ефективна економіка. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7383> (дата звернення: 23.10.2023).

30. Ламбен Ж. Ж. Сучасний маркетинг. URL: <http://ebib.pp.ua/jan-jak-lamben-suchasniy-marketing-chastina-1.html> (дата звернення: 22.10.2023).

31. Лукічова І. Л. Класифікація методів розробки та прийняття управлінських рішень. Менеджмент та менеджер. 2019. № 5. С. 214-216.

32. Менеджмент у галузі охорони здоров'я. Управління персоналом у галузі охорони здоров'я. URL: [https://pidru4niki.com/1075110737495/meditsina/upravlinnya\\_personalom\\_galuzi\\_ohoroni\\_zdorovya](https://pidru4niki.com/1075110737495/meditsina/upravlinnya_personalom_galuzi_ohoroni_zdorovya). (дата звернення: 10.11.2023).

33. Менеджмент та маркетинг у фармації: навчально-методичний посібник / уклад. О. Г. Чирва, О. В. Гарматюк; МОН України, Уманський державний пед. ун-т імені Павла Тичини. Умань : Візаві, 2018. 217 с.

34. Мулик Т. О., Томчук О. Ф., Федоришина Л. І. Управлінський аналіз: сутність та значення у прийнятті рішень. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2019. № 4. С. 144-154.

35. Організаційна поведінка / Д. Гелрігел, Дж. В. Слокуммолодший, Р.В. Вудмен, Н.С. Бренінг; Пер. з англ. І. Тарасюк, М. Зарицька, Н. Гайдукевич. Київ: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2018. 726 с.

36. Піхоцька О. М., Хомякова І. С. Фінансування системи охорони здоров'я в умовах її реформування. URL: [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/12\\_2021/35.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/12_2021/35.pdf) (дата звернення: 30.11.2023).

37. Правдюк Н. Л., Лепетан І. М., Бурко К. В. Тактичний та стратегічний менеджмент підприємств: обліковий аспект: монографія / Н. Л. Правдюк, І. М. Лепетан, К. В. Бурко. Вінниця. Видавництво ФОП Кушнір Ю. В. 2020. 448 с.

38. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніка аналізу галузей і конкурентів. Київ, Наш формат. 2020. 424 с.

39. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Пер. з англ. Київ, Основи, 1997. 390 с.

40. Про питання діяльності Центральної районної поліклініки Дніпровського району м. Києва, що входить до сфери управління Дніпровської районної в місті Києві державної адміністрації: Рішенням Київської міської ради від 01.12.2011 року № 736/6972. Київська міська рада. Офіційний веб-сайт. URL: <https://kmr.gov.ua/uk/content/rishennya-kyuivskoyi-miskoyi-rady-736/6972.pdf> (дата звернення: 06.11.2023).

41. Про організаційно-правові заходи щодо створення комунального некомерційного підприємства «Консультативно-діагностичний центр Дніпровського району м. Києва: Розпорядженням Дніпровської районної в місті Києві державної адміністрації від 06.04.2012 р. № 136. Дніпровська районна в місті Києві державна адміністрація. Офіційний веб-сайт. URL: [https://dnipr.kyivcity.gov.ua/files/docs/rozp136\\_12.pdf](https://dnipr.kyivcity.gov.ua/files/docs/rozp136_12.pdf). (дата звернення: 06.11.2023).

42. Про затвердження переліку платних послуг, які надаються в державних закладах охорони здоров'я та вищих медичних закладах освіти постанови Кабінету Міністрів України від 17.09.1996 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1138-96-%D0%BF#Text> (дата звернення: 08.11.2023).

43. Проблеми в охороні здоров'я потребують першочергового вирішення. Аналітичний центр АМУ. URL: <https://www.auc.org.ua/novyna/amu-problemy-v-ohoroni-zdorovya-potrebuyut-pershochergovogo-vyrishennya> (дата звернення: 29.11.2023).

44. Радиш Я. Ф. Основи менеджменту. Київ. 2017. 288 с.

45. Савченко А. С. Методичні підходи до системного аналізу інтегральних показників конкурентоспроможності підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 16. С. 67–71.

46. Система управління якістю в медицині: Практичні роботи: навч. посіб. для студ. спеціальності 163 «Біомедична інженерія» / О.К. Білошицька; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Електронні текстові дані. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 63 с.

47. Стратегічний план КНП КДЦ Дніпровського району м. Києва на середньостроковий період (з 2020 по 2022 роки). URL: [https://kyivaudit.gov.ua/vr/ka/company.nsf/0/0477936083468704C2258772002DE90B/\\$file/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD.PDF](https://kyivaudit.gov.ua/vr/ka/company.nsf/0/0477936083468704C2258772002DE90B/$file/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD.PDF) (дата звернення: 08.11.2023).

48. Статут КНП КДЦ Дніпровського району м. Києва URL: <https://dnipr.kyivcity.gov.ua/files/2021/11/11/853.pdf> (дата звернення: 12.11.2023).

49. Стахів О. В. Інституційне забезпечення управління системним розвитком закладів охорони здоров'я. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2023. Випуск 36. С. 180-188.

50. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник / О. Г. Романовський, Т. В. Гура, А. Є. Книш, В. В. Бондаренко. Харків, 2017. 100 с.

51. Тізеш П. П. Принципи системи стратегічного управління інноваційним підприємництвом. Науковий вісник Ужгородського Університету 2023. Серія Економіка. Випуск 1(61) С. 72-76.

52. Томчук О. Ф., Градомська І. О. Використання методів стратегічного управлінського аналізу під час прийняття управлінських рішень. Інфраструктура ринку. 2020. Випуск 41. С. 307-312.

53. Томчук О. Ф. Управлінський аналіз: поняття, принципи та основні елементи. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 5. С. 133-142.

54. Ткачук О. М., Харкова Ю. П. Конкурентні переваги підприємства. Перспективні напрямки наукової думки : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 18 квіт. 2018 р. у м. Тернопіль: зб. наук. праць «ΛΟΓΟΣ». ГО «Європейська наукова платформа». Обухів: Друкарня «Друкарник» (ФОП Гуляєва В. М.), 2018. Т.3. С.66–70.

55. Трофимчук О.М. Алгоритмічний базис ситуаційного управління / О.М. Трофимчук, О.О. Кряжич // Інформатика та системні науки: матеріали VI Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (м. Полтава, 19-21 бер. 2015 р.). Полтава, 2015. С. 351-353.

56. Харун О. А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Випуск 10. Частина 2. С. 121-125.

57. Шамаєва Л. Г. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві: монографія / Л. Г. Шамаєва, К. С. Безгін; Харківський національний економічний ун-т. Харків: Вид. ХНЕУ, 2017. 240 с.

58. Шаповалова І. В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. Економіка і суспільство. 2017. № 10. С.427-432.

59. Шовкун Л. В. Розробка цілей проекту та побудови «дерева цілей». Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2015. № 3. С. 298-304.

60. Що таке ABC-аналіз, як і для чого його проводити в категорійному менеджменті. URL: <https://pricer24.com/uk/blog/shho-take-abs-analiz-yak-i-dlya-chogo-jogo-provoditi-v-kategorijnomu-menedzhmenti/> (дата звернення: 30.11.2023).

61. Царенко О. В. Методологічні аспекти формування конкурентних переваг галузі. Інвестиції: практика та досвід. 2009. № 3. С. 40-44.

62. Юзвенко О. О., Томчук О. Ф. Організація управлінського аналізу: методика та практика. Інфраструктура ринку. 2020. С. 313-319.

63. Юринець З. В. Самоменеджмент : навч. посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2014. 272 с.

64. Як побудувати систему цільового управління? URL: <https://litiko.com/uk/info-czentr-uk/statti/yak-pobuduvaty-systemu-czilovogo-upravlinnya/> (дата звернення: 30.11.2023).

65. Яценко О.М. Отримання конкурентної переваги за рахунок створення глобальних продуктів. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Випуск 15. Частина 2. С. 170-180.

66. Януш Л. В. Менеджмент організаційних змін як важливий інструмент управління сучасною організацією. Інноваційні процеси економічного та соціально – культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід: матеріали XII Міжнародній науково – практичній конференції молодих учених і студентів (м. Тернопіль, 10-11 квіт. 2019 р.). Тернопіль. 2019. С. 114-115.

67. Януш Л. В. Управлінські інновації – інструмент сучасного бізнесу. Розвиток індустрії гостинності та міжнародного бізнесу: сучасний стан і перспективи: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 16-17 трав. 2019). Тернопіль. 2019. С. 201-203.