

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».

Здобувач вищої освіти групи 124 БМ,  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
ОПП «Менеджмент у сфері  
охорони здоров'я»

Покровенко Дар'я Анатоліївна

Науковий керівник,  
кандидатка економічних наук,  
доцентка кафедри

Матукова-Ярига Дар'я Геннадіївна

Керівник освітньо-професійної програми,  
докторка педагогічних наук,  
професорка кафедри

Матукова Ганна Іллівна

Завідувач кафедри,  
доктор медичних наук,  
професор

Парій Валентин Дмитрович

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

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Освітній рівень магістр

Спеціальність менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри менеджменту охорони  
здоров'я

\_\_\_\_\_ 20\_\_ року

ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Покровенко Дар'ї Анатоліївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. **Тема роботи** Виявлення та використання конкурентних переваг підприємства сфери охорони здоров'я

керівник роботи Матукова-Ярига Дар'я Геннадіївна кандидатка економічних наук, доцентка кафедри

затверджені наказом вищого навчального

закладу від "\_\_\_" \_\_\_ 20\_\_ р.  
№ \_\_\_\_\_

2. **Строк подання здобувачем вищої освіти роботи**

3. **Вихідні дані до роботи** літературні джерела, сайти лікарень репродуктології, статистичні дані роботи **ТОВ «Родинне джерело»**, форми фінансової звітності клініки

4. **Цільова установка кваліфікаційної роботи**

Мета кваліфікаційної роботи дослідження теоретичних аспектів виявлення та використання конкурентних переваг, методів їх оцінки, а також аналіз існуючих та формування нових конкурентних переваг **клініки IVMED.**

Об'єкт дослідження процес виявлення та використання конкурентних переваг закладу охорони здоров'я

Предмет дослідження підходи, технології, методи та інструменти виявлення та використання конкурентних переваг закладу охорони здоров'я

5. **Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу** структура пацієнтів клініки у 2021 -2022 рр., стратегічні орієнтири клініки, схема карти стратегічних груп репродуктивних медичних груп м. Києва, радар конкурентоспроможності медичних послуг прямих конкурентів клініки, схема формування запропонованої конкурентної переваги, модель просвітницької діяльності щодо формування усвідомленого підходу до зачаття дитини

6. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження плану КР	23 жовтня	Виконано
2	Подання на перевірку Розділу 1 КР	3 листопада	Виконано
3	Подання на перевірку Розділу 2 та Розділу 1 ( якщо були зауваження)	17 листопада	Виконано
4	Подання на перевірку Розділу 3 , вступу та доопрацьовані Розділи 1, 2 КР	1 грудня	Виконано
5	Перевірка на плагіат КР	7 грудня	Виконано
6	Коригування КР за результатами антиплагіатної перевірки	14 грудня	Виконано
7	Повторна перевірка на антиплагіат	15 грудня	Виконано
8	Підготовка доповіді та роздавального матеріалу, узгодження з науковим керівником	21 грудня	Виконано

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_

(підпис)

(прізвище та ініціали)

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

(підпис)

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Текст стор. 95, табл. 29, рис. 23

Ключові слова: конкурентна перевага, конкуренти, клініка, медична послуга, конкурентоспроможність медичної послуги, просвітницька програма, фертильна медицина.

В кваліфікаційній роботі магістра розкрито сутність, джерела та структуру конкурентних переваг, а також підходи до їх виявлення, формування та оцінки. В ході дослідження проаналізована господарська діяльність клініки репродуктології IVMED м. Києва, оцінений її фінансовий стан. Досліджені стратегічні орієнтири та система оперативного управління клінікою. Проведено аналіз конкурентної позиції серед репродуктологічних клінік м. Києва та виявлені прямі конкуренти. Оцінена конкурентоспроможність медичних послуг прямих конкурентів клініки та проаналізовані конкурентні переваги кожної із них. На основі аналізу позицій конкурентних переваг клініки запропоновано нову конкурентну перевагу. Для використання цієї переваги запропоновано рекомендації щодо переходу на пацієнторієнтоване надання медичних послуг шляхом організації просвітницької діяльності клініки.

Результатом кваліфікаційної роботи магістра є вироблення пропозицій щодо організації просвітницької діяльності клініки, спрямованої на формування усвідомленого підходу до зачаття дитини. Ці пропозиції дадуть змогу клініці використовувати нову конкурентну перевагу.

## ЗМІСТ

Вступ	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИЯВЛЕННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВАМИ	9
1.1. Поняття та джерела конкурентних переваг підприємства	9
1.2. Підходи до виявлення та оцінки конкурентних переваг підприємства	16
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КЛІНІКИ РЕПРОДУКТИВНОЇ МЕДИЦИНИ IVMED ТА ЇЇ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ	26
2.1. Аналіз діяльності клініки	26
2.2. Система управління клінікою IVMED	36
2.3. Аналіз конкурентної позиції клініки IVMED у м. Київ та її конкурентних переваг	43
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	53
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВИЯВЛЕННЯ НОВИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ КЛІНІКИ IVMED	55
3.1. Виявлення та формування нової конкурентної переваги	55
3.2. Пропозиції щодо організації просвітницької діяльності для потенційних пацієнтів клініки	58
3.3. Оцінка ефективності реалізації запропонованої конкурентної переваги	68
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	71
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТКИ	84

## ВСТУП

*Актуальність теми.* З виникненням конкуренції на ринку постала потреба у забезпеченні конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Саме висока конкурентоспроможність є запорукою успішного функціонування сучасних організації та закладів охорони здоров'я, у тому числі, на ринку у довгостроковій перспективі. Передумовою забезпечення високої їх конкурентоспроможності виступає наявність у них конкурентних переваг. При цьому важливо не просто володіти конкурентними перевагами, але і вміти належним чином їх використовувати. Все це вимагає грамотного підходу до формування конкурентних переваг в сучасних організаціях. Цим пояснюється актуальність обраної теми.

Питанням виявлення та використання конкурентних переваг займалися низка вчених, а саме: Бакай В., Войчак А., Должанський І., Загорна Д., Іванов Ю., Іванова О., Камишніков Р., Клімова І., Кудлай С., Орлов О., Мандро М., Портер М. та ін. Дослідження цих авторів стосується формування, використання конкурентних переваг у промисловості. Питанням виявлення та використання конкурентних переваг підприємств у медичній сфері уваги приділяється недостатньо.

*Метою кваліфікаційної роботи* є дослідження теоретичних аспектів виявлення та використання конкурентних переваг, методів їх оцінки, а також аналіз існуючих та формування нових конкурентних переваг клініки IVMED.

*Завданнями кваліфікаційної роботи* є:

- визначити поняття та джерела конкурентних переваг підприємства;
- дослідити підходи до виявлення та оцінки конкурентних переваг підприємства
- проаналізувати діяльність клініки IVMED,
- дослідити систему управління клінікою IVMED,

- проаналізувати конкурентну позицію клініки IVMED у м. Київ та її конкурентні переваги,
- за результатами аналізу існуючих конкурентних переваг дослідити можливість формування нової,
- розробити пропозиції щодо організації просвітницької діяльності для потенційних пацієнтів клініки,
- оцінка ефективності реалізації запропонованої конкурентної переваги.

*Об'єктом дослідження* є процес виявлення та використання конкурентних переваг закладу охорони здоров'я.

*Предметом дослідження* є підходи, технології, методи та інструменти виявлення та використання конкурентних переваг закладу охорони здоров'я.

В кваліфікаційній роботі були використані наступні *наукові методи*: для визначення сутності понять «конкурентні переваги» та «склад конкурентних переваг» - контент-аналіз; для аналізу господарської діяльності клініки – порівняльний метод економічного аналізу; для оцінки фінансового стану – метод фінансового аналізу; для наочного зображення структури та динаміки пацієнтів – графічні методи; для визначення конкурентної позиції клініки – модель М. Портера; для визначення прямих конкурентів – карта стратегічних груп; для визначення конкурентної позиції клініки IVMED – метод експертних оцінок; для визначення конкурентоспроможності медичних послуг клінік – метод одиничних та групових параметрів; для графічного зображення конкурентоспроможності медичних послуг – радар конкурентоспроможності; для характеристики конкурентних переваг клініки – VRIO-аналіз та ін.

*Елементи наукової новизни*. До елементів наукової новизни відносяться: запропонована модель просвітницької діяльності клініки щодо формування у населення усвідомленого підходу до зачаття дитини; запропонована послідовність дій щодо формування просвітницької програми для населення; та методика оцінки просвітницької програми.

*Практична значущість.* Практична значущість отриманих результатів полягає у розробці пропозицій щодо переходу клініки на пацієнторієнтований підхід до надання медичних послуг шляхом організації просвітницької діяльності клініки з метою формування у населення усвідомленого підходу до зачаття дитини. Реалізація рекомендацій дозволить клініці сформувати стійку конкурентну перевагу.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИЯВЛЕННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1. Поняття та джерела конкурентних переваг підприємства

Невід’ємною характеристикою сучасного товарного ринку чи ринку послуг є конкуренція. Вона у суспільстві має велике значення: гравці ринку вступають у конкурентну боротьбу з метою отримання максимального прибутку, що, у свою чергу, спонукає їх використовувати ефективні технології виробництва продукції чи надання послуг, застосовувати сучасні методи та інструменти організації та управління господарською діяльністю. Все це позитивно впливає на розвиток як окремого господарського суб’єкта, так і держави в цілому.

Для завоювання стійких ринкових позицій кожний суб’єкт господарювання повинен мати свої конкурентні переваги. Вчені до цього часу не дійшли одностайної думки щодо значення поняття «конкурентні переваги». Під поняттям «конкурентні переваги», різні автори розуміють:

- характеристики та властивості суб’єктів господарювання,
- ресурси суб’єктів господарювання,
- чинники успіху суб’єктів господарювання,
- здатність адаптації суб’єктів господарювання до мінливих умов [7, 8, 11, 12, 15, 27, 32].

Щодо визначення, наданого Должанським І. З. та Загорною Т. О., можна сказати наступне: ефективне використання наявних ресурсів призведе до зниження витрат, і така конкурентна стратегія існує, але за словами М. Портера, вона довгострокової переваги не приносить [40, с. 63]. Розвиваючи цю думку, Троян А. В. вказує, що конкурентну перевагу, яка досягається тільки за рахунок менших витрат, довго не утримати [57].

Наведені визначення конкурентної переваги містять одну мету – отримання переваг перед конкурентами. Але, на наш погляд, конкурентні переваги повинні найбільш повно задовольняти потреби клієнтів. Таким чином, конкурентні переваги – це унікальні характеристики та властивості суб'єкту господарювання, які найбільш повно у порівнянні з конкурентами забезпечують задоволення потреби клієнтів.

За думкою Балабанової Л. В. та Холод В. В., «щоб перевага була переможною, вона повинна:

- давати вигідну конкурентну позицію на ринку;
- відповідати вимогам споживачів;
- використовувати унікальні здібності компанії;
- бути інноваційними» [2].

Іванов Ю. Б. та Іванова О. Ю. стверджують, що конкурентні переваги залежать від виду конкурентної стратегії [22]. Аналіз запропонованих вимог показав, що:

1. Автори у ряді випадків описують не вимоги до конкурентної переваги, а, скоріше недоліки (на їх думку) конкурентної стратегії, наприклад, за факторами: технологія, наукові розробки; управлінський апарат; організаційна структура;

2. За нашою думкою, при визначенні базових факторів конкурентних переваг необхідно враховувати галузеву приналежність. Наприклад, близькість до сировинної бази, наукових установ: на фармацевтичних підприємствах організовано серійне та масове виробництво, якому притаманні риси конкурентної стратегії мінімізації витрат, описані авторами. При цьому сировину українські підприємства отримують, в тому числі, і з Індії, тому що саме ця сировина відповідає вимогам за якістю. В той же час, наприклад, на металургійних підприємствах фактор близькості до сировини є потужною конкурентною перевагою;

3. Включення у перелік конкурентних переваг деяких факторів носить спірний характер. Наприклад,

- джерела фінансування: основою конкурентної переваги стратегії мінімізації витрат є ефект масштабу, ефект досвіду. Але джерела фінансування аж ніяк не впливають на них;

- контроль: більшість сучасних підприємств сертифікували свою систему управління якістю на відповідність стандартам ISO. Згідно вимогам, на таких підприємствах визначені критичні точки (і у технологіях виробництва, і в управлінні), у яких обов'язково повинен здійснюватися контроль не залежно від обраної конкурентної стратегії.

Низка вчених досліджувала існуючі класифікації конкурентних переваг. Власенко В. В., Порфіренко В. І., Гребельник М. М. запропонували таку класифікацію за шістьма ознаками:

- по відношенню до підприємства;
- за сферою прояву;
- за джерелами створення та можливістю імітації;
- за тривалістю дії;
- за місцем формування;
- від ефекту, який отримає компанія від реалізації переваги [12].

Фарафонова Н. В. приводить свої ознаки класифікації:

- за цілями,
- за стратегічною спрямованістю,
- за імовірністю досягнення позитивного результату,
- за терміном дій,
- за відношенням до потенціалу [59].

Войчак А. В., Камишніков Р. В пропонують таким чином розподіляти конкурентні переваги, а саме за:

- основою переваги;
- напрямом розвитку;
- походженням;
- ймовірністю досягнення позитивного результату;

- терміном дії;
- за відношенням до потенціалу;
- характером впливу на клієнтів [11].

Багатоманітність ознак класифікації, за нашою думкою, дозволяє підприємству обрати доцільну з врахуванням ситуації на ринку, цілі діяльності, обраній конкурентній стратегії та ін. факторів.

Багато досліджень науковців присвячені питанню джерел конкурентних переваг. Наприклад, Кощій О. [27] дослідила еволюцію джерел формування конкурентних переваг організації (рис. 1.1).

Таким чином, нині особливу роль у формуванні конкурентних переваг організації відіграє її здатність створювати розвинену систему комунікацій, використовувати переваги міжнародного поділу праці, враховувати геополітичні чинники. В той же час не слід забувати і про спроможність організації розробляти різні інновації, оскільки даний підхід до формування конкурентних переваг нині не втратив своєї актуальності [27].

Низка вчених займалися питаннями визначення джерел конкурентних переваг. Серед них: Портер М. [40], Лігоненко Л. О. [31], Василенко В. О. та Ткаченко Т. І. [9], Харчук Т. В. [62], Должанський І. З. та Загорна Т. О. [19], Селезньова Г. О. [51], Орел А. М. [38], Гудзь О. Є, Федюнін С. А. та Щербина В. В. [17], Пащенко О. П. [39], Тарнавська Н. та Голоднюк О. [56], Мельник Ю. М. [34], Іванов Ю. Б. та Іванова О. Ю. [22]. Проведений аналіз переліку джерел конкурентних переваг, запропонованих цими вченими, показав наступне:

1. Щодо таких джерел, як регулювання цін підприємством, соціальна відповідальність:

- регулювання цін – це скоріше інструмент конкурентної боротьби (в залежності від ситуації на ринку, підприємство може короткостроково регулювати ціни на продукцію (послуги) – знижати чи підвищувати їх);



Рис. 1.1. Еволюція джерел формування конкурентних переваг організації [27]

- соціальна відповідальність: за визначенням, це необхідність індивідуума відповідати за порушення соціальних норм, тому за нашою думкою, розглядати її у якості джерела конкурентних переваг – недоцільно.

1. Результати аналізу частоти згадувань джерел конкурентних переваг наведеними вище вченими показав, що автори мають різні думки щодо джерел конкурентних переваг підприємства. Але можна виділити деякі тенденції:

по-перше, ті джерела, які вченими згадуються найчастіше (серед аналізованих публікацій – по 3 рази), можна об'єднати у групу: ринкові;

по-друге, ті джерела, які вченими згадуються по 2 рази серед аналізованих публікацій, можна об'єднати у групу: інновації.

Значущість інновацій, як джерела конкурентних переваг підкреслюють також: Баришевська І. В., яка каже, що інноваційний розвиток є необхідністю, тому що саме він може підтримувати конкурентоспроможність підприємства

на високому рівні. [3]. Полозова Т. В., Мусієнко В. О. та Зінченко М. Е., які запропонували алгоритм переходу знань (інновацій) у конкурентні переваги підприємства [42] (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Алгоритм переходу знань у конкурентні переваги підприємства [42]

З цього можна зробити висновок, що на сучасному етапі підприємства повинні пропонувати ринку унікальні товари (послуги) та обирати інноваційний шлях розвитку.

Автори Вараксіна О. В. та Григорова С. В. [10] дослідили низку робіт та узагальнили джерела формування конкурентних переваг (рис. 1.3.).



Рис. 1.3. Основні джерела формування конкурентних переваг господарюючих суб'єктів [10]

На наш погляд, представлений авторами перелік, є найбільш широким та сучасним: в нього включені додатково такі групи конкурентних переваг як: інвестиційна політика, ключові компетенції, структура, стратегічні активи та управлінська майстерність. Це підкреслює вагому значущість наявності та використання нематеріальних активів у конкурентній боротьбі.

Таким чином, конкурентні переваги – це унікальні характеристики та властивості суб'єкту господарювання, які найбільш повно у порівнянні з конкурентами забезпечують потреби клієнтів.

## 1.2. Підходи до виявлення та оцінки конкурентних переваг підприємства

Виявлення та розвиток нових конкурентних переваг є необхідним у конкурентній боротьбі. Запропонована нами послідовність формування конкурентних переваг наведена на рис. 1.4.

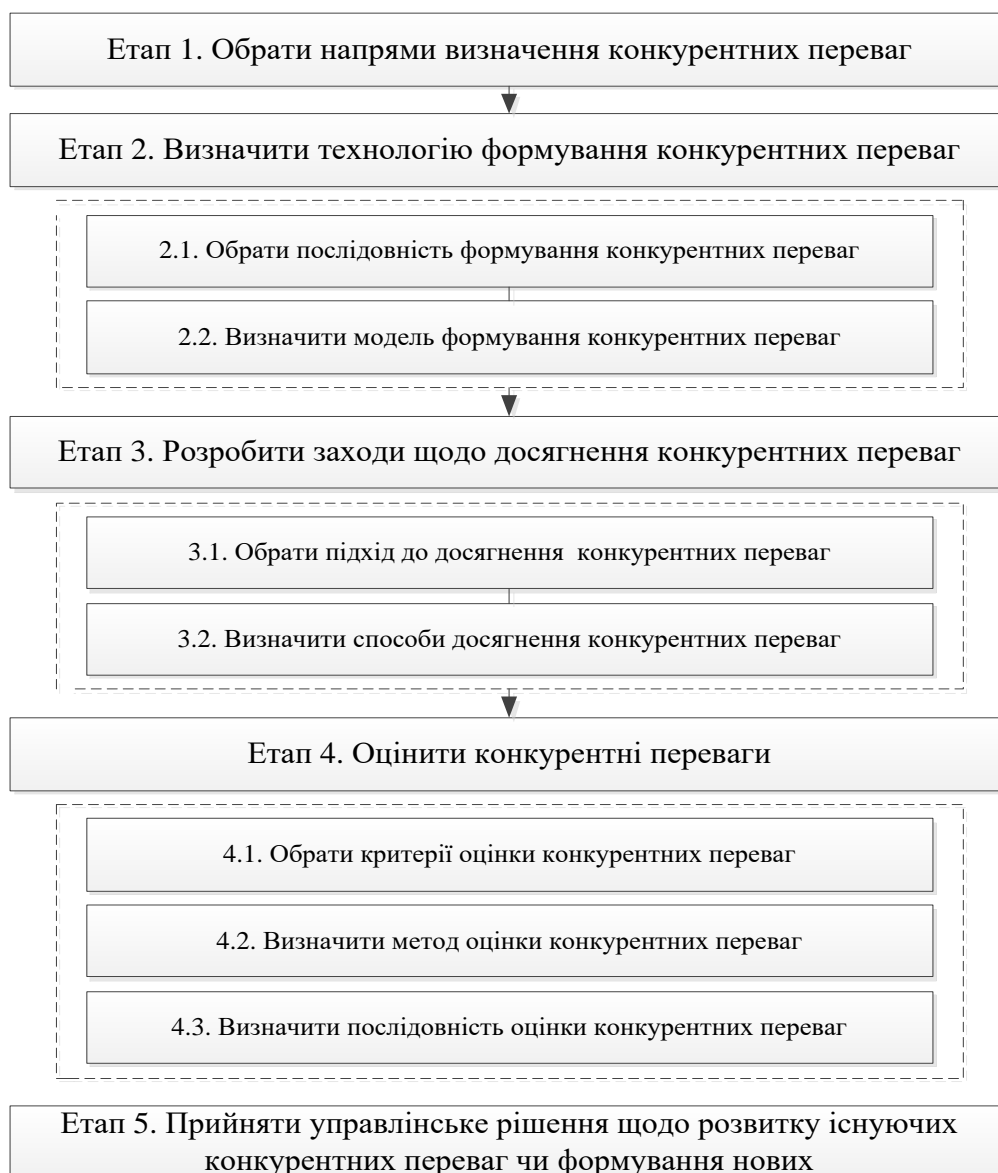


Рис. 1.4. Запропонована послідовність формування конкурентних переваг підприємства

Етап 1. Обрати напрями визначення конкурентних переваг. За думкою Власенко В. В., Порфіренко В. І., Гребельник [12], існує чотири напрями визначення конкурентних переваг (рис. 1.5).





Рис. 1.5. Напрями визначення конкурентних переваг [12]

Підприємство може обрати один чи декілька напрямів визначення конкурентних переваг

Етап 2. Визначити технологію формування конкурентних переваг. Цей етап складається з двох пунктів: вибір послідовності та визначення моделі формування конкурентних переваг.

Порядок формування нових конкурентних переваг був запропонований Івановим Ю. Б. та Івановою О. Б. (рис. 1.6) [22]. Послідовність складається з п'яти етапів та заключається у: визначенні переліку конкурентних переваг, обґрунтуванні вимог до них, оцінці відповідності обраним вимогам, їх впровадженні та реалізації заходів щодо їх підтримки. На етапі зіставлення можливих конкурентних переваг з можливостями підприємства, до таких можливостей (чи, скоріше, обмежень) можна віднести: наявні ресурси; чисельність персоналу; проблеми у закупці ресурсів; наявні технології, рівень конкурентної боротьби.

В якості критеріїв оцінки автори пропонують: результативність та міцність конкурентних переваг.

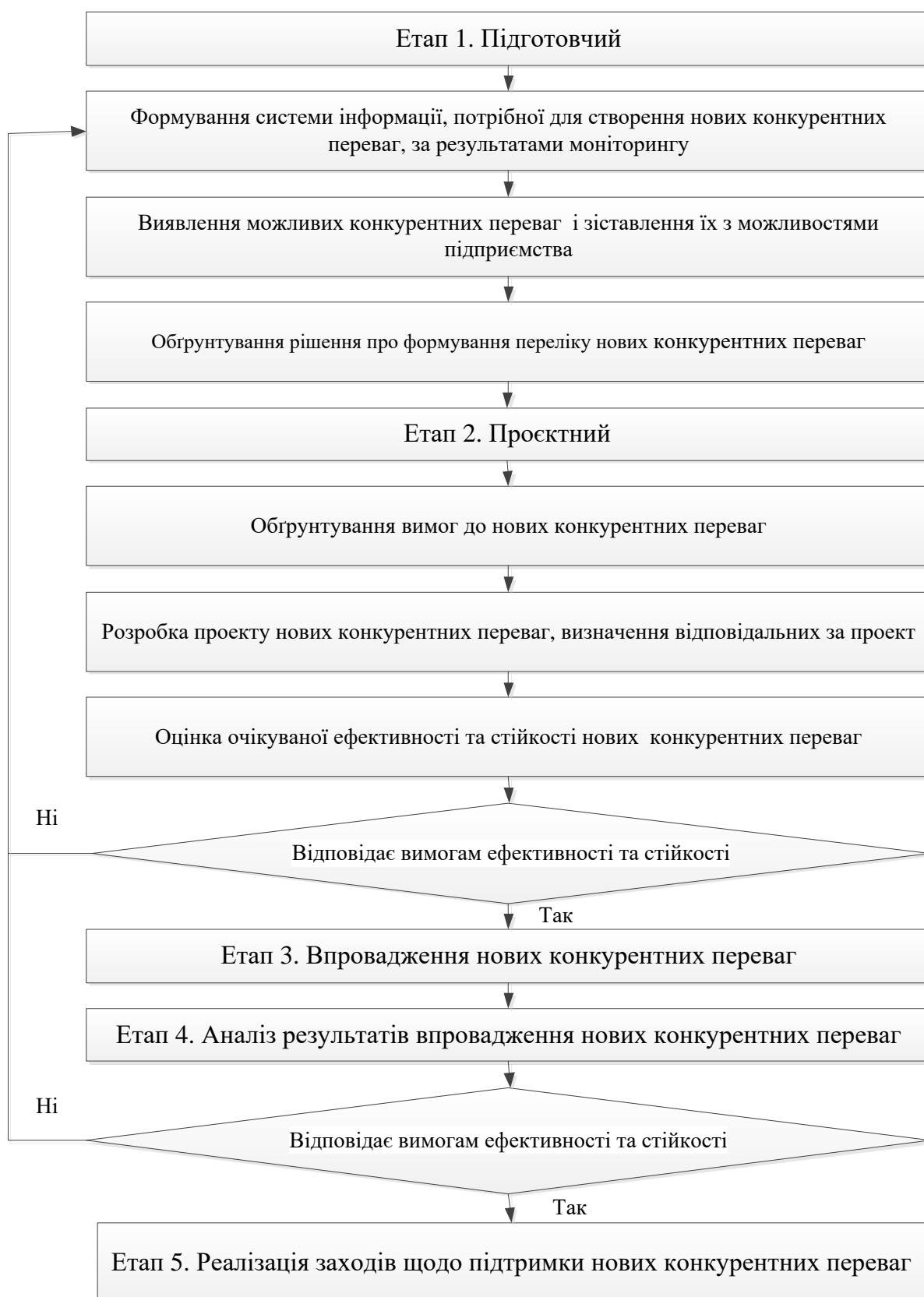


Рис. 1.6. Послідовність етапів розробки формування нових конкурентних переваг [22]

У якості послідовності виявлення та розвитку конкурентних переваг підприємства рекомендується використовувати ту, що запропонував Грозний І. С. (рис. 1.7) [16].



Рис. 1.7. Послідовність виявлення та розвитку конкурентних переваг підприємства [16]

У моделі, що запропонована Грозним І. С., формування конкурентних переваг обумовлено стратегічною метою підприємства та рівнем привабливості галузі. Ця модель ґрунтується на прийомах, які дають оцінити

діяльність підприємства та сприяють розвитку унікальних навичок та забезпечують конкурентоспроможність підприємства в нестабільних зовнішніх умовах [16].

Етап 3. Розробити заходи щодо досягнення конкурентних переваг. Першим кроком на цьому етапі є обрання технології досягнення конкурентних переваг. Ці підходи наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

## Технології досягнення переваг

Технологія	Зміст	Конкурентні переваги досягаються за рахунок
Технологія орієнтована на споживачів [65]	Диференціація продукту (торгової марки) на основі створення у споживача асоціації з певними перевагами	формування лояльності у споживача
Технологія орієнтована на конкурентів [65]	Заходи, що протидіють конкурентам	реалізації наступальних заходів
Ресурсна технологія [66]	Активізація розвитку внутрішніх можливостей фірми	ефективності використання внутрішніх ресурсів
Динамічна технологія формування компетентностей компанії до	Формування стрижневих компетенцій – здібностей, що сприяють розвитку успішних видів функціонування	наявних у фірми унікальних компетенцій, які важко імітувати

Як слідує з наведеної таблиці, технології дуже різняться між собою. Об'єктом технології, орієнтованої на споживачів, є асоціація споживача пропонованого товару підприємства, з перевагами, які він може надати споживачу; технології, орієнтованої на конкурентів, - конкурентна стратегія, ресурсної технології – ресурси підприємства; динамічної технології – компетенції підприємства. Тому підприємство, зазвичай, обирає одну технологію.

Другим кроком етапу є вибір методу та способів досягнення підприємством конкурентних переваг. Згідно з джерелами [40, 66], існують чотири методи: диференціації товару, лідерства за витратами, погіршення якості конкурентного середовища та застосування інновацій. Наведені переваги та обмеження дають можливість застосовувати цю інформацію для вибору підприємствами методу досягнення конкурентних переваг. У роботі [64] Щурко О. Є. запропонував способи досягнення конкурентних переваг (рис. 1.8).

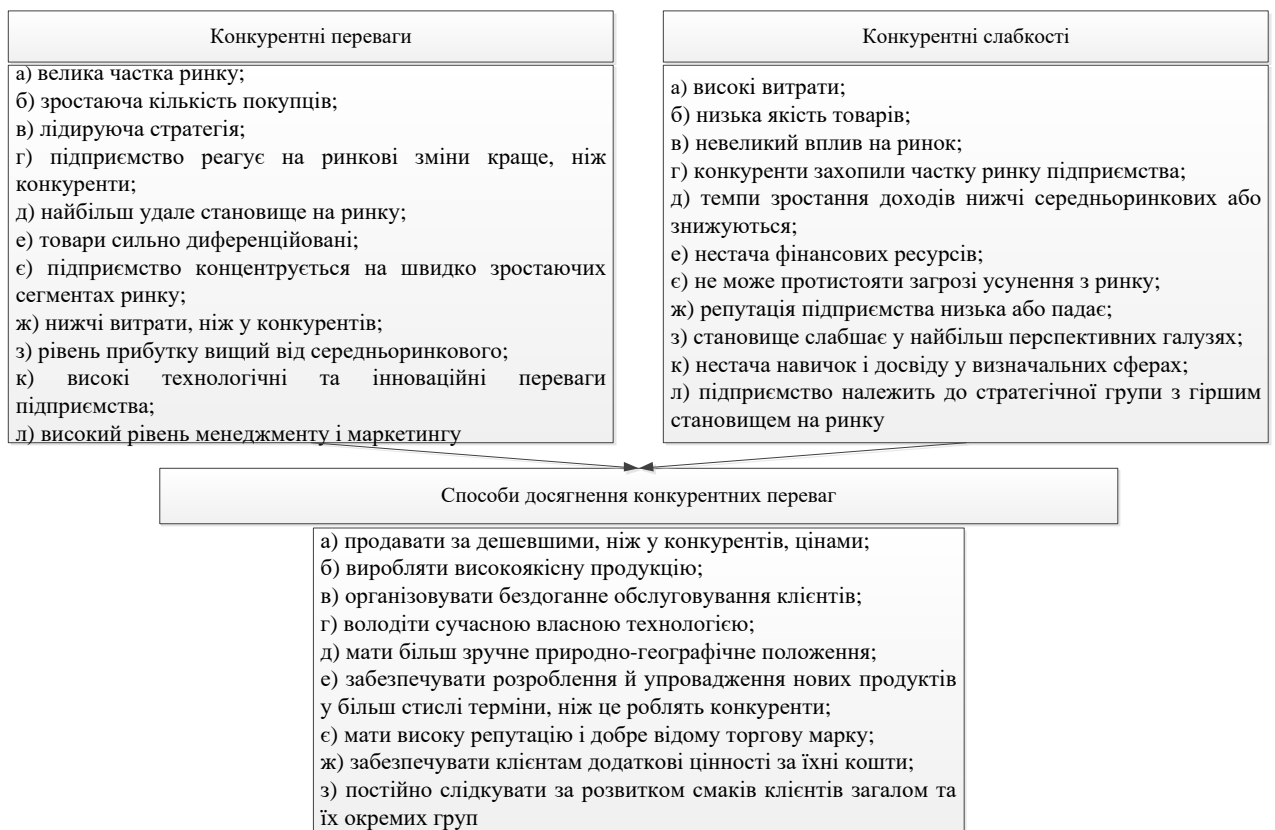


Рис. 1.8. Конкурентні переваги та способи їх досягнення [64]

Як слідує з рис. 1.8 для визначення способів досягнення конкурентних переваг необхідно, по-перше, скласти перелік конкурентних переваг підприємства, по-друге, знайти його слабкі місця, по-третє, за результатами порівняння визначити способи досягнення цих переваг.

Етап 4. Оцінити сформовані конкурентні переваги, впродовж якого необхідно обрати критерії, визначити метод та послідовність оцінки конкурентних переваг. Ці питання досліджувала низка вчених. Наприклад,

Безтелесна Л. у якості критеріїв оцінки конкурентних переваг пропонує ті, що наведені на рис. 1.9 [5].



Рис. 1.9. Критерії оцінки конкурентних переваг підприємства [5]

Іванов Ю. Б. та Іванова О. Ю. пропонують в якості таких критеріїв оцінювати ефективність та стійкість конкурентних переваг [22].

Щодо методів оцінки аналіз показав, що у ряді випадків методи оцінки конкурентоспроможності підприємства автори називають методами оцінки конкурентних переваг. Наприклад, Бакай В. в роботі [1] та Кириченко О. М. і Мігдальський А. В. [25] приводять перелік таких формальних методів оцінки, як моделі: М. Портера; продукт-ринок (І. Ансоффа); накопиченого досвіду; ЖЦП (життєвого циклу продукту); ЖЦТ (життєвого циклу технологій) та матричних методів: модель БКГ; метод «Мак-Кінзі»; модель Shell/DPM; модель Хофера/Шенделя; метод ADL; метод PIMS. На наш погляд, це методи оцінки конкурентоспроможності підприємства (продукту).

За нашою думкою, із наведених методів до методів оцінки конкурентних переваг можна віднести метод переваг. Всі інші методи також необхідно віднести до методів оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Пропозиції щодо оцінки конкурентних переваг надають і автори Олейникова О. О. та Бойко А. Є. у роботі [37]. Послідовність оцінки вони пропонують здійснювати у наступній послідовності (рис. 1.10).

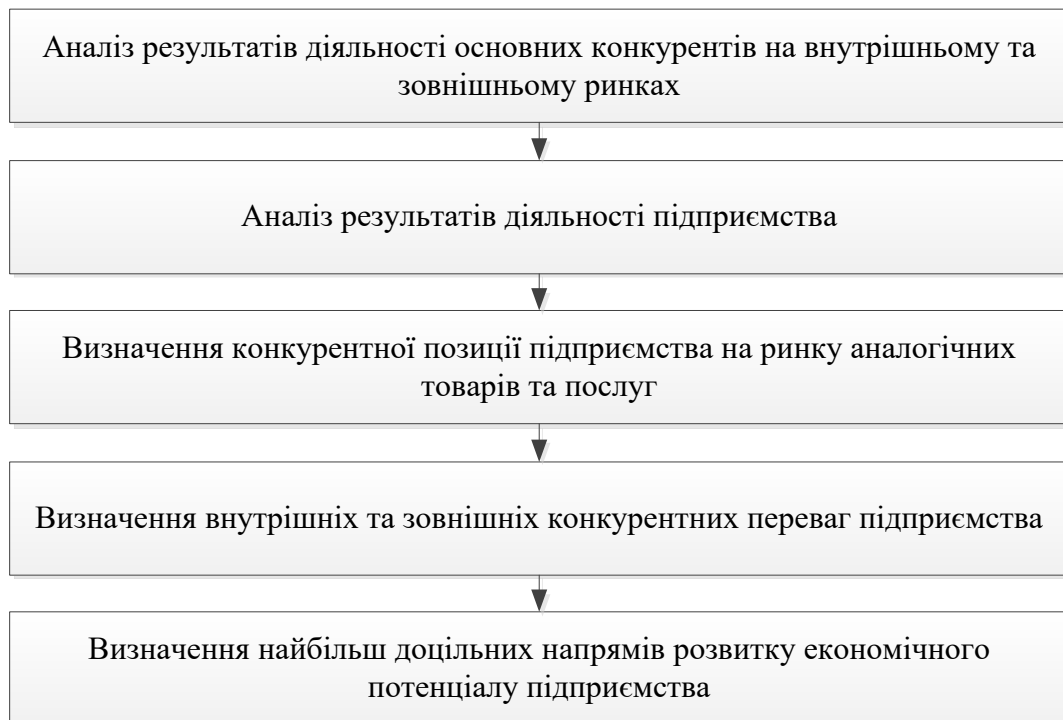


Рис. 1.10. Послідовність оцінки конкурентних переваг підприємства [37]

Безпосередньо етап «Визначення внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг підприємства» автори пропонують здійснювати за низкою показників.

За нашою думкою, розраховані рівні запропонованих показників будуть малоінформативними. Тому:

по-перше, їх необхідно доповнити умовами, при яких конкурентна перевага може бути оцінена позитивно;

по-друге, декілька показників необхідно конкретизувати:

- показник оборотності запасів необхідно конкретизувати: оборотність запасів характеризується двома оборотними показниками: коефіцієнтом оборотності (позитивним є збільшення рівня показника) та періодом обертання (позитивним є зменшення обороту); пропонується обрати показник періоду обертання запасів;

- до показників ділової активності входять: обсяг реалізації продукції, обсяг чистого прибутку, вартість основних засобів, обсяг виробничих запасів, кількість працюючих, приріст валюти баланс, приріст власного капіталу, обсяг реальних інвестицій – показники, які характеризують кількісні зміни. Але найбільш інформативними є відносні показники, які характеризують ефективність використання елементів виробництва: рентабельність вкладеного капіталу, рентабельність виробничого капіталу, рентабельність продукції, продуктивність праці працівників, фондвіддача основних засобів, рентабельність реальних інвестицій.

Етап 5. Визначення подальших дії щодо формування нових конкурентних переваг. За результатами оцінки існуючих конкурентних переваг приймається управлінське рішення:

- якщо рівень показника більше чи нижче нормативного, але відмічається стійка тенденція до його збільшення, приймається управлінське рішення щодо розвитку конкурентної переваги;

- якщо рівень показника більше нормативного, але за низку періодів він коливається, знижується (навіть не виходячи за межі нормативного рівня), чи рівень показника нижче нормативного та не показує тенденції до збільшення пропонується розглянути інші джерела конкурентних переваг.

Таким чином, вченими розроблені алгоритми, послідовності визначення та формування конкурентних переваг підприємства, а також представлені роботи з їх оцінки.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

1. Аналіз показав, що під поняттям «конкурентні переваги», різні автори розуміють: характеристики та властивості суб'єктів господарювання, ресурси суб'єктів господарювання, чинники успіху суб'єктів господарювання, здатність адаптації суб'єктів господарювання до мінливих умов. Запропоновано під конкурентними перевагами розуміти унікальні



характеристики та властивості суб'єкту господарювання, які найбільш повно у порівнянні з конкурентами забезпечують задоволення потреб клієнтів.

2. Щодо джерел конкурентних переваг, то встановлено, що ті джерела, які вченими згадуються найчастіше (серед аналізованих публікацій), можна об'єднати у групи: ринкові та інновації.

3. В роботі запропонована послідовність формування конкурентних переваг, яка складається з наступних етапів: обрати напрями визначення конкурентних переваг, визначити технологію формування конкурентних переваг, розробити заходи щодо досягнення конкурентних переваг, оцінити конкурентні переваги, прийняти управлінське рішення щодо розвитку існуючих конкурентних переваг чи формування нових.

4. Представлена в літературі методика оцінки конкурентних переваг біла вдосконалена за рахунок: доповнення умовами, при яких конкурентна перевага може бути оцінена позитивно та конкретизації деяких показників, а саме: оборотності запасів та ділової активності.

5. Запропоновані умови прийняття управлінського рішення за результатами оцінки конкурентних переваг: якщо рівень оціночного показника більше чи нижче нормативного, але відмічається стійка тенденція до його збільшення, пропонується приймати управлінське рішення щодо розвитку конкурентної переваг; якщо рівень оціночного показника більше нормативного, але за низку періодів він коливається, знижується (навіть не виходячи за межі нормативного рівня), чи рівень оціночного показника нижче нормативного та не показує тенденції до збільшення пропонується розглянути інші джерела конкурентних переваг.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КЛІНІКИ РЕПРОДУКТИВНОЇ МЕДИЦИНИ IVMED ТА ЇЇ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

#### 2.1. Аналіз діяльності клініки

Медичний центр заснований у 2013 р. Засновниками клініки є медичні працівники, лікарі репродуктологи Стрелко Галина Володимирівна й Уланова Вероніка Валеріївна. З 2013 до 2018 р. медичний центр мав назву «Родинне Джерело», з 2018 р. медичний центр називається «IVMED».

Клініка «IVMED» співпрацює з Кафедрою акушерства, гінекології та медицини плоду Національного університету охорони здоров'я України імені П. Л. Шупика. За час співпраці з Кафедрою фахівці клініки провели десятки лекційних та практичних занять. На основі клініки цикли тематичного вдосконалення пройшли десятки слухачів. Основна реєстраційна інформація наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основна реєстраційна інформація клініки «IVMED»

Ознака	Характеристика
1	2
Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Родинне джерело»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність

Види діяльності	Основний 86.22 Спеціалізована медична практика Інші: 86.10 Діяльність лікарняних закладів 86.21 Загальна медична практика 86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я 82.30 Організування конгресів і торговельних виставок
-----------------	--

## Продовження табл. 2.1

1	2
Власники юридичної особи	Стрелко Г. В. (50%), Уланова В. В. (50%)
Статутний фонд	2000,0 тис. грн
Відомості про органи управління	Загальні збори учасників, виконавчий орган – генеральний директор

Медичні послуги, які надаються у клініці:

- діагностика безпліддя,
- лікування безпліддя,
- екстракорпоральне запліднення,
- допоміжні репродуктивні технології,
- генетична діагностика,
- ведення вагітності,
- патологія шийки матки,
- сурогатне материнство.

Основні показники діяльності клініки за останні роки наведені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

## Основні показники діяльності клініки

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Обсяг реалізованих послуг, тис. грн	50230,5	53420,6	26566,4
Витрати на надання послуг, тис. грн	43197,8	45407,0	25238,1
Прибуток, тис. грн	7032,7	8013,6	1328,3
Витрати на 1 грн реалізованих послуг, грн	0,86	0,85	0,95

Як слідує з табл. 2.1, за останні три роки діяльність клініки була прибутковою. У 2022 р. дохід знизився. Це пояснюється повномасштабним вторгненням росії, внаслідок чого знизилася кількість пацієнтів з країн ЄС (рис. 2.1, 2.2). Якщо у 2021 р. питома вага пацієнтів з країн ЄС складала 52%,

то у 2022 р. – 11%. Зниження обсягів реалізованих послуг призвело к збільшенню витрат на 1 грн. Це негативний фактор. При подальшому зменшенні обсягів, клініка може отримати збиток.



Рис. 2.1. Структура пацієнтів клініки «IVMED» у 2021 р.



Рис. 2.2. Структура пацієнтів клініки «IVMED» у 2022 р.

Активи клініки та їх аналіз наведені у табл. 2.3.

Аналіз показав:

Таблиця 2.3

## Активи клініки «IVMED»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Вартість основних засобів на початок року, тис. грн., в тому числі	2598,5	2602,8	2603,0
- машини, устаткування, тис. грн.	2208,3	2263,7	2238,6
Знос основних засобів, тис. грн	727,4	738,8	754,9
Запаси, тис. грн.	153,4	170,0	94,6
Коефіцієнт технічної оснащеності	0,85	0,87	0,86
Коефіцієнт придатності	0,72	0,72	0,71
Термін оборотності запасів, дн	1	1,15	1,3

- основні засоби за останні три роки не придбавалися, але ті, які знаходяться на балансі клініки, знаходяться у нормальному технічному стані, про що свідчить коефіцієнт придатності;

- у структурі основних засобів найбільшу питому вагу мають машини, устаткування, про що свідчить коефіцієнт придатності;

- рівень запасів у 2022 р. знизився, що пояснюється зниженням обсягу реалізації послуг, але термін оборотності запасів збільшується, що є негативним фактором.

Одним із видів діяльності клініки є просвітницька діяльність. У 2018 р. клініка відкрила перший тренінговий центр допоміжних репродуктивних технологій клініки. Основна мета центру – розповсюдження знань та накопиченого досвіду у лікуванні безпліддя передовими допоміжними репродуктивними технологіями. За 5 років семінари-тренінги пройшли більше 2000 лікарів. Тренінговий центр організовує зручний формат навчання, навчання на реальних випадках, надають сертифікат учасника, навчає практичним навичкам роботи, надає безкоштовне стажування у клініці IVMED та супровід провідних фахівців клініки IVMED у подальшій практичній діяльності. Тобто, інтелектуальний потенціал лікарського складу – високий. У

табл. 2.4 та 2.5 наведені оцінки трудового та інтелектуального потенціалу клініки IVMED.

Таблиця 2.4

## Оцінка трудового потенціалу за методикою [29]

Компоненти трудового потенціалу	Бальна оцінка пацієнтів
Здоров'я (працездатність, час відсутності на роботі через хвороби) *)	2,7 дн
Моральність (ставлення до оточуючих)	4
Творчий потенціал (творчі здібності)	5
Активність (прагнення до реалізації здібностей)	5
Організованість та асертивність (акуратність, раціональність, дисциплінованість, обов'язковість, порядність, доброзичливість)	4
Освіта (знання, кількість років навчання в вузі) **)	Повна медична освіта – 114 (із 114), кандидати наук – 16
Професіоналізм (уміння, рівень кваліфікації)	5

\*) за даними бухгалтерії,

\*\*) за даними відділу кадрів

Як слідує з табл. 2.4 такі характеристики, як творчий потенціал, активність, професіоналізм мають найвищий бал оцінки.

Таблиця 2.5

## Оцінка інтелектуального потенціалу клініки IVMED у 2022 р. за методикою [29]

Показник	Рівень
1	2
Кількість патентів, винаходів та ін. об'єктів інтелектуальної власності	12
Витрати на підготовку кадрів та підвищення кваліфікації	7-12 % від прибутку
Частка витрат на НДДКР у бюджеті клініки та у загальному обсязі продажу	14,7/4,2
Науково-освітня діяльність клініки	

Продовження табл. 2.5

1	2
- участь у наукових клінічних конференціях, міжнародних конгресах	31
- організація конференцій	9
Науково-дослідна діяльність клініки (участь лікарні у дослідженнях)	6

Результати оцінки інтелектуального потенціалу клініки також мають високий рівень.

Для оцінки фінансового стану необхідно розрахувати показники:

- ліквідності;
- фінансової стійкості;
- ділової активності;
- ефективності діяльності суб'єкта господарювання.

Вихідні дані для розрахунку показників ліквідності наведені у Додатку А, табл. А.1. У табл. 2.6 наведені результати розрахунку показників ліквідності.

Таблиця 2.6

## Розрахунок показників ліквідності

Показник	Нормативне значення	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт покриття	1-3	4,5	2,6	4,4
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,35	1,2	1,6	2,5
Коефіцієнт співвідношення ДЗ і КЗ	0,9-1	1,7	0,6	2

Розраховані показники показали наступне:

- впродовж періоду дослідження показники ліквідності більше нормативних значень та мають негативні тенденції;
- коефіцієнт покриття характеризує недостатність оборотних активів клініки для погашення своїх боргів;



- коефіцієнт абсолютної ліквідності свідчить, про те, що грошових коштів на рахунках клініки достатньо для покриття поточних зобов'язань. Більш того, їх перевищення є негативним фактором, говорить про неефективне їх використання;

- дебіторська заборгованість практично у два рази перевищує кредиторську заборгованість, що також говорить про неефективне використання фінансових ресурсів.

Вихідні дані для розрахунку фінансової стійкості наведені у Додатку А, табл. А.2. Розрахунок власного оборотного капіталу (Додаток А, табл. А.3) показав перевищення оборотних коштів над короткостроковими зобов'язаннями, це сума власних оборотних активів, яка доступна для щоденної операційної діяльності клініки, тобто, її діяльність забезпечена постійними фінансовими ресурсами.

Щодо показника автономії, то він перевищує нормативне значення (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

## Коефіцієнт автономії

Нормативне значення	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт автономії			
0,5	0,84	0,84	0,94

Таке перевищення також свідчить про неефективне використання фінансових ресурсів.

До показників, що характеризують ділову активність, відносяться: коефіцієнт обіговості оборотних активів, коефіцієнт обіговості запасів, коефіцієнт обіговості власного капіталу. Вихідні дані для розрахунку наведені у Додатку А, табл. А.4 . Результати розрахунків наведені у табл. табл. 2.8.

Рівень розрахованих показників показав погіршення ефективності використання обігових активів: у 2021 р. вони покращилися, тобто

спостерігається збільшення їх оборотів за рік; у 2022 р. ситуація погіршилася: оборот сповільнився.

Таблиця 2.8

## Розрахунок показників ділової активності

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт обіговості оборотних активів, раз за рік	46	57	38
Коефіцієнт обіговості запасів, раз за рік	322	330	201
Коефіцієнт обіговості власного капіталу, раз за рік	22	25	12

Вихідні дані для розрахунку показників ефективності діяльності наведені у Додатку А, табл. А.5. Результати розрахунку показників зведені у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

## Розрахунок показників ефективності діяльності

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Рентабельність активів, %	40,9	38	34
Рентабельність продажів, %	2,1	1,9	0,3
Рентабельність власного капіталу, %	46,6	46,4	36,5

Як і інші показники фінансового стану, показники ефективності погіршуються у 2022 р.

Для оцінки ефективності маркетингової діяльності, розраховуються показники лояльності пацієнтів [2]:

- рівень лояльності клієнтів (пацієнтів), який розраховується за формулою:

$$k_{л} = \frac{Л}{К}, \quad (2.1)$$

де Л – кількість пацієнтів, які готові рекомендувати заклад, чол,

К – кількість пацієнтів за період, чол.

- коефіцієнт задоволеності медичною послугою розраховується за формулою:

$$CSAT = \frac{K_4 + K_5}{K_{оп}} \times 100, \quad (2.2)$$

$K_4$  – кількість задоволених пацієнтів (оцінка 4),

$K_5$  – кількість дуже задоволених пацієнтів (оцінка 5),

$K_{оп}$  - кількість опитаних пацієнтів.

Характеристика маркетингового потенціалу клініки IVMED за методикою [29] наведена у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Характеристика маркетингового потенціалу клініки IVMED у 2022 р

Показник	Рівень
Рівень лояльності пацієнтів	0,78
Рівень задоволеності медичною послугою	0,84
Ступінь розпізнавання бренду	Середній
Престиж закладу	Високий
Динаміка попиту на медичні послуги	Практично не спостерігається
Дотримання прав пацієнта в сфері охорони здоров'я згідно з чинним законодавством	Повне дотримання
Коефіцієнт задоволеності пацієнтів сервісними послугами	0,83

Звертає на себе увагу той факт, що при високому рівні задоволеності медичною послугою та лояльністю клієнтів динаміки попиту на послуги практично не спостерігається. На рис. 2.3, 2.4, 2.5 наведені дані про структуру пацієнтів.

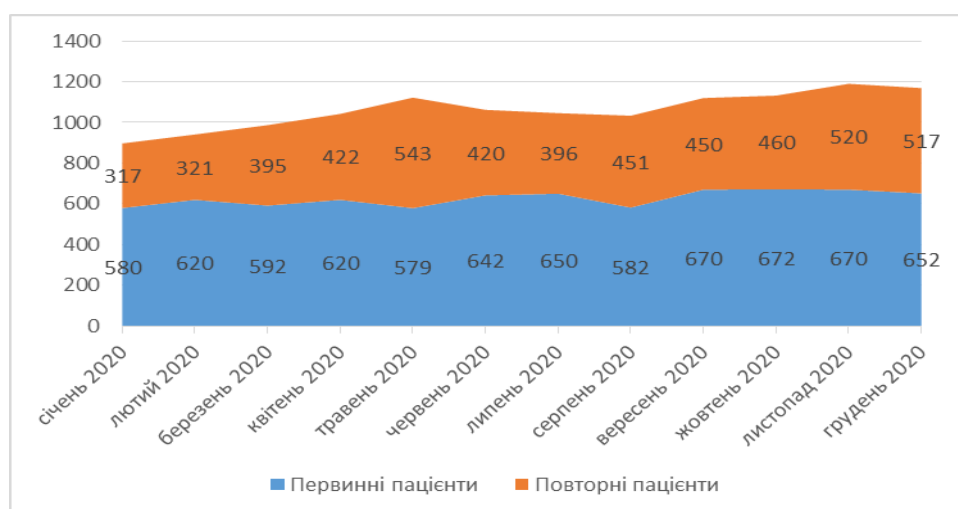


Рис. 2.3. Структура пацієнтів у 2020 р.

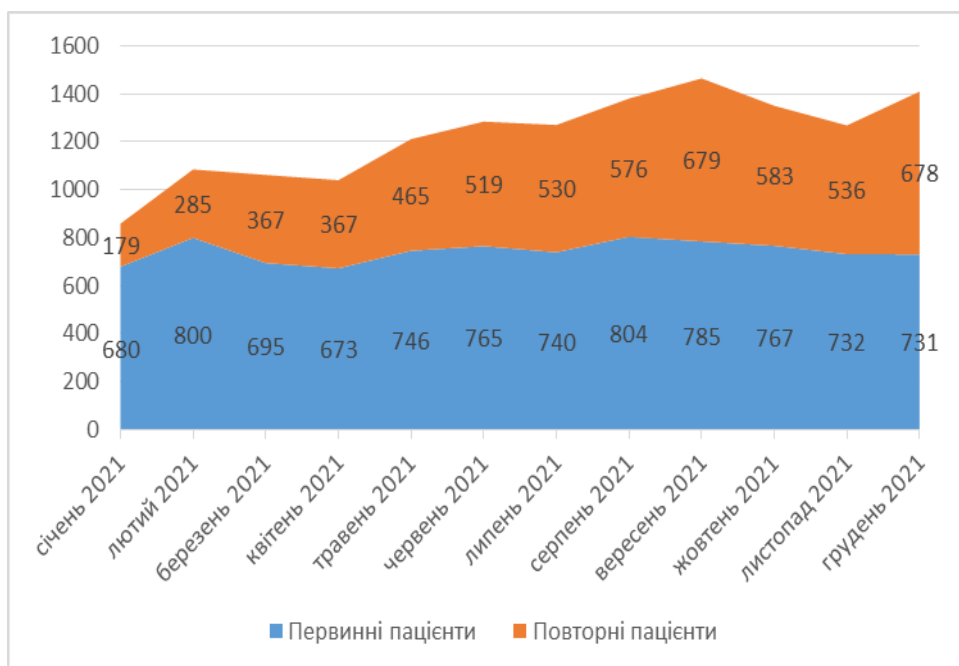


Рис. 2.4. Структура пацієнтів у 2021 р.

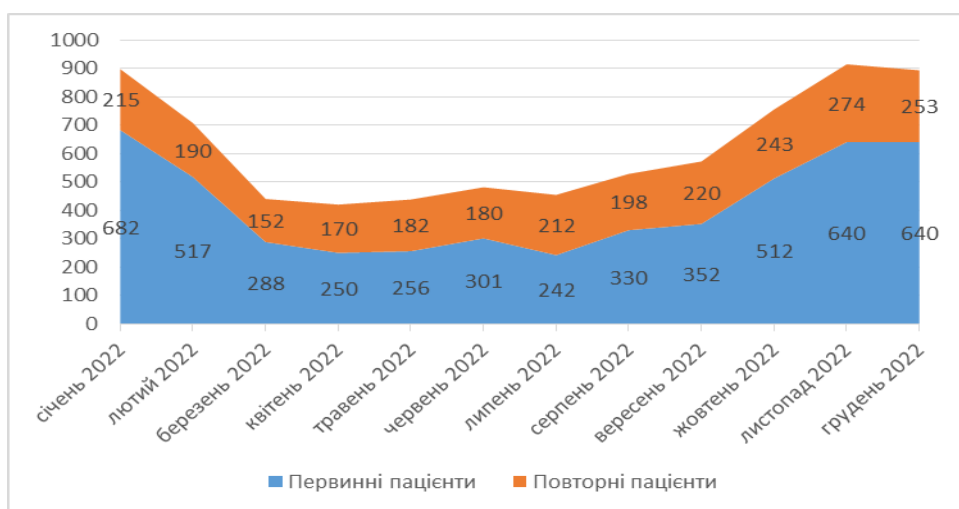


Рис. 2.5. Структура пацієнтів у 2022 р.

Як слідує з рисунку, кількість первинних пацієнтів по місяцям за роки дослідження знаходиться на рівні 600-750 чоловік, кількість повторних має більший розмах: від 180 до 680. Виняток є 2022 р. коли кількість пацієнтів визначалася станом безпеки у Києві.

## 2.2. Система управління клінікою IVMED

Управління клінікою здійснюється на двох рівнях: на стратегічному та оперативному.

Стратегічні орієнтири клініки наведені на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Стратегічні орієнтири клініки IVMED

Характеристика системи оперативного управління наведена у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

### Характеристика системи оперативного управління клінікою

Ознака	Характеристика
1	2
Мета	Забезпечення прийняття управлінських рішень, спрямованих на ефективне функціонування закладу
Підхід до управління	Системний

Продовження табл. 2.11

1	2
Принципи управління	Цілеспрямованості Відтворення системи життєзабезпечення Соціальної орієнтації закладу Цілісності Структурності Ієрархічності Адаптивність
Функції управління	Планування, мотивація, контроль, координація, аналіз
Методи управління	Адміністративні, економічні
Елементи	Управління персоналом Управління якістю Управління комунікаціями Управління розвитком
Зв'язки	Прямі та зворотні, вертикальні та горизонтальні
Типи структур	Організаційна структура управління, технологічна структура
Властивості	Ієрархічності, адаптивності, стійкості, синергійності, гнучкості
Регламентация	Статут, організаційна структура управління клінікою, Положення про відділення та відділи, Положення про оплату праці

Метою управління клінікою на оперативному рівні є забезпечення прийняття управлінських рішень, спрямованих на ефективне функціонування закладу.

Управління здійснюється на засадах системного підходу. Він передбачає розгляд управління як поєднання окремих елементів на відповідних принципах у єдине ціле з особливими властивостями.

Основні принципи, на яких побудована система управління клінікою:

Принцип цілісності системи - неможливість відділити елементи від властивостей цілого; залежність кожного від його місця, функції всередині цілого. Проявляється принцип у наявності взаємодіючих частин, часто різноякісних, але одночасно сумісних та взаємозв'язаних: у складі клініки поряд з лікувальними відділеннями існують допоміжні, функціями яких є

забезпечення процесу лікування, наприклад, необхідним обладнанням, медичними виробами та ін. І хоча за функціями підрозділи відрізняються, але тільки поєднання їх діяльності дає можливість здійснювати клініці свою діяльність.

Принцип ієрархічності системи управління полягає в тому, що в ній існує різні рівні управління, де кожний рівень є елементом системи вищого порядку: наприклад, начальник планового відділу – медичний директор, репродуктолог – завідувачий відділом репродуктології – головний лікар.

Принцип адаптивності системи передбачає її налаштування на зміни зовнішнього середовища: допоміжні репродуктивні технології розвиваються швидкими темпами, тому в організаційній структурі клініки відбуваються зміни, пов'язані з появою нових підрозділів; розвиваються технології управління медичними закладами.

Принцип цілеспрямованості: діяльність клініки спрямована на досягнення встановлених цілей, цілі всіх підрозділів підкоряються цілі закладу.

Принцип відтворення системи життєзабезпечення: всі компоненти системи (персонал, фінанси, матеріальні ресурси, якість, комунікації та ін.) впродовж функціонування відтворюються: персонал отримує заробітну плату та за рахунок цього відтворює свої ресурси та розвиває здібності, матеріальні та фінансові ресурси поповнюються і т. д..

В управлінні клінікою використовуються традиційні функції, які складають управлінський цикл: планування, мотивація, контроль, координація, аналіз.

Серед методів управління клініка використовує адміністративні та економічні. Адміністративні методи реалізуються через розпорядження та накази головного лікаря та медичного директора. Економічні методи реалізуються через матеріальне стимулювання.

Система управління клінікою складається з таких елементів: управління персоналом, управління фінансами, управління матеріальними ресурсами, управління якістю, управління комунікаціями, управління розвитком.

Управління персоналом здійснюється за такими напрямками:

- підбір кадрів;
- стажування;
- підвищення рівня знань та кваліфікації лікарів;
- кар'єрне зростання;
- мотивація.

Підбором персоналу займається зам. медичного директора. На даний момент, в клініці використовуються, в основному, активні методи набору персоналу з навчальних закладів (переважно Медичного університету ім. Богомольця)

Для лікарів клініки постійно проводяться заходи з професійного розвитку: тренінги, майстер-класи, тематичні фахові школи, онлайн-курси. Лікари беруть участь у внутрішніх та міжнародних стажуваннях, конференціях та інших професійних подіях. Окрім розвитку в напрямку клінічної практики, слухачі також отримують навички щодо вдосконалення soft skills: комунікації з пацієнтом, сервісність, управлінські функції, наставництво.

В клініці використовуються два види мотивації: матеріальна форма, нематеріальна форма.

Управління якістю медичних послуг. У клініці реалізовано систему багатоступеневого контролю якості, яка поширюється на діагностику, лікування, операції, роботу ембріології. Клініка пройшла реєстрацію в Управлінні санітарного нагляду за якістю харчових продуктів та медикаментів США (FDA). У клініці впроваджено та функціонує система менеджменту якості відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001.

Мета контролю якості надання медичних послуг – надання пацієнтам якісної медичної допомоги. Контролю здійснюється у такій послідовності (рис. 2.7).



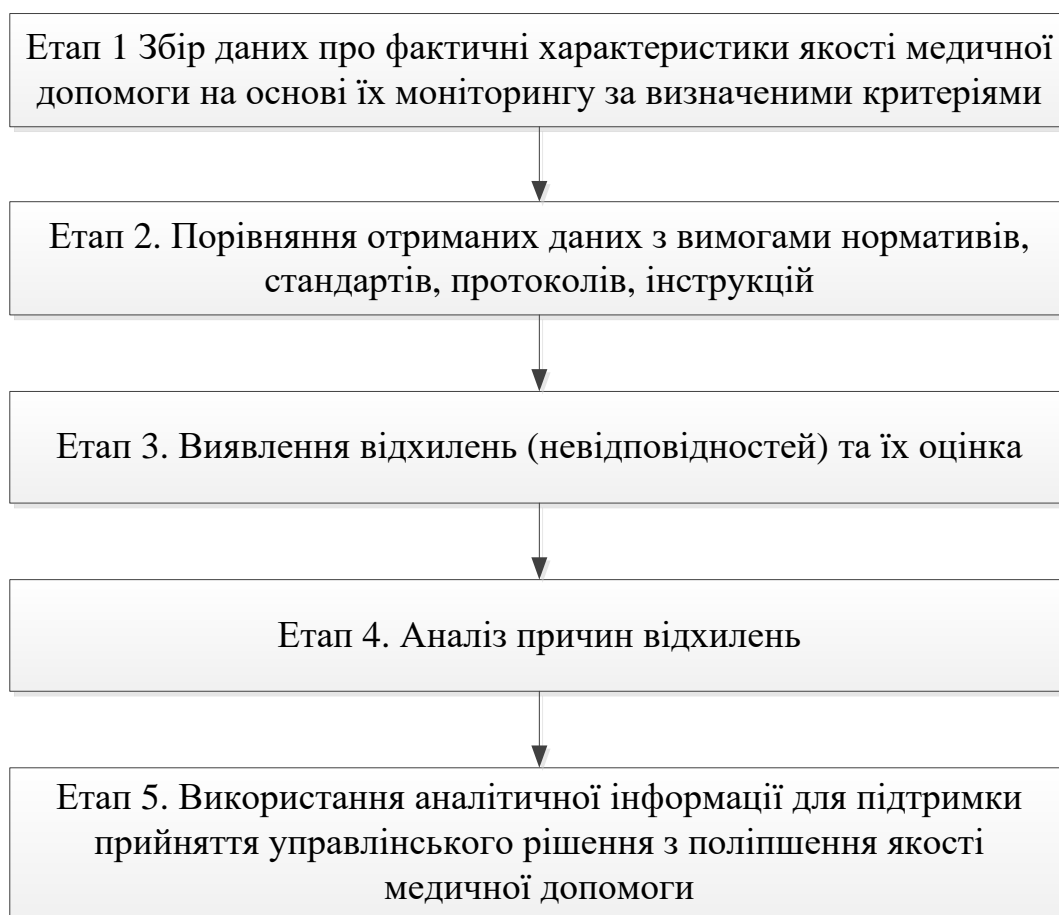


Рис. 2.7 Послідовність здійснення контролю якості

Для порівняння фактичних результатів встановлені нормативи. За наведеними характеристиками рівень якості надання медичних послуг оцінюється поквартально та за рік: «1» - так, «0» - ні (табл.). Результати оцінки характеристик якості медичних послуг за 2022 р. наведені у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Результати оцінки характеристик якості медичних послуг за 2022 р.

Компонент	Характеристики	Нормативне значення характеристики	Фактичне значення характеристики
1	2	3	4
Спрямованість на пацієнта	1.1	1	1
	1.2	1	1
	1.3	1	1
Всього		3	3

Продовження табл. 2.12

1	2	3	4
Результативність	2.1	1	1
	2.2	1	1
	2.3	1	0
	2.4	1	1
Всього		4	3
Безпека	3.1	1	0
	3.2	1	1
Всього		2	1
Доступність	4.1	1	1
	4.2	1	1
	4.3	1	1
	4.4	1	0
Всього		4	3
Економічна ефективність	5.1	1	1
	5.2	1	1
	5.3	1	1
Всього		3	3
Своєчасність	6.1		
	6.1.1	1	1
	6.1.2	1	0
	6.1.3	1	1
	6.1.4	1	1
	6.2	1	1
Всього		5	4
Разом		21	17

Як показала оцінка, якість надання медичних послуг у клініці характеризується невисоким рівнем:  $\frac{17}{21} = 0,81$ .

Управління комунікаціями. У 2022 р. в клініці розроблена «Комунікаційна стратегія», яка спрямована на:

- завоювання довіри пацієнтів та підвищення формування попиту на медичні послуги;

- стимулювання своєчасного звернення громадян за необхідною допомогою.

Цілі:

- підвищення довіри та залучення якомога більшої кількості пар до нашого закладу;

- підтримка стосунків між працівниками клініки, сприяння в обміні інформацією між ними та організації спільної комунікаційної діяльності;

- покращення відносин зі ЗМІ, громадськими організаціями;

- продаж послуг партнерам (майстер-класи, тренінги, семінари).

Перелік комунікаційних заходів наведений у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

## Перелік комунікаційних заходів

Заходи	Цільова аудиторія	Канал	Інструмент
1	2	3	4
<b>Внутрішня комунікація</b>			
Налагодження системи оперативного обміну інформацією серед працівників з професійних та інших питань	Лікарі, середній медичний персонал, інший персонал	Група в Вайбері	Інформаційні матеріали
Організація і проведення тренінгів з питань спілкування та взаємодії з пацієнтами та в колективі		Лікарська рада	Тренінги
<b>Зовнішня комунікація</b>			
Постійне оновлення інформації всіх розділів Інтернет-сторінки клініки та у соціальній мережі Facebook	Громадяни, представники ЗМІ, громадські організації і цільові групи	Сайт клініки Сторінка в Facebook Сторінка в Інстаграм	Інформаційні матеріали Оголошення
Висвітлення у ЗМІ, на офіційній Інтернет-сторінці клініки та у соціальній мережі Facebook заходів, які проводяться в клініці	Громадяни, громадські організації	Сайт клініки Сторінка в Facebook Сторінка в Інстаграм	Інформаційні матеріали Статті

Продовження табл. 2.13

1	2	3	4
Оформлення інформаційних стендів, встановлення додаткових телеекранів у приміщенні клініки	Громадяни, представники ЗМІ, громадські організації і цільові групи	Сайт клініки Сторінка в Facebook Сторінка в Інстаграм	Інформаційні матеріали
Організація виступів, інтерв'ю керівництва клініки, лікарів з актуальних питань	Громадяни	Сторінка в Facebook Сторінка в Інстаграм	Інформаційні матеріали

Таким чином, управління клінікою відбувається за традиційними технологіями та методами.

### 2.3. Аналіз конкурентної позиції клініки IVMED у м. Київ та її конкурентних переваг

Одним із важливіших показників соціального розвитку держави є гендерна рівність, яка потрібна не тільки для гармонії в суспільстві та реалізації потенціалу всіх людей, а й для сталого економічного розвитку країн. Вона оцінюється в рамках Програми розвитку ООН за допомогою Індексу гендерної нерівності за трьома категоріями: охорона жіночого репродуктивного здоров'я, громадянські права та можливості, економічна активність жінок та чоловіків. Станом на початок 2022 р., за рівнем жіночого репродуктивного здоров'я Україна знаходилася на 35 місці серед європейських країн [24].

Структура захворюваності вагітних у 2020 р. по Україні наведена у Додатку Б. Спостереження тенденцій стану жіночого здоров'я показало, що за останні роки він погіршується:

- захворюваність на серцево-судинну патологію збільшилась на 8,3 % (2017 р. – 6,9 на 100 вагітностей, 2021 р. – 7,61);

- на анемію – зменшилась на 1,2 % (2017 р. – 25,1 на 100 вагітностей, 2021 р. – 24,8);
- сечостатеву патологію – на 4,9 % (2017 р. – 13,7 на 100 вагітностей, 2021 р. – 14,4) [43]. За цим показником м. Київ перевищує його рівень та складає 20,83 випадків на 100 вагітностей.

У 2017 р. в Україні функціонували 33 репродуктивні клініки, що складало 0,89 на 1 млн. населення. Це найнижчий рівень серед країн. Найвищий рівень цього показника спостерігається в Японії – 4,78, Іспанії та Мальті по 4,4 на 1 млн. населення [54].

За даними сайту Likarni.com, на ринку Києва функціонує 24 медичних заклади, які заявляють про надання послуг з репродуктивної медицини (Додаток В). Але, як показав фактичний аналіз, не всі ці заклади надають такі послуги.

Такі заклади, як: МЦ Олега Кулібаби, Академія вашого здоров'я, МЦ ЮБІАЙ (UBI), клініка Доброго доктора, клініка Меданта (Medanta), МЦ Медейра (Medeira) на пр. Перемоги, клініка Нью-лайф, МЦ «Твій лікар», МЦ «Моя клініка», згідно їх сайтів, послуг репродуктивної медицини не надають. Тому із подальшого аналізу їх доцільно видалити.

Такі заклади, як: МЦ «Oxford Medical Пауа», МЦ «Мудрий Лікар», клініка жіночого здоров'я, МЦ Репролайф (Reprolife), МЦ «MIRUM clinic (Мірум Клінік)», МЦ «ЕвоКлінік (EvoClinic)», МЦ «ПРОФМЕДИКАЛ», МЦ «Матуся» виконують окремі процедури, наприклад, соносальпінгографія, фолікулометрія, цервікоскопія, кріоконсервація сперми; синхронізація циклу донора та реципієнта та ін. Клініка Гармонія здоров'я на О. Пчілки також входить в перелік закладів репродуктивної медицини, але дослідження сайту клініки показало відсутність послуг з репродукції. Ці заклади також необхідно видалити з подальшого аналізу.

Таким чином, конкурентну позицію клініки IVMED слід аналізувати серед таких закладів, як: ICSI Clinic, МЦ «Мати та дитина» на Оболоні, Інститут планування сім'ї, клініка репродуктивної медицини ЛІТА, клініка ДАХНО.

Для визначення прямих конкурентів клініки IVMED пропонується застосувати карту стратегічних груп. В якості характеристик були обрані: кількість послуг, які надаються закладами та оцінка закладів споживачами. У табл. 2.14 наведений перелік медичних послуг, які надають ці заклади [44-48].

Таблиця 2.14

## Перелік медичних послуг

Медичні послуги	1. Клініка IVMED	2. ICSI Clinic	3. МЦ «Мати та дитина»	4. Інститут планування сім'ї	5. Клініка ЛГА	6. Клініка ДАХНО
Діагностика репродуктивного здоров'я	+		+		+	
Ультразвукова діагностика	+	+	+	+	+	+
Діагностика безпліддя	+	+	+	+		+
Допоміжні репродуктивні технології	+	+	+	+	+	+
Ембріологія та новітні технології ДРТ	+					+
Донація ооцитів, сперми та ембріонів	+	+	+	+	+	+
Генетична діагностика ембріону та плоду	+		+			+
Лікування чоловічого безпліддя методами ДРТ	+	+	+		+	
Гінекологія	+	+	+	+	+	+
Ведення вагітності	+	+	+	+		+
Пренатальна діагностика	+		+	+		
Онкофертильність у чоловіків та жінок	+					
Кріотехнології та кріобанк	+	+			+	+
Естетична відновна неоперативна гінекологія				+		+

Оцінка наводиться за результатами дослідження сайту Likarni.com [46].

На рис. 2.7 наведена карта стратегічних груп репродуктивних медичних закладів м. Києва.

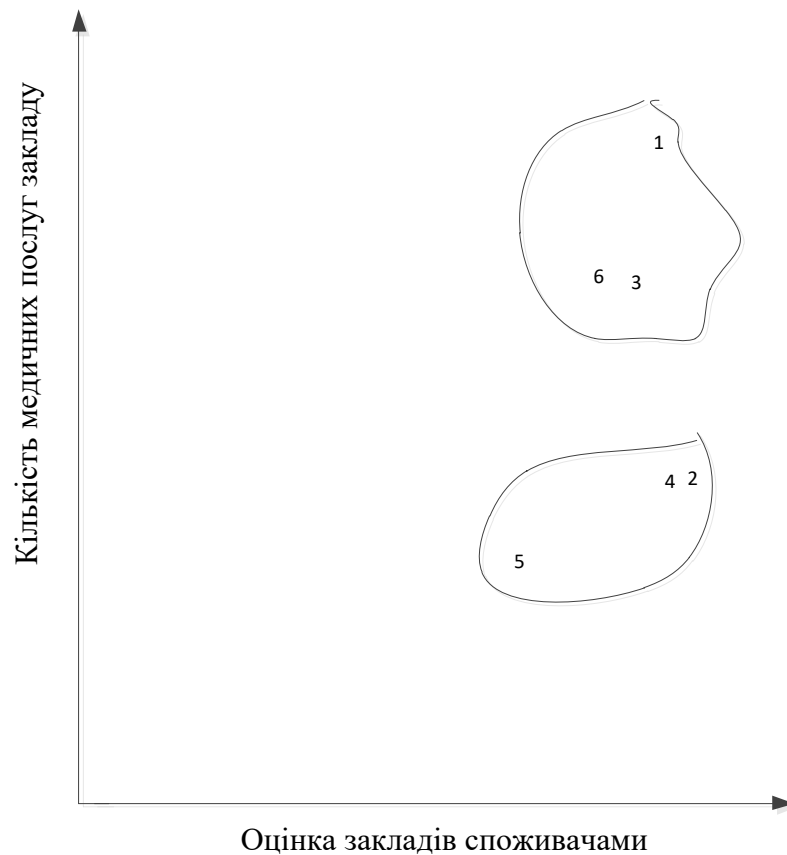


Рис. 2.7. Схема карти стратегічних груп репродуктивних медичних груп м. Києва

Як слідує з рисунку, в одну стратегічну групу входять: клініка IVMED, МЦ «Мати та дитина» та клініка ДАХНО, в другу - ICSI Clinic, Інститут планування сім'ї та клініка ЛІТА. Таким чином, прямими конкурентами клініки IVMED, є: МЦ «Мати та дитина» та клініка ДАХНО.

Визначення конкурентної позиції клініки IVMED пропонується використати метод експертних оцінок за такою схемою [14]:

Етап 1. Обрання експертів та формування експертної групи.

Етап 2. Опитування експертів щодо факторів конкурентоспроможності медичного закладу.

Етап 3. Обробка результатів опитування.

Етап 1. В якості експертів пропонується обрати співробітників закладу. Оцінка ступеню компетентності експертів проводилася методом взаємної оцінки. Для оцінки компетентності експертів використовується шкала від 1 до 5. Полярність оцінок така: чим вище компетентність експерта, тим вище бал. Результати оцінки наведені в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

## Самооцінка фахівці клініки

Фахівці, яких оцінюють	Фахівці, що оцінюють					
	Головний лікар	Медичний директор	Зав. лаб. діагностики	Адміністратор	Лікар	Кількість балів
Головний лікар	0	5	5	5	5	20
Медичний директор	4	0	4	5	4	17
Зав. лаб. діагностики	4	4	0	4	4	16
Адміністратор	3	5	4	0	4	16
Лікар	5	4	3	3	0	15
Всього						84

Максимальна чисельність фахівців, що включені до складу експертної групи розраховується за формулою [14]:

$$C \times K_{\max} \leq \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n_{\max}} \quad (2.3)$$

де  $K_i$  - компетентність і-того експерта;

$K_{\max}$  - максимально можлива компетентність з використовуваної шкали;

$C$  - константа, що дорівнює 2/3.



$$n_{\max} \leq \frac{3}{2} \times \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{K_{\max}} \quad (2.4)$$

Розрахунок чисельності експертної групи по підприємствам по результатам взаємної експертної оцінки наведений у табл.2.16.

Таблиця 2.16

Розрахунок чисельності експертної групи

Показник	Розрахунок
Сума компетентності експертів	84
Максимально можлива компетентність	20
Чисельність експертів	4

Таким чином, для оцінки конкурентоспроможності клініки необхідно 4 експерти.

Для дослідження конкурентоспроможності прямих конкурентів клініки був застосований метод групових та одиничних параметрів. Це пов'язано з тим, що ціни приблизно однакові у аналізованих закладах. Полярність оцінок така:

- за нормативними параметрами: медичний заклад має всі необхідні ліцензії, сертифікати та договори – оцінка 1 бал; медичний заклад немає всіх необхідних документів – оцінка 0 балів. В такому разі оцінка конкурентоспроможності припиняється;

- за споживчими параметрами оцінюється за 5–ти бальною оцінкою: чим краще оцінений параметр, тим більше бал: від «дуже добре» - 5, до «дуже погано» - 1 бал. Це не стосується параметру «економічна ефективність»: чим нижче витрати пацієнта, тим вище оцінка.

У якості параметрів оцінки конкурентоспроможності експерти запропонували застосувати показники якості клініки, а також показники, які

оцінюють рівень сервісних послуг в медичному закладі: «шлях пацієнта в медичному закладі», зворотній зв'язок з персоналом лікарні, санітарно-побутові послуги. Значущість параметрів оцінена експертами за допомогою методу ранжування (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Оцінка значущості параметрів конкурентоспроможності медичних послуг

Параметр	Експерти				Сума	Коеф. знач.
	1	2	3	4		
Пацієнтоорієнтованість	3	3	2	1	9	0,05
Рівність	2	2	3	2	9	0,05
Економічна ефективність	1	1	1	3	6	0,03
Безпечність	9	7	9	8	33	0,18
Результативність	8	9	8	7	32	0,18
Своєчасність	5	4	6	5	20	0,11
«Шлях пацієнта» в медичному закладі	6	6	5	6	23	0,13
Зворотній зв'язок з персоналом	4	5	4	4	17	0,09
Санітарно-побутові послуги	7	8	7	9	31	0,18
Всього	45	45	45	45	180	1

Оцінка конкурентоспроможності медичних послуг клініки IVMED наведена у табл. 2.18.

Таблиця 2.18

## Оцінка конкурентоспроможності медичних послуг клініки IVMED

Параметр конкурентоспроможності	Коеф. значущ.	Заклади-конкуренти			Параметричний індекс	
		Клініка IVMED	МЦ «Мати та дитина»	Клініка ДАХНО	МЦ «Мати та дитина»	Клініка ДАХНО
Нормативні						
- наявність дозвільних документів	1	1	1	1	1	1
Всього за нормативними параметрами		1	1	1	1	1
Споживчі параметри						
Пацієнтоорієнтованість	0,05	5	4	5	0,8	1
Рівність	0,05	5	5	5	1	1
Економічна ефективність	0,03	4	5	5	1,25	1,25
Безпечність	0,18	4	4	5	1	1,25
Результативність	0,18	5	4	5	0,8	1
Своєчасність	0,11	4	5	4	1,25	1
«Шлях пацієнта» в медичному закладі	0,13	4	5	5	1,25	1,25
Зворотній зв'язок з персоналом	0,09	4	4	5	1	1,25
Санітарно-побутові послуги	0,18	5	5	5	1	1
Зведений індекс за споживчими параметрами					0,93	1,1

Як показала оцінка, конкурентоспроможність клініки IVMED у порівнянні з конкурентоспроможністю МЦ «Мати та дитина» нижча, клініки ДАХНО – вища. Графічне зображення наведено на рис. 2.8.

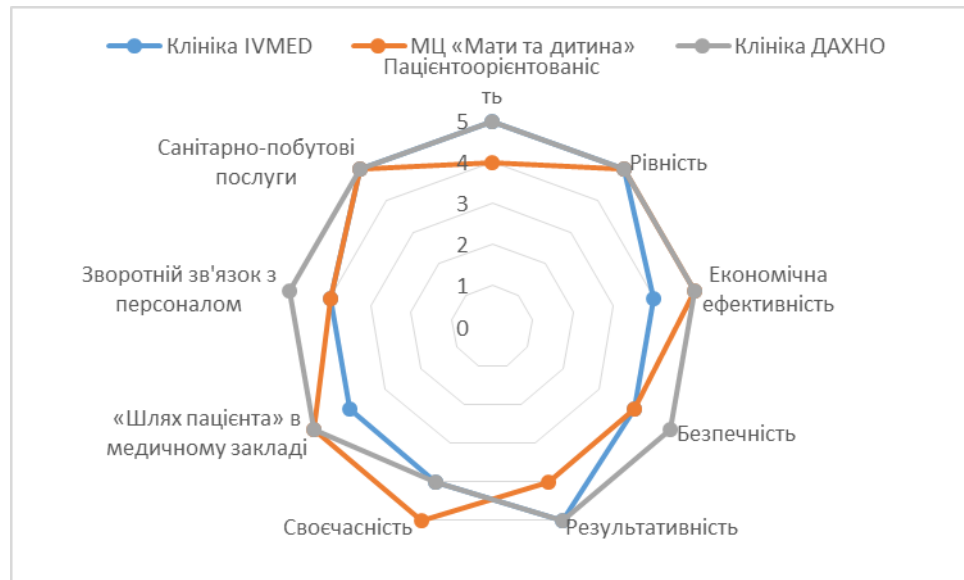


Рис. 2.8. Радар конкурентоспроможності медичних послуг прямих конкурентів клініки IVMED

Як показав радар, рівень конкурентоспроможності трьох клінік практично однаковий, що говорить про високу ступінь інтенсивності конкурентоспроможності.

Щодо конкурентних переваг, то станом на 2023 р. клініка заявляє наступні:

- Високі показники результативності – у 8 із 10 випадків вдається успішно впоратися з безпліддям.
- Професійна команда.
- Сучасне діагностичне та лікувальне обладнання.
- Різні методи лікування безплідності.
- Комфортні умови та привітний персонал [45].

Але, як показало порівняння конкурентних переваг клініки, вони співпадають з конкурентними перевагами інших клінік (Додаток Д, табл. 2.19).

Таблиця 2.19

## Порівняння конкурентних переваг клінік-конкурентів

Конкурентні переваги	Клініка IVMED	Клініка ДАХНО	МЦ «Мати і дитина»
Високі показники результативності	+	+	+
Професійна команда	+		+
Сучасне діагностичне та лікувальне обладнання	+	+	+
Різні методи лікування безплідності	+		+
Комфортні умови та привітний персонал	+	+	+
Законна діяльність, повна конфіденційність та укладання договору на надання різних послуг	+		

Як показує табл. 2.19, конкурентні переваги клініки IVMED є слабкими. Для підтвердження цієї думки проведений VRIO-аналіз (табл.2.20). Де відповіді на питання відповідно: V – чи цінний ресурс (конкурентна перевага) для клініки, R – чи рідкий ресурс (конкурентна перевага) для конкурентів, I – чи важко конкурентам відтворити ресурс (конкурентну перевагу), O – чи повною мірою залучає клініка цей ресурс (конкурентну перевагу).

Таблиця 2.20

## VRIO-аналіз конкурентних переваг клініки IVMED

Ресурс (конкурентна перевага)	V	R	I	O	Стратегічні наслідки	Сила/слабкість
1	2	3	4	5	6	7
Високі показники результативності	Так	Ні	Ні	Так	Конкурентний паритет	Слабкість
Професійна команда	Так	Ні	Ні	Так	Конкурентний паритет	Слабкість

Продовження табл. 2.20

1	2	3	4	5	6	7
Сучасне діагностичне та лікувальне обладнання	Так	Ні	Ні	Так	Конкурентний паритет	Слабкість
Різні методи лікування безплідності	Так	Ні	Ні	Так	Конкурентний паритет	Слабкість
Комфортні умови та привітний персонал	Так	Ні	Ні	Так	Конкурентний паритет	Слабкість

Таким чином, проведений аналіз показав, що клініка IVMED має стійку конкурентну позицію, але таку ж позицію мають і її прямі конкуренти. Тобто, інтенсивність конкуренції на ринку м. Києва висока. Натомість, конкурентні переваги, які заявляє клініка, є слабкими, легко відтворюваними прямими конкурентами. Тому, клініці IVMED необхідно сформуванати нові конкурентні переваги та заходи щодо їх реалізації.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

1. Клініка «IVMED» - клініка репродуктивної медицини, яка надає наступні послуги: діагностика безпліддя, лікування безпліддя, екстракорпоральне запліднення, допоміжні репродуктивні технології, генетична діагностика, ведення вагітності, патологія шийки матки, сурогатне материнство. Діяльність клініки є прибутковою у період з 2020 р. по 2022 р. У 2022 р. фінансові показники діяльності погіршилися, що пов'язано з ситуацією у країні. Аналіз активів показав, що клініка технічно оснащена сучасним обладнанням, але ефективність використання оборотних активів, а саме запасів, погіршується. Оцінка фінансового стану закладу показала його нестабільний характер.

2. Оцінка інтелектуального потенціалу клініки показала високий його рівень: на балансі закладу є більше десяти об'єктів інтелектуальної власності, співробітники не тільки беруть участь у міжнародних конференціях

та конгресах, але й організують їх. Високий рівень творчого потенціалу, активність лікарів та їх професійність відмічають більшість пацієнтів.

3. Розраховані показники лояльності пацієнтів показали її високий рівень, бренд клініки впізнаний, престиж закладу – високий, але при цьому динаміки попиту на послуги практично не спостерігається.

4. Управління клінікою здійснюється як на стратегічному, так і на оперативному рівні. Підхід до управління – системний, що припускає наявність визначених ознак: мети, елементів, функцій, зв'язків, структури, принципів побудови.

5. Аналіз показав, що потреба у репродуктології в Україні велика, як на рівні країни, так і на рівні міста. В Україні такі послуги надають 33 заклади. у Києві – 24. Але, як показав аналіз медичних послуг, які вони надають, тільки три заклади є прямими конкурентами клініки «IVMED». За допомогою методу експертних оцінок була оцінена конкурентоспроможність цих закладів, яка показала, що їх рівні не дуже відрізняються, що говорить про досить високий рівень інтенсивності конкуренції.

6. Визначено, що до конкурентних переваг, то станом на 2023 р. відносяться наступні: високі показники результативності – у 8 із 10 випадків вдається успішно впоратися з безпліддям, професійна команда, сучасне діагностичне та лікувальне обладнання, різні методи лікування безплідності, комфортні умови та привітний персонал, законна діяльність, повна конфіденційність та укладання договору на надання різних послуг. Для виявлення сили (слабкості) був проведений VRIO-аналіз, який показав, що всі конкурентні переваги є слабкими.

## РОЗДІЛ 3

### ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВИЯВЛЕННЯ НОВИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ КЛІНІКИ IVMED

#### 3.1. Виявлення та формування нової конкурентної переваги

Як показали дослідження, конкурентні переваги повинні бути пов'язані зі стратегічними орієнтирами організації. Тобто, конкурентні переваги клініки IVMED повинні підтримувати її бачення, а саме формування культури усвідомленого здорового підходу до зачаття дитини. Серед конкурентних переваг клініки такі відсутні. Схема формування нової конкурентної переваги наведена на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Схема формування запропонованої конкурентної переваги

Для формування нової конкурентної переваги пропонується перейти від медико-біологічного підходу до надання медичної послуги на пацієнторієнтований. Медико-біологічний підхід базується на врахуванні природно - біологічної сутності людини і підкреслюється домінуюче значення біологічних закономірностей у життєдіяльності людини.

Пацієнторієнтований підхід – це нова філософія надання допомоги, коли пацієнт із «німого», «безправного» суб'єкта лікувального процесу перетворюється на повноправного учасника, який бере активну участь на всіх етапах. Практика показує, що процес трансформації медико-біологічного



підходу на пацієнторієнтований займає певний час і вимагає «ламання» старих стереотипів. Сучасна психологія описує 6 стадій змін поведінки й названа в науковій літературі як транстеоретична модель зміни поведінки Прохаска/ді Клементе (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

### Модель зміни поведінки Прохаска/ді Клементе

Фаза 1	Переживання пацієнта 2	Дії лікаря 3
Передроздуми	Заперечення проблеми, ігнорування доводів, неусвідомлення проблеми. «Під сильним тиском можуть розпочати лікування». Щойно пресинг ослабне, відбувається повернення до старої поведінки	Побудова довірливих стосунків. Усунення бар'єрів (конфіденційність, зручний час візиту, зрозуміла мова). Відмова від тиску й залякування. Інформування мовою фактів
Роздуми	Визнання факту проблеми, усвідомлення, але не готовність діяти, амбівалентність	Ненав'язлива позиція, заохочення, неквапливий темп, обговорення складнощів і переваг, які принесуть зміни
Рішення /підготовка	Готовий до змін, але не знає як	Планування, підтримка, обговорення ризиків та способів їх подолання
Впровадження	Почав процес змін, перші складнощі, сумніви	Похвала, заохочення, підтримка. Не ігнорувати дискомфорт
Підтримка змін	Задоволення від змін, бажання продовжувати	Похвала, заохочення, підтримка, акцент на видимих позитивних змінах
Рецидив	Розчарування, провина, самозвинувачення	Позитивне налаштування, концентруємось на попередніх успіхах, аналіз помилок

Для потенційних пацієнтів пацієнторієнтований підхід пропонується реалізувати шляхом організації просвітницької діяльності. Треба відмітити,

що клініка IVMED проводить таку діяльність серед лікарів, ембріологів та ін. фахівців, шляхом проведення тренінгів, конференцій та конгресів. Тобто, цільовою аудиторією є професіонали. За нашою думкою, формувати культуру усвідомленого здорового підходу до зачаття дитини необхідно у населення.

За нашою думкою, просвітницька діяльність щодо фертильного здоров'я, - це інформаційні заходи по поширенню наукових знань, що формують нові поведінкові настанови щодо усвідомленого здорового підходу до зачаття дитини.

Напрямами просвітницької діяльності щодо фертильного здоров'я є загальноосвітній та спеціалізований: загальноосвітній адресований споживачам (постійним та потенційним), спеціалізований – професіоналам. Просвітницька діяльність має здійснюватися на основі наступних принципів.

Наукове підґрунтя. В основу просвітницької діяльності повинні бути покладені результати досліджень та унікальних інноваційних розробок.

Адресність. Врахування специфіки інтересів та пізнавальних потреб певних категорій населення (диференційований підхід). Викладення цього матеріалу повинно залежить від ступеню обізнаності споживача. Згідно з дослідженням Дмитренка Л. А. розрізняють: первинну, спонтанну та розширену обізнаність споживачів [20].

Достовірність. Вся інформація, яку необхідно донести до споживачів, повинна бути перевіреною та об'єктивною.

До функцій просвітницької діяльності відносяться: освітня: розширення, доповнення та поглиблення знання, які отримують у навчальних закладах та в інших навчальних центрах; інформаційна: розширення обізнаності громадян у питаннях науки, культури, медицини; роз'яснювальна забезпечення адекватності розуміння сполучених відомостей, консультативна: поширення функціональних знань та ноу-хау, необхідних громадянам у повсякденній життєдіяльності.

Модель просвітницької діяльності щодо формування культури усвідомленого здорового підходу до зачаття дитини наведена на рис. 3.2.

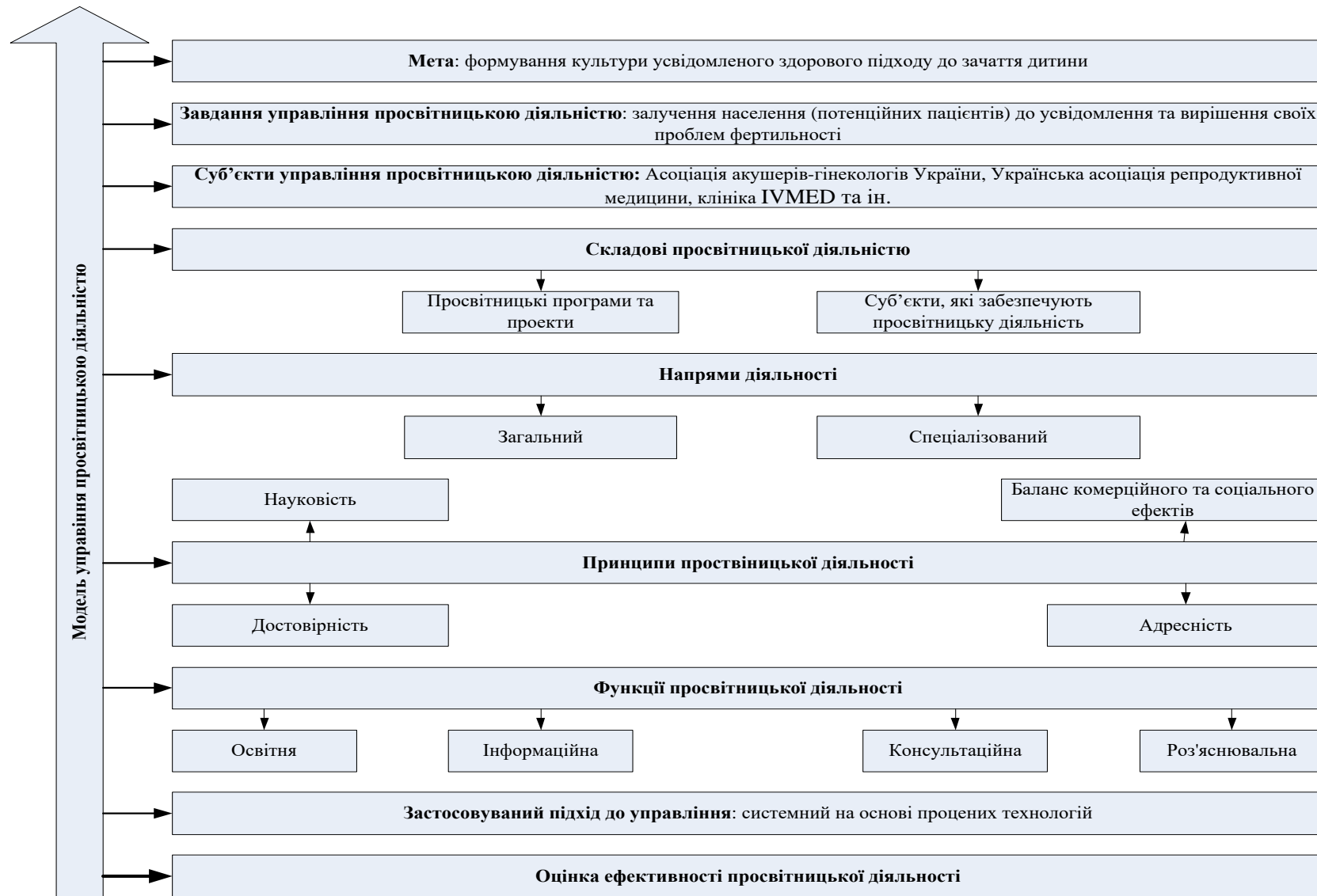


Рис. 3.2. Модель просвітницької діяльності щодо формування усвідомленого підходу до зачаття дитини

Таким чином, управління просвітницькою діяльністю в сфері фертильного здоров'я - це набір складових, які забезпечують зародження культури усвідомленого здорового підходу до зачаття дитини.

В рамках процесного підходу, управління просвітницькою діяльністю можна представити як сукупність взаємопов'язаних, взаємообумовлених дій (операцій) з формування нової поведінкової настанови у споживачів щодо формування культури усвідомленого здорового підходу до зачаття дитини, яка реалізується через просвітницькі програми, під якими розуміється «розроблені фахівцями документи, що встановлюють зміст відомостей, які пропонуються для освоєння особам, що становлять аудиторію» [36].

Таким чином, з метою формування та реалізації нової конкурентної переваги в клініці пропонується запровадити пацієнторієнтований підхід до надання медичних послуг шляхом організації просвітницької діяльності для населення (потенційних клієнтів).

### 3.2. Пропозиції щодо організації просвітницької діяльності для потенційних пацієнтів клініки

Просвітницька діяльність здійснюється через реалізацію просвітницьких програм. Запропонована послідовність дій щодо формування просвітницької програми для населення (потенційних пацієнтів) має 8 етапів.

Етап 1. Побудова портрету пацієнта. Для здійснення етапу необхідно провести опитування з метою формування портрету потенційного пацієнта. Фокус група – існуючі пацієнти клініки IVMED – 100 чоловік (і жінки, і чоловіки). Опитування проводиться шляхом анкетування. Анкета наведена у Додатку К. Результати опитування наведені у табл. 3.2.

Як показало опитування, усереднений портрет пацієнта клініки – жінка чи чоловік 30-35 років з вищою освітою з доходом більше 20000 грн на члена сім'ї. В основному, віддають перевагу навчанню самостійно чи в групі, але оп-

line. Інформацію краще засвоюють через слуховий канал та через аналіз, логічне та критичне осмислення.

Таблиця 3.2

## Результати опитування пацієнтів клініки

Ознаки	Характеристика
Вік	30-35 років
Освіта	Вища повна
Середньомісячний дохід на члена сім'ї	Більше 20000 грн
Якому методу навчання Ви віддаєте перевагу	самостійно – 34%, в групі on-line – 51%, в групі of-line – 15%
Яким чином Ви краще засвоюєте інформацію	через слуховий сенсорний канал - 37%, через зоровий канал – 25% через тактильні відчуття або за допомогою рухів – 18% через аналіз, логічне та критичне осмислення – 20%

Етап 2. Визначення функцій, вибір методів та інструментів просвітницької програми з врахуванням особливостей потенційних пацієнтів. Етап повинен здійснюватися з врахуванням того, що пацієнти, в основному, мають вищу освіту, у активному віці, мають логічне мислення, 51% з опитаних віддають перевагу on-line заняттям, тому інструменти просвітницької діяльності повинні бути відповідними (табл. 3.3).

Етап 3. Визначення обізнаності потенційних пацієнтів щодо свідомого підходу до зачаття дитини. Згідно з [20], розглядають первинну, спонтанну та розширену обізнаність. За нашою думкою, обізнаність щодо свідомого підходу до зачаття дитини означає:

Таблиця 3.3

## Запропоновані інструменти просвітницької діяльності

Метод отримання інформації	Інструменти
Слуховий сенсорний канал	Консультація, лекція, інформування, публікація матеріалів у популярних (спеціалізованих) виданнях
Зоровий канал	Презентація, фрейми
Аналіз, логічне та критичне осмислення	Ментальні карти, скрайбінг, логічно-символьні моделі

- первинна: є розуміння необхідності вести здоровий образ життя;
- спонтанна: є розуміння, що до питання зачаття дитини треба підходити свідомо, але ознаки цього назвати не можуть;

- розширена: здатність назвати декілька ознак свідомого підходу.

Результати дослідження ступеню обізнаності потенційних пацієнтів наведену у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

## Результати дослідження обізнаності пацієнтів клініки IVMED

Типи обізнаності	Рівень обізнаності пацієнтів при:	
	першому відвідувані, %	після консультації (проходженні лікування), %
Первинна обізнаність	92	100
Спонтанна обізнаність	64	82
Розширена обізнаність	23	67

Опитування існуючих пацієнтів при першому відвідуванні показало низький рівень обізнаності. За твердженням лікарів, така ситуація у 30-40% випадків призводить до проблем з фертильним здоров'ям. Картина щодо ступеню обізнаності змінюється після консультації лікарів чи проходженні лікування у клініці.

Етап 4. Формулювання мети та змісту просвітницької програми. За результатами попереднього етапу, визначається мета просвітницької програми та зміст просвітницької програми. Наприклад, для пацієнтів з первинним рівнем обізнаності щодо свідомого підходу до зачаття можна запропонувати програми: «Коли необхідно звернутися до репродуктолога?», «Особливості статевого життя подружньої пари»; для пацієнтів зі спонтанною обізнаністю: «Актуальні питання збереження жіночої фертильності», «Актуальні питання збереження чоловічої фертильності», для пацієнтів з розширеною обізнаністю: «Проблеми пізнього або відкладеного батьківства», «Вплив війни на фертильність: проінформовані = озброєні».

Етап 5. Визначення функцій просвітницької програми. За нашою думкою, функції просвітницької програми повинні формуватися в залежності від її мети. У табл. 3.5 наведена характеристика функцій та відповідні їм інструменти просвітницької програми щодо усвідомленого підходу до зачаття дитини.

Таблиця 3.5

## Характеристика функцій просвітницької програми

Функція	Зміст функції	Інструмент реалізації
1	2	3
Освітня	Популяризація культури усвідомленого здорового підходу до зачаття дитини	Лекція

Продовження табл. 3.5

1	2	3
Інформування	Розповсюдження культури усвідомленого здорового підходу до зачаття дитини	Публікація матеріалів
Роз'яснювання	Забезпечення розуміння інформації	Ментальні карти, скрайбінг, логічно-символьні моделі, фрейми
Консультаційна	Розповсюдження інформації про усвідомлений здоровий підхід до зачаття дитини	Консультація, просування інформації у соціальних мережах

Етап 6. Визначення відповідальних за формування та реалізацію просвітницької програми. Кожну просвітницьку програму пропонується розглядати як проєкт – обмежену в часі, ресурсах та вимогах якості унікальну сукупність процесів, направлених на досягнення унікальних цілей та завдань. З метою організації та реалізації проєктів з просвітницької діяльності пропонується включити до штату клініки менеджера проєктів, фахівця, який відповідає за планування, керування та виконання проєкту з початку до кінця, є посередником між замовниками проєкту, командою та іншими стейкхолдерами. Менеджер проєкту повинен забезпечувати виконання проєкту в межах бюджету, термінів.

Завдання менеджера проєктів:

- планування проєкту: визначення термінів, бюджету, виконавців, розробка календарного плану здійснення окремих заходів;
- організація проєктів просвітницької діяльності;



- організація та проведення публічних заходів, зустрічей тощо;
- здійснення комунікації серед всіх учасників проєкту;
- управління бюджетом проєкту;
- здійснення офіційної комунікації із стейкхолдерами;
- забезпечення ефективної роботи команди проєкту;
- здійснення моніторингу і оцінку реалізації проєкту.

Вимоги до претендента на посаду проєктного менеджера:

- вища освіта;
- попередній досвід роботи менеджером проєктів не менше 3-х років;
- попередній успішний досвід підготовки (написання) та імплементації проєктів;
- досконале знання української ділової мови та знання англійської мови (на рівні не нижче Upper Intermediate);

Компетенції, якими повинен володіти претендент на посаду проєктного менеджера:

- відмінні організаторські навички;
- відмінні навички роботи з комп'ютером (включаючи MS Outlook, Excel, Word, PowerPoint тощо);
- добре знання принципів, тенденцій та політик розвитку місцевих громад в Україні;
- комунікабельність і навички нетворкінгу;
- націленість на результат, відповідальність та прагнення до професійного розвитку;
- вміння логічно мислити та пропонувати рішення;
- готовність багато працювати та бажання зростати професійно;
- розуміння структури проєкту, визначення мети, цілей, завдань, критеріїв успішності проєкту на всіх його етапах;
- відмінні навички міжособистісного спілкування, відкритість та відданість справі.

Етап 7. Формування просвітницької програми. Результати всіх етапів алгоритму зводяться у один документ. Встановлюється календарний план реалізації окремих заходів програми та обираються виконавчі окремих заходів з персоналу клініки. Формується бюджет програми та розподіляється між окремими заходами.

Етап 8. Оцінка просвітницької програми. «Модельним законом про просвітницьку діяльність», просвітницька програма оцінюється показником ефективності просвітницької діяльності – результатом просвітницької діяльності за критерієм їх відповідності встановленим цілям». Основна мета просвітницької діяльності та, відповідно, просвітницьких програм – формування культури усвідомленого здорового підходу до зачаття дитини. Досягнення цього – стратегічна мета просвітницької діяльності. Оцінювати її досягнення пропонується показником зростання рівня обізнаності пацієнтів. Досягнення цієї мети можлива в результаті донесення необхідної інформації до слухачів. Оперативну оцінку просвітницької програми пропонується оцінювати за результатами опитування слухачів. На просвітницьких заходах слухачі отримують інформацію (у різний спосіб, адекватний до їх сприйняття). Її оцінку необхідно здійснювати за вимогами, що висуваються до інформації: обсяг, цінність, насиченість, відкритість за шкалою від 0 до 1. Полярність оцінок така: не задоволений(а) характеристикою інформації – 0, повністю задоволений(а) характеристикою інформації – 1. Загальна оцінка здійснюється за формулою:

$$O = k_o \times k_c \times k_n \times k_b, \quad (3.1)$$

де  $k_o$  – оцінка слухачами обсягу інформації,

$k_c$  – оцінка цінності інформації,

$k_n$  – оцінка насиченості інформації,

$k_b$  – оцінка відкритості інформації.

Загальний висновок щодо оцінки просвітницької програми пропонується здійснювати за шкалою Харингтона (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Інтерпретація результатів оцінки просвітницької програми за шкалою  
Харингтона

Градація ймовірності	Числове значення	Інтерпретація результатів оцінки
Дуже висока	0,80-1,0	Просвітницька програма досягла встановленої мети – донесення інформації
Висока	0,64-0,79	
Середня	0,37-0,63	Просвітницька програма не досягла встановленої мети – інформація не була сприйнята слухачами
Низька	0,20-0,36	
Дуже низька	0-0,19	

Графічне зображення запропонованої послідовності дій щодо формування просвітницької програми для населення (потенційних пацієнтів) наведено на рис. 3.3.

Послідовність складається з наступних етапів:

- побудова портрету пацієнта,
- вибір методів та інструментів просвітницької програми з врахуванням особливостей потенційних пацієнтів,
  - визначення ступеню обізнаності пацієнтів,
- формулювання мети та змісту просвітницької програми,
- визначення функцій просвітницької програми,
- визначення відповідальних за формування та реалізацію просвітницької програми,
  - формування просвітницької програми,
  - оцінка просвітницької програми.



Рис. 3.3. Запропонована послідовність дій щодо формування просвітницької програми для населення (потенційних пацієнтів)

Впровадження запропонованого заходу дасть змогу клініці сформувати нову конкурентну перевагу: здійснення просвітницької діяльності серед населення щодо усвідомленого здорового підходу до зачаття дитини.

### 3.3. Оцінка ефективності реалізації запропонованої конкурентної переваги

Запропонована конкурентна перевага дозволить клініці отримати вигоду.

За даними досліджень впровадження пацієнторієнтованого управління закладом охорони здоров'я підвищує потік пацієнтів на 7-10%. Розрахунок вигоди клініки в результаті формування запропонованої конкурентної переваги та її реалізації наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

#### Розрахунок вигоди клініки від реалізації запропонованої конкурентної переваги

Показник	Джерело інформації (розрахунок)	Сума
1	2	3
1. Дохід від реалізації послуг у 2021 р. *), тис. грн	Дані бухгалтерії	153420,6
2. Збільшення в результаті впровадження заходу, %	Дані досліджень [28]	7%
3. Змінні витрати, тис. грн	Дані бухгалтерії	89231,0
4. Постійні витрати, тис. грн	Дані бухгалтерії	56176,4
5. Прибуток від операційної діяльності у 2021 р.	Дані бухгалтерії	8013,6

## Подовження табл. 3.7

1	2	3
6. Дохід від реалізації з врахуванням зростання кількості пацієнтів, тис. грн	$153420,6 + \frac{7}{100} \times 153420,6$	164159,4
7. Змінні витрати на весь обсяг пацієнтів, тис. грн	$89231,0 + \frac{7}{100} \times 89231,0$	98477,2
8. Загальні витрати з врахуванням зростання кількості пацієнтів	$98477,2 + 56176,4$	154653,6
9. Витрати на оплату праці менеджера проєкту, тис. грн/рік	$18000 \times 1,22 \times 12$	263,5
10. Прибуток від операційної діяльності з врахуванням зростання кількості пацієнтів	$164159,4 - 154653,6$	9505,8
б11. Приріст прибутку, тис. грн	$9506,4 - 8013,6$	1492,8

\*) – для розрахунку беруться дані за 2021 р., тому що дані за 2022 р. нерепрезентативні.

Таким чином, вигода клініки в результаті формування та реалізації запропонованої конкурентної переваги «Здійснення просвітницької діяльності серед населення щодо усвідомленого здорового підходу до зачаття дитини» складе 1492,8 тис. грн на рік.

На рис. (рис. 3.4) наведена графічна інтерпретація VRIO-аналізу конкурентної переваги здійснення просвітницької діяльності серед населення щодо усвідомленого здорового підходу до зачаття дитини.

Формування конкурентної переваги заключається у послідовних відповідях на чотири питання: Чи є ресурс цінним? Чи є ресурс рідкісним? Наскільки витратна імітація ресурсу? Чи здатна компанія отримати вигоду від нього? В разі позитивних відповідей на всі питання, конкурентна перевага буде тривалою.



Рис. 3.4. Графічна інтерпретація VRIO-аналізу запропонованої конкурентної переваги

VRIO-аналіз конкурентних переваг клініки IVMED буде виглядати наступним чином (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

VRIO-аналіз конкурентних переваг клініки IVMED

Ресурс (конкурентна перевага)	V	R	I	O	Стратегічні наслідки	Сила/слабкість
Високі показники результативності	Так	Ні	Ні	Так	Конкурентний паритет	Слабкість
Професійна команда	Так	Ні	Ні	Так	Конкурентний паритет	Слабкість
Сучасне діагностичне та лікувальне обладнання	Так	Ні	Ні	Так	Конкурентний паритет	Слабкість
Різні методи лікування безплідності	Так	Ні	Ні	Так	Конкурентний паритет	Слабкість
Комфортні умови та привітний персонал	Так	Ні	Ні	Так	Конкурентний паритет	Слабкість
Здійснення просвітницької діяльності серед населення щодо усвідомленого здорового підходу до зачаття дитини	Так	Так	Так	Так	Стійка конкурентна перевага	Сила

Таким чином, організація просвітницької діяльності щодо формування культури усвідомленого здорового підходу до зачаття дитини дасть змогу клініці сформувати стійку конкурентну перевагу та отримувати вигоду у сумі 1492,8 тис. грн.

### ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

1. Досліджено, що конкурентні переваги повинні бути пов'язані зі стратегічними орієнтирами організації. Тобто, конкурентні переваги клініки IVMED повинні підтримувати її бачення, а саме формування культури усвідомленого здорового підходу до зачаття дитини. Серед конкурентних переваг клініки такі відсутні.

2. Для формування нової конкурентної переваги пропонується перейти від медико-біологічного підходу до надання медичної послуги на пацієнторієнтований. Пацієнторієнтований підхід – це нова філософія надання допомоги, коли пацієнт із «німого», «безправного» суб'єкта лікувального процесу перетворюється на повноправного учасника, який бере активну участь на всіх етапах. В рамках цього підходу пропонується організувати просвітницьку діяльність для потенційних пацієнтів.

3. Запропонована послідовність дій щодо формування просвітницької програми для потенційних пацієнтів, яка складається з наступних етапів: побудова портрету пацієнта; визначення функцій, вибір методів та інструментів просвітницької програми з врахуванням особливостей потенційних пацієнтів; визначення обізнаності потенційних пацієнтів щодо свідомого підходу до зачаття дитини; формулювання мети та змісту просвітницької програми; визначення функцій просвітницької програми; визначення відповідальних за формування та реалізацію просвітницької програми; формування просвітницької програми; оцінка просвітницької програми.



4. Запропонована методика оцінки просвітницької програми, яка складається з оцінки якості інформації, яку доносять до її слухачів за наступними характеристиками: обсяг, цінність, відкритість та насиченості інформації. Загальна оцінка інтерпретується за допомогою шкали Харінгтона.

5. Впровадження запропонованого заходу дасть змогу клініці сформувати нову конкурентну перевагу: здійснення просвітницької діяльності серед населення щодо усвідомленого здорового підходу до зачаття дитини. Оцінка конкурентної переваги за допомогою VRIO-аналізу показала, що вона є стійкою. Клініка буде отримувати вигоду її реалізації в сумі 1492,8 тис. грн

## ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

1. Кваліфікаційна робота присвячена питанням виявлення та використання конкурентних переваг. Аналіз показав, що під поняттям «конкурентні переваги», різні автори розуміють: характеристики та властивості суб'єктів господарювання, ресурси суб'єктів господарювання, чинники успіху суб'єктів господарювання, здатність адаптації суб'єктів господарювання до мінливих умов. Запропоновано під конкурентними перевагами розуміти унікальні характеристики та властивості суб'єкту господарювання, які найбільш повно у порівнянні з конкурентами забезпечують задоволення потреб клієнтів.

2. В роботі запропонована послідовність формування конкурентних переваг, яка складається з наступних етапів: обрати напрями визначення конкурентних переваг, визначити технологію формування конкурентних переваг, розробити заходи щодо досягнення конкурентних переваг, оцінити конкурентні переваги, прийняти управлінське рішення щодо розвитку існуючих конкурентних переваг чи формування нових.

3. Представлена в літературі методика оцінки конкурентних переваг біла вдосконалена за рахунок: доповнення умовами, при яких конкурентна перевага може бути оцінена позитивно та конкретизації деяких показників, а саме: оборотності запасів та ділової активності. Запропоновані умови прийняття управлінського рішення за результатами оцінки конкурентних переваг: якщо рівень оціночного показника більше чи нижче нормативного, але відмічається стійка тенденція до його збільшення, пропонується приймати управлінське рішення щодо розвитку конкурентної переваг; якщо рівень оціночного показника більше нормативного, але за низку періодів він коливається, знижується (навіть не виходячи за межі нормативного рівня), чи рівень оціночного показника нижче нормативного та не показує тенденції до збільшення пропонується розглянути інші джерела конкурентних переваг.

4. Клініка «IVMED» - клініка репродуктивної медицини, яка надає наступні послуги. Діяльність клініки є прибутковою у період з 2020 р. по 2022 р. У 2022 р. фінансові показники діяльності погіршилися, що пов'язано з ситуацією у країні. Аналіз активів показав, що клініка технічно оснащена сучасним обладнанням, але ефективність використання оборотних активів, а саме запасів, погіршується. Оцінка фінансового стану закладу показала його нестабільний характер. Оцінка інтелектуального, трудового та маркетингового потенціалу клініки показала високий їх рівень.

5. Управління клінікою здійснюється як на стратегічному, так і на оперативному рівні. Підхід до управління – системний, що припускає наявність визначених ознак: мети, елементів, функцій, зв'язків, структури, принципів побудови.

6. Аналіз показав, що потреба у репродуктології в Україні велика, як на рівні країни, так і на рівні міста. В Україні такі послуги надають 33 заклади. у Києві – 24. Але, як показав аналіз медичних послуг, які вони надають, тільки три заклади є прямими конкурентами клініки «IVMED». За допомогою методу експертних оцінок була оцінена конкурентоспроможність цих закладів, яка показала, що їх рівні не дуже відрізняються, що говорить про досить високий рівень інтенсивності конкуренції.

7. Визначено, що до конкурентних переваг, то станом на 2023 р. відносяться наступні: високі показники результативності – у 8 із 10 випадків вдається успішно впоратися з безпліддям, професійна команда, сучасне діагностичне та лікувальне обладнання, різні методи лікування безплідності, комфортні умови та привітний персонал, законна діяльність та повна конфіденційність. Для виявлення сили (слабкості) був проведений VRIO-аналіз, який показав, що всі конкурентні переваги є слабкими.

8. Для формування нової конкурентної переваги пропонується перейти від медико-біологічного підходу до надання медичної послуги на пацієнторієнтований. В рамках цього підходу пропонується організувати просвітницьку діяльність для населення та потенційних пацієнтів.

9. Запропонована послідовність дій щодо формування просвітницької програми для потенційних пацієнтів, яка складається з наступних етапів: побудова портрету пацієнта; визначення функцій, вибір методів та інструментів просвітницької програми з врахуванням особливостей потенційних пацієнтів; визначення обізнаності потенційних пацієнтів щодо свідомого підходу до зачаття дитини; формулювання мети та змісту просвітницької програми; визначення функцій просвітницької програми; визначення відповідальних за формування та реалізацію просвітницької програми; формування просвітницької програми; оцінка просвітницької програми.

10. Запропонована методика оцінки просвітницької програми, яка складається з оцінки якості інформації, яку доносять до її слухачів за наступними характеристиками: обсяг, цінність, відкритість та насиченості інформації. Загальна оцінка інтерпретується за допомогою шкали Харінгтона.

11. Впровадження запропонованого заходу дасть змогу клініці сформувати нову конкурентну перевагу: здійснення просвітницької діяльності серед населення щодо усвідомленого здорового підходу до зачаття дитини. Оцінка конкурентної переваги за допомогою VRIO-аналізу показала, що вона є стійкою. Клініка буде отримувати вигоду її реалізації в сумі 1492,8 тис. грн

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS. 2022. № (2). Р. 145–153. URL : <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-19> (дата звернення 01.10.2023)
2. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : навчальний посібник. Київ : Професіонал, 2009. 448 с.
3. Баришевська І. В. Інноваційна стратегія підприємства як джерело його конкурентних переваг. Modern Economics. 2018. №11. С. 94-97. URL : <https://modecon.mnau.edu.ua> (дата звернення 01.10.2023)
4. Безсмертний С. Ю. Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства. Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення і проблеми розвитку : зб. тез наук. робіт. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. С. 174-179
5. Безтелесна Л. Механізм забезпечення сталої конкурентоспроможності великого промислового підприємства. Економіст. 2004. № 12. С. 40-44.
6. Богачев Р. М. Конкурентоспроможність вітчизняних вертикально інтегрованих економічних систем. Маркетинг та логістика в системі менеджменту : зб. тез наук. робіт. Львів : «Львівська політехніка», 2002. С. 153-157.
7. Бондаренко С. М., Лісовський М. Ю. Конкурентні переваги – унікальні особливості сучасних підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Випуск 15. С. 42-45.
8. Близнюк С. В., Остапенко А. В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. Миколаїв: Вид. Інвестиції: практика та досвід Чорноморського державного університету ім. Петра Могили. 2011. №7. С. 41-42.

9. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 400 с
10. Вараксіна О. В., Григорова С. В. Джерело конкурентної переваги: теоретичний аспект. Східна Європа: Економіка, бізнес та управління. 2020. Вип. 4 (27). С. 23-27
11. Войчак А. В., Камишніков Р. В. Конкурентні переваги підприємства : сутність і класифікація. Маркетинг в Україні. 2005. №2. С. 50-53.
12. Власенко В. В., Порфіренко В. І., Гребельник М. М. Суть та види конкурентних переваг підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. № 49. С. 97-103.
13. Гаврилюк С.П. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії туристських підприємств. Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. 2001. № 4. С. 76-80.
14. Геєць В. М., Клебанова Т. С., Моделі і методи соціально-економічного прогнозування: підручник. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2005. 396 с.
15. Голік В. В. Забезпечення конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств через формування системи стратегічного управління. Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 16-17 серпня 2013 р. Сімферополь. 2013. С. 26-29.
16. Грозный И. С. Конкурентные преимущества предприятия: стратегия достижения в инновационном аспекте. Монографія : Донецьк : Український культурологічний центр „Схід”, 2008. 328с.
17. Гудзь О. Є, Федюнін С. А., Щербина В. В. Диджиталізація, як конкурентна перевага підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 3. С. 18-24. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esteb\\_i\\_2019\\_3\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esteb_i_2019_3_5) (дата звернення 30.10.2023)
18. Державний заклад центр медичної статистики Міністерства охорони здоров'я. Стан здоров'я жіночого населення в Україні за 2014 рік. Київ : Центр медичної статистики МОЗ України; 2018. URL : <http://medstat.gov.ua/ukr/MMXIV.html>. (дата звернення 01.10.2023)

19. Должанський І.З., Загорна Т. О. Конкуренстоспроможність підприємства : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
20. Дмитренко Л. А. Менеджмент і маркетинг у фармації : навч. посіб. Київ : Медицина, 2010. 144 с.
21. Жилка Н. Я., Миронюк І. С., Слабкий Г. О. Характеристика деяких показників репродуктивного здоров'я жіночого населення України. Wiadomości Lekarskie (Польща). 2018, tom LXXI, № 9. С. 1803 – 1808. URL : <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/23629> (дата звернення 01.10.2023)
22. Іванов Ю. Б., Іванова О. Ю. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. Проблеми економіки. 2012. №4. С. 121-128
23. Іванов Ю. Б., Орлов О. Ю., Іванова О. Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2008. 352 с.
24. Індекс гендерної нерівності в Україні та Європі. URL : <https://www.slovoidilo.ua/2023/03/08/infografika/suspilstvo/indeks-hendernoyi-nerivnosti-ukrayini-ta-uevropi> (дата звернення 03.10.2023)
25. Кириченко О. М., Мігдальський А. В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 2. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5428> (дата звернення 01.10.2023)
26. Клімова А. Оцінювання, формування і розвиток конкурентних переваг підприємства. Актуальні питання менеджменту. Всеукраїнська наук.-техн. конф. : зб. тез доп. Мелітополь. 2019. С. 213-214. URL : <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/12078> (дата звернення 28.09.2023)
27. Кощій О. Конкурентні переваги організації як запорука її високої конкурентоспроможності. Економічний форум. 2023. №1. С. 71-77.
28. Кращі практики управління медичним закладом. Посібник/Проект USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я». Київ, 2021. URL : [https://xn---5-6kci2amhfu6w.xn--d1apij.xn--j1amh/wp-content/uploads/2021/12/manual-best-practices\\_web\\_compressed.pdf](https://xn---5-6kci2amhfu6w.xn--d1apij.xn--j1amh/wp-content/uploads/2021/12/manual-best-practices_web_compressed.pdf) (дата звернення 15.11.2023)

29. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. пос. Київ : ЦУЛ, 2015. 352 с.
30. Лепа Н. Н. Управление конкурентными преимуществами предприятия. Донецк : ООО «Юго-Восток Лтд», 2003. 296 с.
31. Лігоненко Л. О. Підприємство в умовах глобалізації: усвідомлення нових реалій. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва в Україні : матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. Київ : КНТЕУ, 2005. 310 с.
32. Мандро Н. С., Кудлай В. С. Конкурентні переваги : сутність особливостей використання в Україні. Технології і дизайн. 2012. №4(5). С. 1-5.
33. Маслак О. І., Квятковська Л. А., Безручко О. О., Визначення рівня конкурентної переваги машинобудівного підприємства на засадах забезпечення розвитку його економічного потенціалу. Ефективна економіка. 2014. № 7. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3174> (дата звернення 01.10.2023)
34. Мельник Ю. М. Інноваційна стратегія підприємства як джерело його конкурентних переваг. Економіка харчової промисловості. 2015. Том 7, Вип. 4. С. 67-72
35. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428> (дата звернення 15.11.2023)
36. Модельний закон про просвітницьку діяльність. Прийнятий на XX пленарному засіданні Міжпарламентської Асамблеї держав-учасниць СНД (Постанова № 20-15 від 7 груд. 2002 р.). URL : <https://docs.cntd.ru/document/901865093?marker> (дата звернення 25.10.2023)
37. Олейникова, О. О. Оцінка конкурентних переваг промислового підприємства. Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту : матеріали VII Міжнарод. наук.-практ. конф., Одеса, 28 трав. 2018 р. - Одеса, 2018. - С. 175-177.



38. Орел А. М. Науково-теоретичні засади детермінації джерел конкурентних переваг підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 5. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7920> (дата звернення: 25.09.2023)
39. Пащенко О. П. Особливості формування конкурентних переваг підприємства: стратегічний аспект. «Вісник ЖДТУ» : Економіка, управління та адміністрування, 2015. №(3(73)). С. 94–100. URL : [https://doi.org/10.26642/jen-2015-3\(73\)-94-100](https://doi.org/10.26642/jen-2015-3(73)-94-100) (дата звернення 29.09.2023)
40. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.
41. Поплавська Ж. В., Цмоць О. І. Використання систем раннього попередження для підвищення конкурентоспроможності підприємства // Pod redakcją naukową Andreja Limańskiego I Róży Milic-Czerniak «Konkurencyjność podmiotów gospodarczych i jej determinanty». Katowice, 2013. P. 91-106.
42. Полозова Т.В., Мусієнко В.О., Зінченко М.Е. Інтелектуальний капітал як джерело конкурентних переваг та критерій рейтингового оцінювання. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. 2019. Вип.34. С. 90-96
43. Рутинська ГВ, Астахов ВМ, Носенко ОМ. Роль факторів місцевого імунітету в розвитку вагінального дисбіозу у дівчаток препубертатного та пубертатного віку. Репродуктивна ендокринологія. 2015. № 22(2). С. 50-57.
44. Сайт Інституту планування сім'ї. URL : <https://ipf.ua/ua/lechenie-besplodiya> (дата звернення 29.10.2023)
45. Сайт клініки IVMED. URL : <https://infertility-kiev.com/> (дата звернення 28.10.2023)
46. Сайт Клініки репродуктології Києва. URL : <https://likarni.com/kliniki/kyev/reproduktologija/page/3> (дата звернення 30.10.2023)
47. Сайт ICSI Clinic. URL : [https://icsi.clinic/icsi-kyiv/?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=poisk\\_brend&utm\\_content=574276918027&utm\\_term=icsi%20clinic&gclid=EAIaIQobChMIzZyj3u](https://icsi.clinic/icsi-kyiv/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=poisk_brend&utm_content=574276918027&utm_term=icsi%20clinic&gclid=EAIaIQobChMIzZyj3u)

- 3egQMVAv93Ch1Zxg5QEAAAYASAAEgJQ6fD\_BwE (дата звернення 28.10.2023)
48. Сайт клініки LITA. URL : <https://litaclinic.com> (дата звернення 24.10.2023)
49. Сайт МЦ «Мати та дитина». URL : [https://mdclinics.com.ua/ua/press-centr/kontakty/?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=search\\_brand\\_ukraine&utm\\_term=%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B4%D0%B8%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B0&gclid=EAIAIQobChMI-pPX3O7egQMVwC0GAB1cBQJXEAAAYASAAEgItIPD\\_BwE](https://mdclinics.com.ua/ua/press-centr/kontakty/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=search_brand_ukraine&utm_term=%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B4%D0%B8%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B0&gclid=EAIAIQobChMI-pPX3O7egQMVwC0GAB1cBQJXEAAAYASAAEgItIPD_BwE) (дата звернення 25.10.2023)
50. Сайт Клініка ДАХНО. URL : <https://irm.ua/uk/> (дата звернення 25.10.2023)
51. Свиридюк В. Скільки коштує стати батьками та який стан репродуктивної медицини в Україні. URL : <https://biz.nv.ua/ukr/experts/cini-na-batkivstvo-yak-pracyuyut-reprudiktivni-kliniki-v-ukrajini-50319067.html> (дата звернення 27.10.2023).
52. Селезньова Г. О. Конкурентні переваги підприємства: джерела та чинники формування. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. №15. С. 311 – 316. URL : <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/105.pdf> (дата звернення 25.09.2023)
53. Смирнов Є. М. Обґрунтування підходу до формування стійких конкурентних переваг підприємства // Економіка та управління підприємствами. 2017. № 5 (61). С. 141-147.
54. Стасів Х.-О. Я., Заліська О. М. Аналіз витрат та результатів допоміжних репродуктивних технологій у світі та Україні. Фармацевтичний журнал. 2018. № 1-2. С. 32-40.
55. Тарнавська Н. Інноваційне управління розвитком персоналу як основним джерелом конкурентних переваг. Україна: аспекти праці. 2010. №7. С. 36-43.

56. Тарнавська Н., Голоднюк О. Маркетингові інновації як пріоритетне джерело конкурентних переваг підприємств. Економіка підприємства і управління виробництвом. Вісник ТНЕУ. 2015. № 3. С. 79-92
57. Троян А. В. Класифікація та можливості досягнення конкурентних переваг підприємством. Ефективна економіка. 2013. № 11. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2498> (дата звернення 26.09.2023)
58. Усова Г. В. Підходи та методи досягнення конкурентних переваг промисловим підприємством. URL : <http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/17175/1/%D0%9F%D1%96%D0%B4%D1%85%D0%BE%D0%B4%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D1%81%D1%8F%D0%B3%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BD%D0%B8%D1%85%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B2%D0%B0%D0%B3.pdf>
59. Устинов О. В. Здоров'я жінки – запорука здоров'я нації. URL : [www.umj.com.ua/uk/stattia-105789-zdorov-ya-zhinki-zaporuka-zdorov-ya-natsiyi](http://www.umj.com.ua/uk/stattia-105789-zdorov-ya-zhinki-zaporuka-zdorov-ya-natsiyi) (дата звернення 25.10.2023).
60. Фарафонова Н. В. Визначення економічної сутності та класифікація конкурентних переваг у ринкових умовах. Інноваційна економіка. 2013. № 7. С. 177-181
61. Халімон Т. М. Управління конкурентними перевагами підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2017. Вип. 24 (1). С. 152-156
62. Харчук Т. В. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства. Экономика и управление. 2011. № 6. С. 68–71.
63. Щорічна доповідь про стан здоров'я населення України та санітарно-епідеміологічну ситуацію та результати діяльності системи охорони здоров'я України. 2017 рік / ред. кол. : П. С. Мельник, О. М. Дзюба, М. В. Кудренко, С. В. Дудник, Л. А. Чепелевська, Г. О. Слабкий / МОЗ України. ДУ «УІСД МОЗ

- України». Київ : МВЦ «Медінформ», 2018. 458 с. URL : <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/20687> (дата звернення 01.10.2023)
64. Щурко У. В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. Економіка та управління підприємствами. 2018. № 17. С. 402-411
65. Day, G. S. & Wensley, R. Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*. 1998. Vol. 52. P. 2–20.
66. Porter M.E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance : with a new introduction*. New York: Free Press; London: Collier Macmillan, 1998. 580 p.

## ДОДАТКИ

Додаток А



Додаток А

Таблиця А.1

## Вихідні дані для розрахунку показників ліквідності

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Оборотні активи, тис. грн	1054,0	805,2	581,5
Поточні зобов'язання, тис. грн	235,4	313,9	131,3
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн.	283,0	489,9	326,4
Кредиторська заборгованість, тис. грн	129,4	247,8	77,1
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	217,6	145,3	160,5

Додаток А

Таблиця А.2

## Вихідні дані для розрахунку показників фінансової стійкості

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Оборотні активи, тис. грн	1054,0	805,2	581,5
Поточні зобов'язання, тис. грн	235,4	313,9	131,3
Запаси, тис. грн	153,4	170,0	94,6
Власний капітал, тис. грн.	2126,8	2239,5	2286,3
Пасиви підприємства, тис. грн	2525,1	2669,2	2429,6
Власний оборотний капітал, тис. грн	255,7	375,5	338,2

Додаток А

Таблиця А.3

## Вихідні дані для розрахунку показників фінансової стійкості

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Оборотні активи, тис. грн	1054,0	805,2	581,5
Поточні зобов'язання, тис. грн	235,4	313,9	131,3
Запаси, тис. грн	153,4	170,0	94,6
Власний капітал, тис. грн.	2126,8	2239,5	2286,3
Пасиви підприємства, тис. грн	2525,1	2669,2	2429,6
Власний оборотний капітал, тис. грн	255,7	375,5	338,2



## Додаток А

## Таблиця А.4

## Вихідні дані для розрахунку показників ділової активності

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Обсяг реалізації продукції, тис. грн	50230,5	53420,6	26566,4
Оборотні активи, тис. грн	1054,0	805,2	581,5
Запаси, тис. грн	153,4	170,0	94,6
Власний капітал, тис. грн	2126,8	2239,5	2286,3
Середні оборотні активи, тис. грн	1081,2	929,6	693,4
Середні запаси, тис. грн.	155,6	161,7	132,3
Середня сума власного капіталу, тис. грн	2214,6	2183,2	2262,9

## Додаток А

## Таблиця А.5

## Вихідні дані для розрахунку показників ефективності діяльності клініки

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Обсяг реалізації продукції, тис. грн	50230,5	53420,6	26566,4
Активи підприємства, тис. грн	2525,1	2669,2	2429,6
Власний капітал, тис. грн	2126,8	2239,5	2286,3
Чистий прибуток, тис. грн	1032,7	1013,6	828,3
Середня сума власного капіталу, тис. грн	2214,6	2183,2	2262,9
Середня сума активів, тис. грн	2584,3	2597,1	2549,4

## Додаток Б

## Структура захворюваності вагітних у 2020 р [21]

Хвороба	Рівень показника
Патологія вагітності, % жінок	67,4
з них	
- анемія	26,4
- інфекція сечостатевої системи	14,6
- дисфункція щитоподібної залози	9,7
- гіпертензивні розлади	6,7
- хвороби системи кровообігу	6,2
- венозні ускладнення	2,8
- цукровий діабет	0,17
Передчасні пологи, % жінок	3,5
Захворюваність доношених дітей на 1000, народжених живими	109,1
Захворюваність недоношених дітей на 1000, народжених живими	573,3

## Додаток В

## Медичні послуги репродуктивної медицини, що надаються медичними закладами м. Києва [46]

Медичний заклад	Оцінка сайту	Послуги
1	2	3
МЦ Олега Колібаби	10	Неврологія; психологія; сексопатологія; масаж та інші фізіотерапевтичні процедури; урологія; проктологія; гінекологія; щелепно-лицьова хірургія; флебологія; озонотерапія; ЛОР; педіатрія
МЦ «Oxford Medical Пауа»	8,2	Ендоскопічні дослідження, проктоскопія, соносальпінгографія (перевірка прохідності маткових труб під контролем УЗД); кардіотокографія (КТГ); фолікулометрія; експертна ультразвукова діагностика
Академія вашого здоров'я	8,1	УЗД 4D; ФГДЗ; кольпоскопія; дерматоскопія; фізіопроцедури; цистоскопія; ЕКГ; холтеровське моніторування; лабораторні дослідження; колоноскопія; радіохвильова терапія; широкий спектр малих хірургічних втручань
Клініка IVMED	8,1	Огляд профільним спеціалістом; пренатальна медицина; комплексна ультразвукова діагностика; фолікулометрія; УЗД на всіх триместрах вагітності; доплерографія матково-плацентарного кровотоку; дослідження матки та придатків; діагностична гістероскопія; еко-запліднення; ведення вагітності; експертне УЗД плоду
МЦ «Мудрий Лікар»	8,1	Консультація репродуктолога, невролога, педіатра, мамолога, дієтолога, гінеколога, сімейного лікаря, хірурга, ендокринолога; нейросонографія; ехокардіографія для дітей; УЗД у першому, другому чи третьому триместрах вагітності; комбінований скринінг; ультразвукове дослідження молочних залоз, внутрішніх органів та м'яких тканин; розширена кольпоскопія; лабораторні аналізи; цервікоскопія; кольпоцитограма; лазерна, радіохвильова деструкція; ерозія шийки матки; пункція кісти яєчника; медикаментозна корекція менструального циклу; кардіотографія плода; внутрішньоматкова інсемінація; кріоконсервація сперми; синхронізація циклу донора та реципієнта; обов'язкове обстеження жінки та чоловіка перед програмою ЕКЗ; лікувальний масаж простати
МЦ ЮБІАЙ (UBI)	8,1	Комплексна діагностика, детокс-терапія, ревіталізація організму, естетична косметологія, відновлення організму, клінічна косметологія, кардіотерапія, терапія захворювань і травм опорно-рухового апарату, гормональний дисбаланс та дефіцит статевих органів, підготовка до вагітності
ICSI Clinic	8,1	Штучне запліднення із використанням сучасних репродуктивних технологій; профілактичне гінекологічне обстеження; діагностичні процедури; естетична гінекологія; пренатальна інвазивна

## Продовження Додатку В

1	2	3
		діагностика з метою виявлення хромосомних та генних відхилень; ведення вагітності з регулярною здаванням аналізів та обстежень; ультразвукове обстеження
МЦ «Мати та дитина» на Оболоні	8,1	Консультація профільного спеціаліста; лабораторна діагностика; програми з сурогатного материнства; донція ооцитів; преімплантаційне діагностування; тести з генетики; спостереження за вагітністю; допомога психолога; школа майбутніх батьків
Клініка Доброго Доктора	8,0	Огляд профільним спеціалістом; ультразвукова та лабораторна діагностики; лікування інфекцій статевих шляхів; лікувальна терапія при безплідді; ведення вагітності; лікування урологічних та гінекологічних патологій; гінекологічна ендокринологія; статеве виховання
Інститут планування сім'ї	8,0	Ультразвукова діагностика, лікування патологій матки, акушерська справа, супровід вагітності, консультації фахівців, діагностична лабораторія, лікування безплідності, хірургія
Клініка Меданта (Medanta)	6,7	Ультразвукова діагностика, сімейна медицина, педіатрія, отоларингологія, гінекологія, хірургія, кардіологія, дерматовенерологія, неврологія, ендокринологія, ортопедія та травматологія, маммологія, гепатологія, паразитологія, психологія, інфектологія, гастроентерологія, ревматологія
Клініка жіночого здоров'я	6,2	Консультація спеціаліста (гінеколога, уролога, проктолога, дерматолога, терапевта, мамолога, репродуктолога); відеокольпоскопія; комплексне обстеження; ведення вагітності; лікування безплідності; встановлення та зняття ВМС; гістероскопія; УЗД; фолікулометрія; медичне переривання вагітності; лікування різних інфекцій; мамологічні дослідження; діагностика захворювань щитовидної залози; гінекологічні операції; вивчення гормонального фону
МЦ Репролайф (Reprolife)	6,1	Ведення вагітності; культивування ембріонів; запліднення ICSI; трепан-біопсія молочної залози; доплерометрія фетоплацентарного комплексу та плоду; кріоконсервація ембріонів методом вітрифікації; лапароскопічні операції; лікування патологій яєчників та шийки матки; терапія безплідності
Медейра (Medeira) на пр. Перемоги	5,7	Ультразвукова діагностика; дуплексне сканування; трихологія; неврологія; вертебрологія; маммологія; травматологія; хірургія; проктологія; дерматологія
Клініка LITA	5,7	Репродуктивна клініка
Клініка Нью-лайф	5,1	Консультація лікарів: стоматолог; кардіолога; психоневролога; невропатолог; терапевта; педіатра; дерматолога; акушера; гінеколога; отоларинголога; хірурга; травматолога; ультразвукова діагностика; рентгенологічні дослідження; лабораторні аналізи; хірургія
МЦ MIRUM clinic (Мірум Клінік)	5,1	Поліклініка для дорослих; діагностичний центр (КТ, МРТ, УЗД, рентген); репродуктологія (лікування безпліддя у жінок та чоловіків, проведення програм ЕКЗ, ембріологія); лабораторна діагностика

## Продовження Додатку В

1	2	3
		(зокрема генетичні дослідження); педіатрія (дитяча поліклініка); хірургічний центр (3 сучасні операційні зали, стаціонар); жіноча консультація
Клініка Гармонія здоров'я на О. Пчілки	5,1	Ультразвукова діагностика; косметологія: контурна пластика; пілінг; корекція форми губ; мезотерапія; хірургічні операції; урологія; гінекологія: лікування безплідності; лапароскопія
МЦ ЕвоКлінік (EvoClinic)	5,1	Консультація спеціалістів; УЗД; хірургічні урологічні операції; діагностика та лікування жіночої репродуктивної системи; лікування захворювань шийки матки; ендоскопія; гістероскопія; лазерна терапія; ін'єкційна терапія; контурна пластика; гінекомастія; хірургічна корекція форми грудей; склеротерапія
МЦ <del>Твій</del> Лікар	5,1	Малоінвазивна «хірургія одного дня»; гінекологія; косметологія; пластична хірургія; урологія та андрологія; мамологія; проктологія; дерматологія; флебологія; ендоскопія; УЗ-діагностика
МЦ ПРОФМЕДИКАЛ	5,1	Консультативний прийом спеціалістів; лабораторні дослідження; УЗД внутрішніх органів; відеокольпоскопія; фолікулометрія; лапароскопія; блефаропластика; ринопластика; отоластика; ліпофілінг; підтяжка шкіри; ліпосакція; мамопластика; корекція грудей; корекція форми соска та ареолу; гінекомастія; абдомінопластика; глютеноластика; круроластика
МЦ Моя клініка	5,1	Консультації профільних фахівців: гінеколог, уролог, проктолог, дерматолог, венеролог, кардіолог, отоларинголог, косметолог, терапевт. ультразвукова діагностика: черевної порожнини, трансвагінальної, молочних залоз, щитовидної залози, передміхурової залози та ін.
МЦ Матуся	5,1	Консультація гінеколога чи інших спеціалістів; цервікометрія; фолікулометрія; ультразвукова діагностика; кольпоскопія (проста, розширена); радіохвильова коагуляція шийки матки; радіохвильове видалення папілом; встановлення та вилучення внутрішньоматкової спіралі; медикаментозний аборт
Клініка ДАХНО		Аналізи і діагностика, гінекологія та жіноче здоров'я, лікування безпліддя, ЕКЗ-програми, ведення вагітності, кріобанк, генетика, ембріологія, донорські програми

## Конкурентні переваги прямих конкурентів клініки IVMED

### Конкурентні переваги клініки ДАХНО:

- Перші та найкращі в Україні в сфері лікування безпліддя.
- Реалізуємо передові методики лікування впродовж 27 років.
- Використовуємо апаратуру та стандарти міжнародного рівня.
- Турбуємось про ваш комфорт протягом всього періоду лікування [50].

### Конкурентні переваги МЦ «Мати і дитина»:

- Висока ефективність рівень успішності ЕКЗ становить до 85%.
- Комфорт.
- Команда професіоналів.
- Революційні технології.
- Підхід до пацієнтів.
- Розумні ціни [49].

## Анкета

1. Ваш вік:
  - 18-30 років,
  - 31-40 років,
  - 41-45 років.
2. Освіта:
  - середня,
  - професійно-технічна освіта,
  - вища неповна освіта,
  - вища повна освіта,
  - є науковий ступінь.
3. Середньомісячний дохід на члена сім'ї:
  - до 20000 грн,
  - 21000-30000 грн,
  - 30000-50000 грн,
  - більше 50000 грн.
4. Якому методу навчання Ви віддаєте перевагу:
  - самостійно,
  - в групі.
5. Яким чином Ви краще засвоюєте інформацію:
  - через слуховий сенсорний канал,
  - через зоровий канал,
  - через тактильні відчуття або за допомогою рухів,
  - через аналіз, логічне та критичне осмислення.