

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему: «Управління конкурентними перевагами закладу охорони
здоров'я (на матеріалах комунального некомерційного підприємства
"Хмельницька обласна лікарня")»

Виконав:

студент магістратури за спеціальністю
073 Менеджмент за заочною формою
навчання

Олександр Олексійович Підмурняк

Науковий керівник:

доцент кафедри менеджменту,
фінансів, банківської справи та
страхування, к.е.н., доцент

Андрій Валерійович КОРІЮГІН

Рецензент:

АНОТАЦІЯ

Підмурняк О.О. – Управління конкурентними перевагами закладу охорони здоров'я (на матеріалах комунального некомерційного підприємства «Хмельницька обласна лікарня»).

Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент.

У роботі розглядаються теоретичні аспекти управління конкурентними перевагами закладу охорони здоров'я. Конкурентна перевага розглядається як такі характеристики послуги та процесу, які створюють для закладу охорони здоров'я певну перевагу над своїми прямими конкурентами. Основною класифікацією конкурентних переваг закладу охорони здоров'я виступає поділ їх на зовнішні та внутрішні конкурентні переваги. Стосовно закладів охорони здоров'я можна говорити про переваги технологій лікування, проведення оперативного втручання важких захворювань завдяки вищій кваліфікації лікарів та іншого персоналу. Управління конкурентними перевагами – це свідомий процес формування (збереження та розвитку наявних, створення нових) конкурентних переваг з метою адаптації до вимог зовнішнього середовища і забезпечення довгострокового успіху підприємства.

Охарактеризовано основні показники діяльності КНП «Хмельницька обласна лікарня». Підприємство проводить господарську діяльність з медичної практики за 51 напрямом. Серед лікувальних підрозділів 8 відділень терапевтичного профілю (310 ліжок), 15 відділень хірургічного профілю (545 ліжок), 4 відділення інтенсивної терапії (відділення анестезіології та інтенсивної терапії для дорослих – 12 ліжок та у відділенні екстрагенітальної патології – 6 ліжок, відділення інтенсивної терапії для новонароджених, відділення детоксикації – 6 ліжок). Досліджено, що конкурентним перевагами виступають кваліфікований персонал, сучасні медичне обладнання, технології та методики проведення лікування.

Управління конкурентними перевагами повинно включати моніторинг та дослідження таких груп факторів конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я як медичні, комерційні, нормативно-правові. Також визначено

фактори формування конкурентних переваг та зв'язки між ними. Запропоновано логіко-структурну модель управління конкурентними перевагами КНП «Хмельницька обласна лікарня» та розроблено етапи її впровадження

Ключові слова: конкурентна перевага, управління конкурентними перевагами, заклад охорони здоров'я, моніторинг конкурентних переваг

SUMMARY

Pidmurnyak O.O. - Management of competitive advantages of the health care institution (based on the materials of the municipal non-profit enterprise "Khmelnysky Regional Hospital").

Master's Degree Program for Master's Degree in specialty 281 Public management and administration.

The paper considers the theoretical aspects of managing the competitive advantages of a health care institution. Competitive advantage is seen as those characteristics of the service and process that create a certain advantage for the health care institution over its direct competitors. Management of competitive advantages is a conscious process of formation (preservation and development of existing, creation of new) of competitive advantages for the purpose of adaptation to requirements of external environment and maintenance of long-term success of the enterprise.

The factors of formation of competitive advantages and connections between them are defined. The logical-structural model of management of competitive advantages is offered and the stages of its implementation are developed

Key words: competitive advantage, management of competitive advantages, health care institution, monitoring of competitive advantages

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯМ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	9
1.1. Поняття та види конкурентних переваг у закладах охорони здоров'я.....	9
1.2. Особливості управління конкурентними перевагами у закладах охорони здоров'я.....	17
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ КНП «ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА ЛІКАРНЯ».....	23
2.1. Загальна характеристика закладу охорони здоров'я.....	23
2.2. Аналіз управління конкурентними перевагами КНП «ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА ЛІКАРНЯ».....	32
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ КНП «ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА ЛІКАРНЯ».....	40
3.1. Моніторинг конкурентних переваг.....	40
3.2. Напрями удосконалення управління конкурентними перевагами закладу охорони здоров'я.....	46
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57
ДОДАТКИ.....	65

ВСТУП

Розвиток підприємств в умовах ринкової економіки відбувається завдяки досягненню його конкурентоспроможності та можливістю адаптації до змін ринкового середовища. Це обумовлює формування конкурентних переваг як високого рівень ефективного використання всіх видів ресурсів., які є у наявності або надходять від зовнішнього середовища. В свою чергу, управління конкурентними перевагами являє собою цілеспрямований процес формування, підтримки та розвитку конкурентних переваг для адаптації до внутрішніх та зовнішніх умов функціонування підприємства і досягнення його довгострокового успіху.

Проблеми формування конкурентних переваг та управління ними у вітчизняних закладах охорони здоров'я є новим напрямом досліджень для вітчизняних науковців. Це було обумовлено одним фактом – державною монополією на заклади охорони здоров'я в Україні. Однак в останні роки, з появою конкуренції у цій галузі, науковці почали досліджувати спочатку елементи, а інколи і розвиток ринкових відносин в сфері охорони здоров'я. Становлення ринкових відносин в сфері охорони здоров'я обумовлено наступними трансформаційним процесами в медицині.

По-перше, формування нових підходів до фінансування закладів охорони здоров'я. Основним критерієм фінансування починає виступати кількість наданих послуг. Складність питання полягає в тому, що персонал закладів охорони здоров'я ще не сформував бачення пацієнтів, як своїх клієнтів. Більшість працівників великих закладів охорони здоров'я не розглядають споживача як фактор успіху своєї роботи, як це відбувається у країнах з ринковою економікою. Застосування ринкового механізму фінансування закладів охорони здоров'я призведе до конкуренції між закладами охорони здоров'я за кожного окремого пацієнта.

По-друге, розвиток ринкових відносин сприяв зростанню кількості й частки приватних закладів охорони здоров'я, які виступають конкурентами як для державних закладів охорони здоров'я, так і для інших приватних установ в медицині.

По-третє, приватні вітчизняні заклади охорони здоров'я, в першу чергу вже відчули конкурентний вплив з боку іноземних медичних установ. Зокрема, забезпечені верстви населення України користуються медичними послугами закордонних лікарень, але з іншого боку, іноземні пацієнти звертаються до вітчизняних лікарень, особливо стоматологічних.

Питання аналізу конкурентних переваг висвітлені в працях багатьох вітчизняних та закордонних вчених, зокрема Портер М. [46], Бельтюков Є.А [5], Бондаренко С.М. [6], Бутенко Н.В. [7], Валінкевич Н.В. [], Варданян А. [10], Касич А. О. [21], Красняк О.П. [23], Лавриненко Е.Т. [26] та багатьох інших. Питанням управлінню конкурентними перевагами у сфері охорони здоров'я присвячені праці Літвінова О. [31], Небилиці О.А. [39] та інших

Проте, віддаючи належне теоретичним й практичним дослідженням проблем формування конкурентних переваг досі залишаються не розкритими питання визначення особливостей управління конкурентними перевагами закладів охорони здоров'я в умовах розвитку суспільства, економіки та медицини.

Мета та завдання роботи. Мета магістерської роботи полягає в розробці теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо управління конкурентними перевагами КНП «Хмельницька обласна лікарня». Відповідно до зазначеної мети поставлені наступні завдання дослідження:

- розкрити поняття та види конкурентних переваг у закладах охорони здоров'я;
- визначити особливості управління конкурентними перевагами у галузі охорони здоров'я;
- дати характеристику основній діяльності КНП «Хмельницька обласна лікарня»;
- проаналізувати сучасний стан управління конкурентними перевагами КНП «Хмельницька обласна лікарня»;
- визначити напрями моніторингу конкурентних переваг;
- розробити напрями удосконалення управління конкурентними перевагами закладу охорони здоров'я

Об'єкт дослідження – управління конкурентними перевагами закладу охорони здоров'я.

Предметом дослідження є теоретичні основи та практичні аспекти управління конкурентними перевагами КНП «Хмельницька обласна лікарня».

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою магістерської роботи є дослідження вітчизняних вчених та фахівців з питань управління конкурентними перевагами закладів охорони здоров'я.

У процесі написання магістерської роботи використано такі методи:

- системного підходу до оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства;
- аналізу та синтезу – для обґрунтування сутності та складових управління конкурентними перевагами;
- структурно-логічного групування для побудови структурно-логічних моделей управління конкурентними перевагами закладу охорони здоров'я;
- економіко-статистичні методи при дослідженні сучасного стану конкурентних переваг КНП «Хмельницька обласна лікарня».

Інформаційною базою дослідження були підручники, наукові праці вітчизняних вчених, у яких висвітлюються методологічні основи управління конкурентним перевагами закладів охорони здоров'я, нормативні документи, дані статистичної та фінансової звітності КНП «Хмельницька обласна лікарня».

Практична значущість одержаних результатів полягає в тому, що висновки та рекомендації щодо управління конкурентними перевагами можуть бути використані у практичній діяльності закладів охорони здоров'я, зокрема КНП «Хмельницька обласна лікарня».

Структура роботи. Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 61 найменування та додатку. Загальний обсяг роботи 52 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ ПЕРЕВАГАМИ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Поняття та види конкурентних переваг у закладах охорони здоров'я

Для сучасного економічного розвитку характерними є суперечливі процеси глобалізації бізнесу в умовах обмежених ресурсів, швидких змін у технологіях, що призводить до суттєвого загострення конкурентної боротьби. Це обумовило застосування нових підходів до вирішення проблем виробництва, надання послуг і розподілу, виникнення технологічних проривів, структурних змін економіки і ринку. Практична діяльність багатьох підприємств визначила, що стратегічні орієнтири щодо реалізації конкурентних переваг повинні ґрунтуватися на результатах діагностики фінансового стану підприємств та їх споживчої привабливості, що проводиться в рамках оцінки конкурентоспроможності. Проте в даний час це пов'язане з рядом проблем. По-перше, чіткої моделі, що характеризує взаємозв'язок і взаємозалежність конкурентоспроможності та інструментів її досягнення в науковій літературі немає, по-друге, не розроблена комплексна кількісна методика її оцінки, що ускладнює дослідження переваг і недоліків в порівнянні з конкуруючими підприємствами, по-третє, не визначені рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності, які зумовлені виявленням конкурентних переваг, по-четверте, не сформований вибір конкурентної стратегії, яка спрямована на досягнення довгострокових конкурентних позицій підприємства в конкретній галузі [12, С. 44].

У світовій науці дослідженню конкурентних переваг приділив значну увагу професор Гарвардської школи бізнесу М. Портер, який розробив теорію конкурентної переваги. На основі аналізу різних теоретичних підходів розуміння сутності конкурентоспроможності фірми й національної економіки, він дослідив, що конкурентна перевага як на внутрішньому так і на

зовнішньому ринках залежить від наявності й ефективності використання ресурсів, що перебувають у розпорядженні фірми.

Він визначає конкурентну перевагу як сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх суб'єкта господарювання в конкуренції; продуктивність використання ресурсів [47, С. 715].

В розвиток його теорії вітчизняна та закордонна наука розробили декілька підходів до розуміння конкурентних переваг.

Так, Б. Андрушків зазначає, що конкурентні переваги одночасно є як результатом конкурентної боротьби, так і основою розвитку економіки окремого суб'єкта господарювання та суспільства загалом [2, С. 198].

На думку Н. Валінкевич конкурентна перевага це здатність фірми випускати конкурентоздатну продукцію, перевага фірми щодо інших фірм галузі усередині країни і за її межами [9, С. 85].

Р. Грант зазначає, що конкурентні переваги полягають у досягненні або наявності потенціалу досягнення більш високого рівня прибутковості [4, С. 352].

Конкурентні переваги на думку Д. Красиля це фактори чи комбінація факторів, яка робить діяльність організації більш успішною у порівнянні з конкурентами в конкурентному середовищі і не може бути легкоповторена конкурентами [22, С. 219].

В Матвеев та Л. Михальчук розглядають конкурентні переваги на рівні регіону, при цьому відзначаючи їх досягнення діяльністю товаровиробників та відображення переваг через показники (індикатори), адекватно характеризуючи стан та динаміку [33], [35].

Узагальнюючі підходи різних науковців, ми вважаємо, що під конкурентною перевагою слід розуміти такі характеристики послуги та процесу, які створюють для закладу охорони здоров'я певну перевагу над своїми прямими конкурентами.

Виділяють зовнішню та внутрішню конкурентні переваги. Зовнішня перевага відображає такі аспекти послуг, що утворюють цінність для покупця,

внутрішня перевага охоплює витрати основної діяльності, які менші ніж у конкурентів.

Конкурентні переваги можуть проявлятися в різних сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (прибутковість, рентабельність, частка ринку, кількість пацієнтів). Конкурентна перевага, на відміну від потенційних можливостей, вступає як реальний факт, зафіксований в результаті реальних й очевидних переваг покупців. Саме тому в практиці бізнесу конкурентні переваги є головною метою й результатом господарської діяльності.

Стосовно закладів охорони здоров'я можна говорити про переваги технологій лікування, проведення оперативного втручання важких захворювань завдяки вищій кваліфікації лікарів та іншого персоналу. Це може проявлятися у більших обсягах бюджетних асигнувань, отриманні прибутку від комерційної діяльності.

Конкурентні переваги — це результат низької собівартості продукції, високої міри диференціації послуг, розумного сегментування ринку, впровадження нововведень, швидкого реагування на потреби ринку. До них можна додати вищий рівень продуктивності праці й кваліфікацію персоналу; якість надання послуг, що призводить до зростання робочої сили в країні; управлінська майстерність, стратегічне мислення на різних рівнях управління, що відображаються в економічному зростанні.

Конкурентні переваги можуть бути охарактеризовані такими параметрами:

1. Порівняльний та відносний характер. Конкуренту перевагу оцінюють тільки шляхом порівняння характеристик, які впливають на економічну ефективність надання послуг, а у сфері охорони здоров'я інколи й покращення тих або інших параметрів функціонування та життя людини. Кількість переваг, кращих виборів з боку респондентів відображає рейтинг медичних закладів, що є результатом аналізу. Відносність конкурентної переваги обумовлює прихильність до конкретних умов і причин. Переваги медичного закладу на одному географічному ринку, може не мати цієї

переваги на іншому. І навпаки, можуть з'явитися можливості для посилення конкурентної позиції внаслідок, наприклад, придбання унікального обладнання, удосконалення методів оперативного втручання та післяопераційного відновлення пацієнтів. Тобто, конкурентна перевага не носить універсальний характер, а залежить від реальних ринкових умов.

2. Залежність конкурентної переваги від неоднозначного впливу безлічі різномірних факторів. Досягнення конкурентної переваги вимагає комплексних зусиль, яких іноді виявляється недостатньо через вплив неконтрольованих факторів зовнішнього середовища. Більше того, ті самі фактори можуть, як підсилювати, так і послаблювати конкурентну перевагу.

Саме матеріальні та нематеріальні активи створюють конкурентні переваги, формуючи ті стратегічно важливі сфери діяльності, які допомагають перемагати в конкурентній боротьбі. Тобто, конкурентні переваги формуються на унікальних активах підприємства чи особливій компетентності у сферах діяльності, важливих для даного бізнесу. В сучасних умовах конкурентні переваги виступають не тільки результатом реалізації власних можливостей, але й допомозі бізнес-партнерів, які є учасниками певної мережі функціонування підприємства. Актуальність активного розвитку відносин між бізнес-партнерами сьогодні підкреслюються науковці у багатьох працях. Тому конкурентні переваги, створені на засадах партнерства, набули актуальності та високої важливості, особливо з появою тенденції до глобалізації конкуренції та її укрупнення – переходу від конкуренції між підприємствами до конкуренції між групами підприємств – ланцюгів, систем або мереж. На думку Х. Шульце, ці ж тенденції спровокували і зміни у способах управління підприємством, які більше не відповідають вимогам сьогодення; це ж стосується і маркетингу, трансформація якого є незворотною за даних умов розвитку зовнішнього середовища. Потреба у виході за межі підприємства та формуванні довготривалих відносин з іншими підприємствами виникає через необхідність підвищення ефективності функціонування, а партнерство дає можливість використовувати вміння та навички, ресурси інших підприємств [8, С. 40]. У межах ресурсного трактування теорії конкурентних переваг Р. М. Грант [4]

виділив чотири основні характеристики ресурсів і здібностей, які є особливо важливими детермінантами стійкості конкурентної переваги (рис. 1).

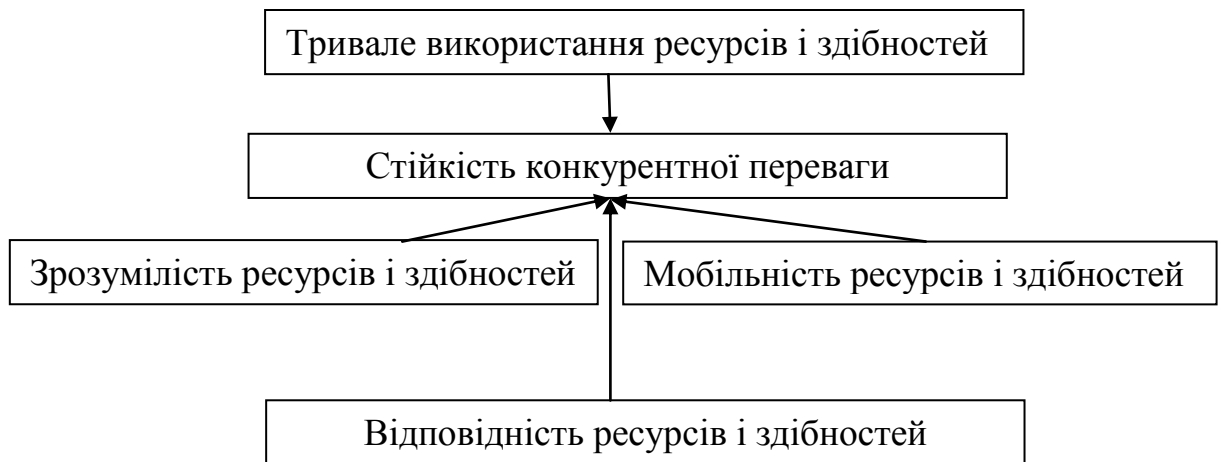


Рис. 1.1 Детермінанти стійкої конкурентної переваги

Примітка. Складено за [4]

Основними вимогами, яким повинні відповідати конкурентні переваги, щоб вважатись стратегічними факторами успіху:

- основою їх мають бути можливості і ресурси підприємства, що є більш відчутними для споживачів у порівнянні з конкурентами і які важко відтворити;

- унікальність закладу та системи послуг протягом тривалого періоду часу, у порівнянні з конкурентами;

- орієнтуватися на специфічні потреби клієнтів, щоб певна цільова група споживачів отримувала вигоду.

Конкурентну перевагу не є тотожна потенціальним можливостями компанії, оскільки представляє собою вже фактичні параметри або показники, які перевищують аналогічних конкурентів.

Традиційний виділення конкурентними перевагами більш низькі витрати і диференціацію послуг не відображає комплекс сучасних конкурентних переваг і реальної ситуації, що склалася у даній сфері.

Деякі науковці класифікують конкурентні переваги за наступними критеріями: ініціатор утворення (ринкова кон'юнктура, державна політика в сфері регулювання конкуренції, активність конкурентів, діяльність самого закладу), термін дії (довго-, середньо- і короткострокові), характер динаміки

(стійкі і нестабільні), рівень ієрархії установи (окрема послуга, заклад охорони здоров'я, галузь охорони здоров'я, національна економіка), стосовно ціни (цінові і нецінові), можливість імітації (унікальні та такі, що імітуються), сфера прояву (науково-дослідні розробки, операційна діяльність,) та ін.

Характер джерела визначає види конкурентних переваг закладів охорони здоров'я.

1. Економічні передумови формування конкурентних переваг. Ними можуть виступати загальноекономічний стан ринку, попит на унікальні медичні послуги, зростання рівня доходів населення, політика уряду та місцевих органів влади, доступ до технологічних новинок, пільгові умови кредитування, бізнес-партнерство.

2. Нормативно-правові передумови формування конкурентних переваг. Як ними можуть виступати пільги або інші привілеї, надані підприємству або закладу органами влади й управління; податкові пільги на ввезення медичного обладнання, лікарських засобів або право використовувати у медичній практиці окремі види медичних препаратів особливого впливу; виключні права на інтелектуальну власність, що забезпечують монополні позиції протягом певного періоду.

Переваги нормативно-правового характеру відрізняються від інших тим, що можуть бути порівняно швидко й, головне, повністю усунуті скасуванням відповідних законодавчих актів.

3. Конкурентні переваги структурного плану – це причини високого рівня інтеграції процесу надання послуг, завдяки перевагам у доступі до сукупних інвестиційних, сировинних, виробничих, інноваційних й інформаційних ресурсів. Сюди також належить можливість швидкого поширення діяльності в незайняті сегменти ринку надання медичних послуг, що відтискує реальних і потенційних конкурентів.

4. Конкурентні переваги, спричинені адміністративними заходами, можуть бути обумовлені обмеженнями з боку органів державної й муніципальної влади у видачі патентів і ліцензій, квотування, проблеми в отриманні земельних ділянок, виробничих і службових приміщень і т.п.

5. Технічні (технологічні) конкурентні переваги визначаються високим рівнем розвитку прикладної науки й техніки в галузі; спеціальними технічними характеристиками медичного обладнання, особливостями сировини й матеріалів, технічними параметрами продукції.

6. Конкурентні переваги на основі інформаційного забезпечення завдяки інформаційній базі даних про продукцію, технології, свою маркетингову діяльність.

7. Географічні фактори конкурентних переваг обумовлені вигідним географічним розташуванням підприємства.

8. Конкурентні переваги, засновані на демографічних факторах, обумовлені демографічними змінами у цільовому сегменті ринку, які здійснюють позитивний вплив на обсяг і структуру попиту на медичні послуги, а збільшення чисельності цільової групи населення, зміни у віковому складі, освітньому та професійному рівні.

Ще однією класифікаційною ознакою є розподіл факторів конкурентоспроможності закладу охорони на зовнішні та внутрішні [4, 5, 6]. Сучасний рівень розвитку медицини характеризується значною інноваційністю, що має суттєвий зовнішній вплив на конкурентоспроможність закладів охорони здоров'я. До зовнішніх факторів зазвичай відносять: наявність інвестиційних можливостей, інноваційної технології виробництва, сильної науково-дослідної бази, висококваліфікованих кадрів; конкурентів; попит; дії Уряду та інші.

Серед зовнішніх факторів доцільно окремо виділити групу ресурсні фактори. Ними у закладі охорони здоров'я є:

1. персонал,
2. передові медичні технології,
3. застосування найсучасніших лікарських засобів,
4. можливість залучення додаткових фінансових ресурсів,
5. доступ до результатів інноваційних наукових досліджень у медицині. Інші зовнішні фактори є спільними для різних галузей економіки, тому їх можна залишити незмінними.

Класифікація внутрішніх факторів конкурентоспроможності передбачає аналіз рівня різних видів ефективності діяльності підприємства. При визначенні внутрішніх факторів конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я особливо необхідно виділити медичну ефективність, тобто здатність якнайповніше задовольняти потреби споживачів за допомогою надання повного спектру високоякісних медичних послуг. Екологічну ефективність пропонується не враховувати, оскільки вона не є актуальною для закладів охорони здоров'я. Пропонується окремо розглядати витратну ефективність, тобто здатність персоналу закладу охорони здоров'я забезпечувати медичну ефективність із найменшим обсягом витрат. Останньою складовою внутрішніх факторів конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я є ефективність менеджменту – те наскільки управлінський персонал закладу охорони здоров'я здатен виконувати функції менеджменту (організація, планування, контроль, мотивація, аналіз) [1, С. 64].

Всі внутрішні фактори конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я мають тісний зв'язок із зовнішніми факторами конкурентоспроможності, особливо із впливом інноваційних процесів, як в медичній галузі, так і в суспільстві загалом.

Хоч основною конкурентної переваги підприємства виступають внутрішні конкурентні переваги проте у сучасному середовищі вони розглядаються як потенціал для досягнення конкурентних позицій підприємством. А зовнішні конкурентні переваги виступають орієнтиром використання внутрішніх переваг, а самі забезпечують йому стійкі конкурентні позиції, оскільки цілеспрямовують його на чітку діяльність по задоволенню потреб конкретної групи споживачів.

За стратегічною спрямованістю виділяють наступні групи конкурентних переваг:

– конкурентні переваги, які можуть мати місце в результаті створення унікального набору дій (технології, унікальні методи операційної діяльності та післяопераційного відновлення пацієнтів), що є важливими для клієнтів і це

призводить до більшого зростання попиту споживачів на послуги, аніж у пріоритетних конкурентів;

– конкурентні переваги за рахунок вибору закладом охорони здоров'я тих видів і сфер діяльності, які відсутні у конкурентів, але на них є попит на ринку.

Явні конкурентні переваги деякі вчені-маркетологи називають стійкими. Так, П. Дойль відмічає, що стійка конкурентна перевага – це відміна у вигідну сторону торгової пропозиції одного підприємства від пропозицій підприємств-конкурентів, завдяки якій споживачі цільових ринків роблять вибір на її користь.

Критерії, які забезпечують стійкі конкурентні переваги підприємства:

- вигода для споживачів;
- рентабельність підприємства;
- унікальність продукції;
- стійкість (не можливість повторення конкурентами);
- професіоналізм працівників [15, с. 111].

За тривалістю дії конкурентні переваги підприємства поділяються на тривалі і тимчасові. У сфері послуг час дії конкурентних переваг найкоротший, де таке копіювання особливо можливе, проте специфіка надання послуг у галузі охорони здоров'я може збільшити тривалість дії конкурентних переваг.

За формуванням концепції маркетингових систем підприємства виділяють такі конкурентні переваги:

– управління попитом (методи просування і збуту продукції, підвищення продуктивності праці, зменшення затрат на виробництво і збут);

– управління потребами споживачів споживачів (комплекс маркетингу - це система інструментів та дій, що сприяють успіху підприємства на конкретному ринку);

– створення сучасних маркетингових систем (прийоми та методи стратегічного, соціально-етичного, сіткового, партнерського та інших сучасних видів маркетингу).

1.2. Особливості управління конкурентними перевагами у галузі охорони здоров'я

Управління конкурентним перевагами передбачає визначення конкурентів, діяльність яких може вплинути на показники розвитку закладу охорони здоров'я. У якості конкурентів можуть виступати:

1. фармацевти й лікарі приватної практики, які обслуговують клієнтів, та інших учасників ринку медичних послуг;
2. підприємці, що виробляють аналогічні товари медичного призначення або надають ідентичні медичні послуги споживачам на тому ж ринку, на якому представлений даний учасник;
3. бюджетні організації, що надають товари й послуги, аналогічні реалізованим даним учасником ринку, або здатні їх замінити;
4. потенційні конкуренти, що розглядають можливість виробляти або реалізовувати аналогічні товари й послуги на тому ж ринку.

Конкурентні переваги становлять основу як розробки так і впровадження форм і методів ведення конкурентної боротьби, адекватних реальної ринкової ситуації й власним можливостям. Варто наголосити на безперервності дослідження конкурентного середовища (кола конкурентів і конкурентного ринку) , володіння інформацією про стан ринків і поведінку конкурентів для роз'робки оперативних рішень, формування стратегії й тактики дій.

Конкурентними перевагами учасників ринку медичних послуг можуть бути унікальність пропонованих послуг, адекватна для клієнтів ціна послуг, більш висока якість товарів і послуг; великий асортимент послуг; зручне географічне розташування для клієнтів; надання послуг та консультацій висококваліфікованими спеціалістами; висока культура обслуговування. В той же час дрібні надавачі медичних послуг, зокрема лікарі приватної практики, фармацевти й дрібні установи у конкурентній боротьбі орієнтуються на вузьку спеціалізацію й високу кваліфікацію персоналу [2, С. 200].

Конкурентоспроможність медичних послуг можна описати трьома групами параметрів:

1. нормативні параметри, що характеризують відповідність продукту нормативним документам: нормативно-правовим актам, вітчизняним і світовим стандартам, технічним умовам, вимогам сертифікації тощо.
2. Якісні параметри, що відображають споживчі властивості продукту, показники технічного рівня і якості, корисності продукту.
3. Економічні параметри, що характеризують величину витрат споживача на придбання й споживання продукту. Головним економічним параметром є ринкова ціна продукту.

Виходячи з цього, управління конкурентними перевагами – це свідомий процес формування (збереження та розвитку наявних, створення нових) конкурентних переваг з метою адаптації до вимог зовнішнього середовища і забезпечення довгострокового успіху підприємства. Тому формування конкурентних переваг - це процес набуття нових специфічних властивостей і навичок, що призводять до отримання переваги над конкурентами з одночасним посиленням існуючих властивостей і навичок до рівня, вищого за конкурентів. Безперечно, що мінімальним завданням закладу в сфері охорони здоров'я виступає процес збереження конкурентних переваг, тобто підтримка досягнутих конкурентних переваг на рівні, що не дозволяє конкурентам випередити фірму. Але найкращим варіантом виступає розвиток конкурентних переваг як активне вдосконалення переваг закладу з метою більшого домінування над найближчими конкурентами.

Виходячи з цього, основними завданням управління конкурентними перевагами виступають:

- 1) визначення досягнутого рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності підприємства;
- 2) ревізія комплексу ефективних конкурентних стратегій та забезпечення їх реалізації;
- 3) оцінка ефективності управління конкурентними перевагами.

Основним сферами формування конкурентних переваг виступають операційна, кадрова та фінансова діяльність як внутрішні функціональні сфери, що сприяють створенню, підтримці та розвитку конкурентних переваг [2]. Не варто відкидати й ресурсне забезпечення [5, С. 8], оскільки воно є основою побудови та здійснення всіх дій менеджменту закладу щодо управління конкурентними перевагами.

Управління конкурентними перевагами є різновидом нецінової конкуренції за рахунок визначення пріоритетами унікальних властивостей наданих послуг, їх високої якості та компетентності і кваліфікації персоналу як джерела формування конкурентних переваг. Фактично на перший план у сучасних ринкових відносинах виходять ті конкурентні переваги, що базуються на компетенціях, інноваціях, нових цінностях. Таким чином, управління конкурентними перевагами підприємства має відповідати таким критеріям, як повнота, якість, достовірність, актуальність, оперативність, різноманітність, доступність, динамічність, стратегічність. Управління конкурентними перевагами передбачає розроблення та вибір конкурентної стратегії, тобто стратегії, що забезпечує найбільш повне та ефективне використання наявних можливостей з адаптацією їх до конкретних умов ринку завдяки виявленню базових стратегій управління конкурентоспроможністю. Сформульовані М. Портером стратегії конкуренції, зумовлені ключовими конкурентними перевагами, інтерпретував А.К. Тутунджан, визначивши умови комплексного використання переваг через різні базові стратегії, що забезпечують конкурентний статус підприємства загалом [56, С. 94]. Тому управління конкурентними перевагами підприємства передбачає адаптацію системи управління до змін конкурентного середовища, для підвищення конкурентоспроможності. Система управління конкурентними перевагами підприємства повинна застосовувати клієнтоорієнтований підхід з впровадженням інновацій, що буде сприяти розвитку як концепції управління бізнес-ланцюгами на базі використання зовнішніх та внутрішніх інформаційних потоків. Управління конкурентними перевагами підприємства має відбуватися у таких форматах:

- продуктовому (конкурентоспроможність окремих видів продукції, що виробляється, і товарного асортименту підприємства загалом);
- виробничо-технологічному (ефективність та інтенсивність використання виробничих ресурсів, конкурентний потенціал підприємства);
- ринковому (сталість конкурентної позиції підприємства та привабливість ринкового оточення)

Прогнозування є важливою частиною формування конкурентних переваг підприємства, тому що відбуваються затрати часу.

Основними етапами прогнозування конкурентних переваг підприємства виступають:

- оцінка експертами впливу суттєвих факторів для існуючих конкурентних переваг підприємства, та подальший вибір тих, які будуть оцінені повторно та враховані;
 - побудова факторної моделі (виявлення залежності конкурентних переваг підприємств від впливу вибраних чинників);
 - побудова розрахункових моделей для визначення прогнозних значень показників попиту і пропозиції продукції;
 - вибір методу розрахунку корегувальних коефіцієнтів для корегування прогнозованих величин попиту і пропозиції;
 - розрахунок прогнозних значень показників попиту і пропозиції продукції з використанням розрахункових моделей з урахуванням корегувальних коефіцієнтів за кількома варіантами (сприятливим, несприятливим, реальним);
- прогноз конкурентних переваг підприємства та його продукції залежно від варіантних співвідношень величин попиту і пропозиції його продукції [8].
- Вирішення завдання прогнозування конкурентних переваг підприємства з урахуванням розглянутих їхніх характеристик і видів дозволить визначити цільові сегменти ринку, де конкурентні переваги підприємства виявляться найяскравіше та найрезультативніше. Саме на ці цільові сегменти ринку і має бути скеровано увагу управління підприємством – визначення його пріоритетної спеціалізації

та найповнішого використання ринкових можливостей, які і надають конкурентні переваги.

У зв'язку з цим розроблена модель формування стійких конкурентних переваг (рис. 1.2).

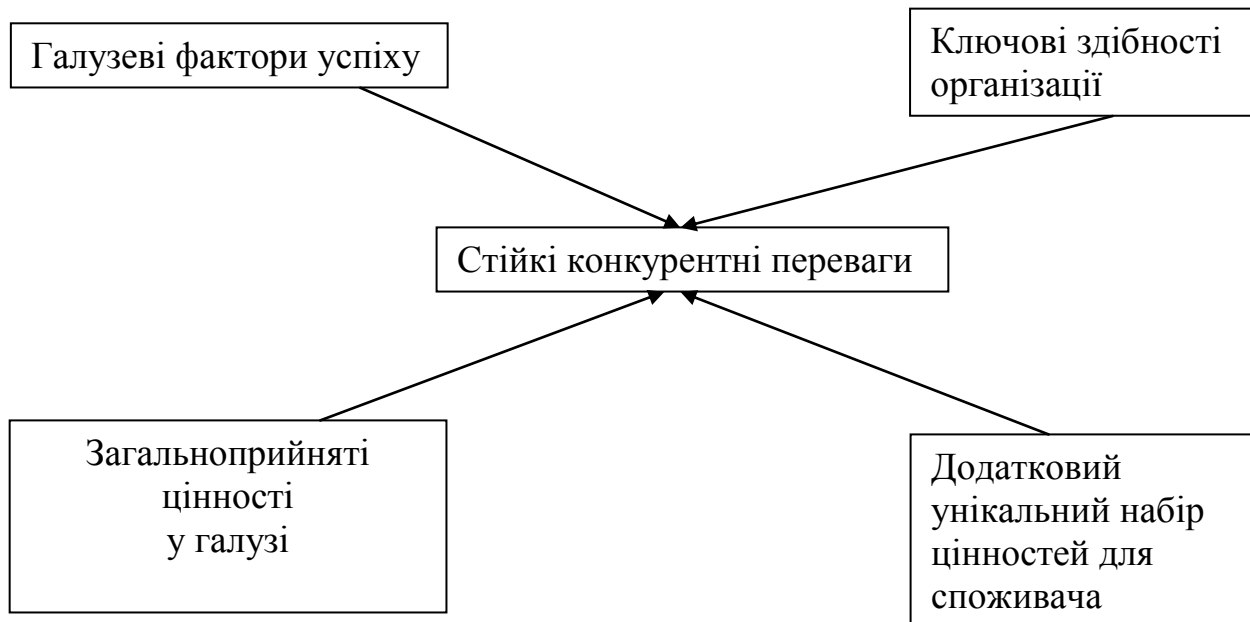


Рис. 1.2. Модель формування стійких конкурентних переваг

Примітка. Складено за [24]

Запропонована модель демонструє, що стійкі конкурентні переваги формуються під впливом використання зовнішніх можливостей та внутрішніх унікальних властивостей підприємства, виразом яких виступають галузеві фактори успіху закладу. Врахування таких факторів створює необхідні умови або набір цінностей для споживачів послуг, а ключові здібностей організації на основі використання внутрішніх ресурсів створюють для споживача унікальну додаткову цінність відносно конкурентів, тобто створюються передумови для стійких конкурентних переваг [10].

Галузь охорони здоров'я України характеризується наявністю тенденції до формування ринкових механізмів між суб'єктами діяльності, що пов'язано із бажанням держави перейти до адресного фінансування хворих; збільшенням кількості і частки приватних закладів охорони здоров'я; включенням закладів охорони здоров'я України у міждержавну конкуренцію із закордонними

медичними закладами. Незважаючи на зменшення частки фінансування медицини із державного бюджету та зменшення забезпеченості населення лікарями, позитивним є створення ринкових умов діяльності та збільшення кількості приватних закладів охорони здоров'я. Оскільки у вітчизняній медицині створюються елементи ринкового середовища, можливо ставити та аналізувати проблеми конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я та аналізу факторів її підвищення.

Отже, щоб конкурентні переваги приносили перемогу над іншими учасниками ринку, вони мають відповідати таким вимогам: вигідно відрізнити підприємство від конкурентів; забезпечувати довгострокове та високе становище на ринку; задовольняти потреби споживачів; ґрунтуватися на здатностях та специфічності підприємства, які відрізняють його від інших подібних; бути гнучкими та адаптованими до змін у ринковому середовищі; формуватися на стратегічному рівні з урахуванням взаємодії і погодженості в усіх функціональних сферах діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ КНП «ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА ЛІКАРНЯ»

2.1. Загальна характеристика закладу охорони здоров'я

Хмельницька обласна лікарня була утворена в 1948 році на базі об'єднання Першої Радянської лікарні та Проскурівської міської поліклініки. Головним лікарем обласної лікарні був призначений Горбанчук Ю.О.

Лікарня розмістилась у 4-х невеличких корпусах. Стаціонар – у двоповерховому будинку, допоміжні служби – 3-х одноповерхових будівлях. Для стаціонарного лікування було розгорнуто 210 ліжок. Працювало зокрема: хірургічних – 35, терапевтичних – 40, гінекологічних – 30, онкологічних – 25, кістково туберкульозних – 20, травматологічних – 20, офтальмологічних – 15, ЛОР – 15, урологічних – 10. В лікарні працювало 173 штатних працівники, в т.ч. 15 лікарів, 49,5 – середнього, 119 – молодшого та іншого персоналу. Річний бюджет лікарні складав 2 млн. 345 тис. карбованців. З транспорту в лікарні було два автомобілі – полуторки і дві пари коней.

Через 10 років потужність лікарні зросла до 300 ліжок, в т.ч. онкологічних – до 75. В поліклініці було відкрито 15 спеціалізованих прийомів лікарів, стаціонарний рентгенологічний кабінет. Кількість штатних одиниць персоналу досягла 323: лікарів – 54, середнього персоналу – 123, молодшого і обслуговуючого – 146 одиниць.

Головним лікарем став М.П. Чорнобривий – відомий на той час хірург високої кваліфікації, який вперше в області активно розпочав торокальну хірургію. Кількість працівників лікарні зросла до 579, в т.ч. лікарів – до 94.

В кінці 1960 років щорічно лікувалось понад 7 тис. хворих з середніми строками лікування 21,9 дня. Кількість операцій зросла майже до 3 тис., післяопераційна летальність знизилась до 1,2%, якість хірургічної активності піднялась до рівня 63%. Особливо високою вона була в хірургічному, гінекологічному, ортопедичному відділеннях (76,6 80%).

В листопаді 1968 року відкривається самостійне анестезіолого–реанімаційне відділення зі стаціонаром на 10 ліжок.

В листопаді 1971 року було завершено будівництво нового лікувального корпусу на 240 ліжок і консультативної поліклініки на 250 відвідувань в зміну. Потужність лікарні досягла 850 ліжок, кількість лікарів – 209, середнього персоналу – 447 чоловік. Всього в лікарні нараховувалося 1163 штатних посади. Консультативна поліклініка отримала можливість надавати вузькоспеціалізовану допомогу з 31 профілю.

1973 році за рішенням МОЗ СРСР Хмельницька обласна лікарня затверджується базою Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ). Протягом п'яти років тут навчалися медики з 15 країн світу, переймали досвід надання висококваліфікованої спеціалізованої допомоги.

1979 році організаційно-методичний та науковий потенціал лікарні дозволив відкрити в Хмельницькому факультет удосконалення лікарів з п'ятьма основними кафедрами, три з них розмістилися безпосередньо на базі обласної лікарні.

1989р. до ладу вступив новий сучасний хірургічний корпус на 240 ліжок. Лікарня розширилася до 1020 ліжок, до 1412 чоловік зріс штат, в т.ч. лікарів – до 242.

У період 1989–1992 років лікарня однією з перших в державі перейшла на нові умови господарювання. Проте, не зовсім обґрунтовано протягом 1994–1997 років лікарню було скорочено до 800 ліжок і 287,5 штатних одиниць персоналу. Але високий рівень інтенсифікації роботи не знизився. Скажімо, при 17196 пролікованих хворих на 1020 ліжках 1989р., 2000р. на 790 ліжках стаціонару лікувалося 22360 хворих. Не беручи до уваги значну різницю в числі розгорнутих ліжок, кількість пролікованих 2000р. хворих на 30% вища, а з врахування різниці ліжок, інтенсивність їхнього використання за порівнюваний період взагалі вражаюча – вона збільшилася на 67,9%.

Яскравим прикладом інтенсифікації лікувального процесу також є кількість виконаних операцій: 9427 на 790 ліжках – 2000р. і 5414 на 1020 ліжках – 1989р. Відбулося різке скорочення термінів передопераційної

підготовки хворих – 3,5 до 1,9 дня. Хірургічна активність 2000р. склала 59,2% щодо 55,4% 1989р. Наведені показники лікарні є значно кращими за аналогічні результати більшості обласних лікарень України.

Сьогодні обласна клінічна лікарня – це сучасний медичний і науковий заклад. На її базі працює 21 відділення стаціонару на 790 ліжок, консультативна поліклініка на 250 відвідувань в зміну, 15 діагностичних, лікувально-допоміжних та обслуговуючих служб, які цілодобово забезпечують комплексне надання медичної допомоги населенню області.

Комунальне некомерційне підприємство «Хмельницька обласна лікарня» Хмельницької обласної ради є комунальним унітарним некомерційним підприємством, що надає послуги спеціалізованої та високоспеціалізованої медичної допомоги та поліклінічної (консультативної) допомоги населенню Хмельницької області в порядку та на умовах, встановлених законодавством України та Статутом.

Підприємство є об'єктом спільної власності територіальних громад сіл, селищ, міст Хмельницької області в особі Хмельницької обласної ради, код ЄДРПОУ – 00022651.

Місцезнаходження підприємства: 29000, Хмельницька область, м. Хмельницький, вул. Пілотська, 1.

Відповідно до поставленої мети предметом діяльності Підприємства є:

- створення разом із Засновником умов, необхідних для забезпечення доступної та якісної медичної допомоги населенню Хмельницької області, організації належного управління внутрішнім лікувально-діагностичним процесом та ефективного використання майна та інших ресурсів Підприємства;
- надання пацієнтам відповідно до законодавства на безвідплатній та відплатній основі послуг третинної високоспеціалізованої стаціонарної медичної допомоги, в тому числі екстреної (невідкладної), необхідної для забезпечення належних профілактики, діагностики і лікування хвороб, травм, отруєнь чи інших розладів здоров'я, медичного контролю за перебігом вагітності й ведення пологів і післяпологового періоду;

- надання пацієнтам відповідно до законодавства на безвідплатній та відплатній основі високоспеціалізованої поліклінічної (консультативної) медичної допомоги;
- організація, у разі потреби, надання пацієнтам медичної допомоги більш високого рівня спеціалізації на базі інших закладів охорони здоров'я шляхом направлення пацієнтів до цих закладів у порядку, встановленому законодавством;
- організація взаємодії з іншими закладами охорони здоров'я з метою забезпечення наступництва у наданні медичної допомоги на різних рівнях та ефективного використання ресурсів системи медичного обслуговування;
- проведення експертизи тимчасової непрацездатності та контролю за видачею листків непрацездатності;
- направлення на медико-соціальну експертизу осіб із стійкою втратою працездатності;
- проведення профілактичних оглядів;
- придбання, зберігання, перевезення, ввезення, пересилання, вивезення, відпуск, знищення, використання наркотичних засобів, психотропних речовин, прекурсорів;
- організація та проведення з'їздів, конгресів, симпозіумів, науково-практичних конференцій, наукових форумів, круглих столів, семінарів тощо;
- видавнича діяльність (науково-виробничі, науково-практичні, навчальні та довідкові видання);
- видавництво учбової та монографічної літератури;
- навчально-методична, науково-дослідницька робота, в т.ч. проведення клінічних досліджень;
- провадження зовнішньоекономічної діяльності згідно із законодавством України;
- організація і проведення комплексу санітарно-протиепідемічних заходів згідно із нормативними документами;
- впровадження в практику роботи сучасних, в тому числі нетрадиційних методів діагностики та лікування;

- проведення аналізу стану ефективності лікування на Підприємстві;
- участь у виконанні Національних та регіональних програм, які стосуються здоров'я населення;
- своєчасне впровадження і широке застосування в практику досягнень медичної науки, передових форм і методів роботи кращих колективів, наукової організації праці;
- підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації медичних працівників Підприємства на базі закладів післядипломної освіти України та ознайомлення їх з досвідом роботи медичних закладів України та інших країн;
- організація проходження виробничої практики студентами ВНЗУ та медичних коледжів області;
- здійснення іншої не забороненої законодавством діяльності, необхідної для належного забезпечення та підвищення якості лікувально-діагностичного процесу, управління ресурсами, розвитку та підвищення кадрового потенціалу Підприємства.

3.3. Підприємство може бути клінічною базою вищих медичних, фармацевтичних навчальних та науково-дослідних закладів (установ) всіх рівнів акредитації та закладів післядипломної освіти.

3.4. Підприємство є навчальною базою для проходження інтернатури випускниками вищих медичних навчальних закладів та базою для підготовки студентів медичних училищ (коледжів) області.

3.5. Підприємство надає медичні послуги на підставі дозвільних документів, які дають право займатися медичною практикою (ліцензія, сертифікат тощо). Якщо для провадження деяких видів діяльності, передбачених цим пунктом, необхідний спеціальний дозвіл (ліцензія), Підприємство отримує його в порядку, визначеному законодавством України. Підприємство має право здійснювати лише ті види медичної практики, які дозволені органом ліцензування при видачі ліцензії на медичну практику.

3.5.1. Підприємство проводить господарську діяльність з медичної практики за 51 напрямом.

Серед лікувальних підрозділів 8 відділень терапевтичного профілю (310 ліжок), 15 відділень хірургічного профілю (545 ліжок), 4 відділення інтенсивної терапії (відділення анестезіології та інтенсивної терапії для дорослих – 12 ліжок та у відділенні екстрагенітальної патології – 6 ліжок, відділення інтенсивної терапії для новонароджених, відділення детоксикації – 6 ліжок). Перелік структурних підрозділів КНП «Хмельницька обласна лікарня» наведено у додатку А.

Далі проведемо аналіз динаміки та структури надходжень до КНП «Хмельницька обласна лікарня» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 Аналіз структури надходжень до КНП «Хмельницька обласна лікарня» (тис. грн.)

№ з/п	Вид надходження грошових коштів	2017		2018		2019		Відхилення 201_р. від 201_р. (+/-)	
		сума, грн	питома вага, %	сума, грн	питома вага, %	сума, грн	питома вага, %	сума, грн	питома вага, %
1	2	3	4	5	6	11	7	13	8
1	Бюджетні асигнування	199275,4	84	163356,3	82,8	179120,5	91	-20154,9	-10
2	Доходи спеціального фонду	37886,3	16	33957,2	17,2	17534,6	9	-20351,7	-7
2.1	У т.ч. доходи за коштами, отриманими як плата за послуги	3044,8	1,3	2633,4	1,33	2434,8	1,3	-610	0
2.2	Доходи за іншими джерелами власних надходжень	34841,5	14,7	31323,8	15,87	15099,8	7,7	-19741,7	-7
	Усього	237161,7	100	197313,5	100	196655,1	100	-40506,6	-17

Примітка. Складено автором за даними КНП «Хмельницька обласна лікарня»

За період 2017-2019 років в цілому обсяг бюджетних асигнувань зменшився на 20154,9 тис грн., але за рахунок суттєвого зменшення саме у 2018 році, у 2019 році обсяги зросли на 15764,2 тис. грн. Натомість за вказаний період суттєво скоротилися доходи спеціального фонду на 20351,7 тис. грн. за рахунок суттєвого зменшення доходів за іншими джерелами власних

надходжень на 19741,7 тис. грн. Також скоротилися доходи за коштами, отриманими як плата за послуги. В цілому обсяги надходжень до КНП «Хмельницька обласна лікарня» за період 2017-2019 років зменшилась на 40506,6 тис. грн. або 17%.

Проведемо аналіз структури видатків КНП «Хмельницька обласна лікарня» за 2017-2019 роки (табл. 1.2).

Таблиця 2.2 Аналіз структури видатків КНП «Хмельницька обласна лікарня» (тис. грн.)

№ з/п	Показники грн.	2017		2018		2019		Відхилення 2019 р. від 2017 р. (+/-)	
		сума, грн	питома вага, %	сума, грн	питома вага, %	сума, грн	питома вага, %	сума, грн	питома вага, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Поточні видатки, у т.ч.	199275,4	93	218131,6	92,3	224644,8	98,9	25369,4	+5,9
1.1	Оплата праці працівників установи	81166,5	37,9	93423,5	39,6	101819,4	44,8	20652,9	+6,9
1.2	Нарахування на заробітну плату	17267,5	8,1	19884,3	8,4	21462,2	9,5	4194,7	+1,4
1.3	Використання товарів і послуг	91047,1	42,5	92721,8	39,3	89999,1	39,6	-1048	-2,9
1.4	Оплата комунальних послуг та енергоносіїв	9794,8	4,6	12008,4	5,1	11364,4	5	1596,6	+0,4
1.5	Субсидії і поточні трансферти								
2	Капітальні видатки	15060,3	7	18090,7	7,7	2433,7	1,1	-12626,6	-5,9
	Усього	214335,7	100	236222,3	100	227078,5	100	12742,8	-

Примітка. Складено за даними КНП «Хмельницька обласна лікарня»

Так, за період 2017-2019 років загальний обсяг видатків зріс на 12742,8 тис. грн. , при цьому у загальній структурі значно зросли поточні видатки на 25369,4 тис. грн. та зменшились капітальні видатки на 12626,6 тис. грн.. У структурі поточних видатків зросли обсяги оплати праці працівників на 20652,9 тис. грн.. за період 2017-2019 років, натомість зменшились частки нарахувань на заробітну плату з 21,5% до 14%, використання товарів та послуг

з 11,37% до 10,6 %, та оплата комунальних послуг та енергоносіїв з 8,66% до 4,9% у 2019 році.

Далі проаналізуємо балансові показники КНП «Хмельницька обласна лікарня» за 2017-2019 роки (табл. 2.3). Зокрема по активам зросла вартість основних засобів на 20653 тис. грн., запасів на 28433,8 тис. грн., натомість зменшився обсяг поточної дебіторської заборгованості на 31185,2. В цілому за період 2017- 2019 років вартість активів зросла на 27029,1 тис. грн.

Таблиця 2.3 Балансові показники КНП «Хмельницька обласна лікарня»

№ з/п	Показники	2017	2018	2019	Відхилення 2019 р. від 2017 р. (+/-)
1	2	3	4	5	6
1	Основні засоби	68699,9	81855,3	89353,2	+20653
2	Нематеріальні активи				
2	Незавершені капітальні інвестиції			13043,7	+13043,7
3	Запаси	39073,7	58138,3	67507,5	+28433,8
4	Поточна дебіторська заборгованість	31185,2	-	-	-31185,2
5	Грошові кошти та їх еквіваленти, у т.ч.	1462,2	1444,5	1545,7	+83,5
5.1	Рахунки в казначействі	1284,5	1281,6	1282,2	-2,3
5.2	Рахунки в банках			1633,7	+1633,7
6	Інші фінансові активи				
	Разом активів	144421	141438,1	171450,1	+27029,1
7	Внесений капітал	68699,8	81855,4	110300	+41600
8	Фінансовий результат	33963,4	44657,7	18947,4	-15016
9	Цільове фінансування			13043	+13043
10	Довгострокові зобов'язання				
11	Поточні зобов'язання, у т.ч.	11757,8	14925	28991,4	+17233,6
11.1	за платежами до бюджету			24,4	+24,4
11.2	за розрахунками за товари, роботи, послуги				
11.3	за одержаними авансами				
11.4	за розрахунками з оплати праці			143,9	+143,9
11.5	за розрахунками із соціального страхування				-
	Разом пасивів	144421	141438,1	171450,1	+27029,1

Примітка. Складено за даними КНП «Хмельницька обласна лікарня»

Щодо пасиву, то загальне його зростання за досліджуваний період склало 27029,1 тис. грн. Найбільше зросли обсяги внесеного капіталу на +41600 та поточні зобов'язання на 17233,6 тис. грн.. найбільш суттєво зменшився фінансовий результат на 15016 тис. грн.

Аналіз стану розрахунків з бюджетом КНП «Хмельницька обласна лікарня» за 2017-2019 рік (табл. 2. 4) показав, що основними платежами за період 2017-2017 років були ПДВ та податок з доходів фізичних осіб, які було сплачено у повному обсязі

Таблиця 2.4 Розрахунки з бюджетом

Розрахунки з бюджетом/ Назва податків	2017			2018			2019		
	Нараховано, тис. грн	Сплачено, тис. грн	у% до нарахованої суми	Нараховано, тис. грн	Сплачено, тис. грн	у% до нарахованої суми	Нараховано, тис. грн	Сплачено, тис. грн	у % до нарахованої суми
ПДВ	197874,12	197874,12	100	197614,51	197614,51	100	201284,43	201284,43	100
ПДФО	14857233,4	14857233,35	100	16916465,84	16916465,84	100	15201543,25	15201543,25	100

Примітка. Складено за даними КНП «Хмельницька обласна лікарня»

Комунальне некомерційне підприємство «Хмельницька обласна лікарня» Хмельницької обласної ради є комунальним унітарним некомерційним підприємством, що надає послуги спеціалізованої та високоспеціалізованої медичної допомоги та поліклінічної (консультативної) допомоги населенню Хмельницької області в порядку та на умовах, встановлених законодавством України та Статутом.

В цілому обсяги надходжень до КНП «Хмельницька обласна лікарня» за період 2017-2019 років зменшилась на 40506,6 тис. грн. або 17%. обсяг бюджетних асигнувань зменшився на 20154,9 тис грн., але за рахунок суттєвого зменшення саме у 2018 році, у 2019 році обсяги зросли на 15764,2 тис. грн. Натомість за вказаний період суттєво скоротилися доходи спеціального фонду на 20351,7 тис. грн. за рахунок суттєвого зменшення доходів за іншими джерелами власних надходжень на 19741,7 тис. грн.

за період 2017-2019 років загальний обсяг видатків зріс на 12742,8 тис. грн. , при цьому у загальній структурі значно зросли поточні видатки на 25369,4 тис. грн. та зменшились капітальні видатки на 12626,6 тис. грн. По активам зросла вартість основних засобів на 20653 тис. грн., запасів на 28433,8 тис. грн., натомість зменшився обсяг поточної дебіторської заборгованості на 31185,2. В цілому за період 2017- 2019 років вартість активів зросла на 27029,1 тис. грн. Аналіз стану розрахунків з бюджетом КНП «Хмельницька обласна лікарня» за 2017-2019 рік показав, що основними платежами за період 2017-2017 років були ПДВ та податок з доходів фізичних осіб, які було сплачено у повному обсязі

2.2. Аналіз управління конкурентними перевагами КНП «Хмельницька обласна лікарня»

Сучасний стан управління конкурентними перевагами на КНП «Хмельницька обласна лікарня» охоплює декілька напрямів їх досягнення. В першу чергу, варто розглянути кадрове забезпечення роботи медичного закладу та зміни у його кількості і структурі. Проведемо аналіз динаміки зміни кількості працівників за 2017-2019 роки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 Аналіз показників кількісного та якісного складу працівників (осіб)

№з/п	Категорія персоналу	2017	2018	2019
1.	Головний лікар	1	1	1
2.	Лікарі	285	286	287
3	Середній медичний персонал	552	554	554
4	Молодший медичний персонал	379	382	385
5	Спеціалісти	53	55	56
6	Інші	153	153	154
	Всього:	1422	1431	1437

Примітка. Складено за даними КНП «Хмельницька обласна лікарня»

За досліджуваний період зросла загальна кількість працівників на 15 осіб. При цьому найбільше зросла кількість молодшого медичного персоналу на 6

осіб, спеціалістів на 3 особи, лікарів та середнього медичного персоналу на 2 особи, що є підвищенням конкурентної переваги по персоналу.

Проаналізуємо дані щодо руху персоналу на підприємстві за період 2017-2019 років (табл. 2.6)

Таблиця 2.6. Дані про рух персоналу на підприємстві

№з/п	Показники	2017	2018	2019
1.	Прийнято працівників, осіб	118	134	170
2.	Вибуло працівників, всього, осіб з них:	109	128	256
3.	- за власним бажанням -з причин скорочення штатів - за порушення трудової дисципліни	109	128	256
4.	Коефіцієнт обороту по прийому	0,08	0,09	0,11
5.	Коефіцієнт обороту по вивільненню	0,08	0,09	0,18
6.	Коефіцієнт плинності кадрів	0,08	0,09	0,18

Примітка. Складено за даними КНП «Хмельницька обласна лікарня»

Найбільше було прийнято працівників у 2019 році, тому і зріс коефіцієнт обороту по прийому з 0,08 до 0,11. Проте і у 2019 році спостерігається найбільша кількість вибулих працівників, яка становила 256 осіб. В той же час, варто відзначити, що всі звільнення відбувалися лише за власним бажанням, що свідчить про управління оптимальною структурою підприємства та належний рівень трудової дисципліни.

Проаналізуємо також використання робочого часу за період 2017-2019 роки

Табл. 2.7 Використання робочого часу

1.	Фонд робочого часу, всього	2919286	2933135	2818475
2.	Відпрацьовано, всього	2604745	2617424	2515234
3.	з них надурочно	-	-	-
4.	Невідпрацьовано всього	314541	315711	303241
5.	У тому числі: щорічні відпустки	253670	253957	244948
6.	тимчасова непрацездатність	55817	57152	53905
7.	навчальні відпустки та інші неявки, передбачені законодавством	2516	2013	2430
8.	неявки з дозволу адміністрації	2538	2586	1958
9.	відпустки з ініціативи адміністрації	-	-	-
	прогули	-	-	-

Примітка. Складено за даними КНП «Хмельницька обласна лікарня»

Фонд робочого часу за досліджуваний період зменшився на 100811 годин, причому найбільше зменшились кількість відпрацьованих годин на 89511 годин та невідпрацьованих всього годин на 11300 годин, відповідно і всі структурні елементи в невідпрацьованих годинах також зменшились.

Проведемо гендерний аналіз працівників КНП «Хмельницька обласна лікарня» (табл.. 2.8).

Таблиця 2.8 Гендерний аналіз працівників

№з/п	Стать	2017	2018	2019
1.	Жінки	1213	1219	1218
2.	Чоловіки	209	212	219
	Всього	1422	1431	1437

Примітка. Складено за даними КНП «Хмельницька обласна лікарня»

Протягом досліджуваного періоду 2015-2019 років у гендерній структурі переважали жінки, у 2017 році у 5,8 разів, у 2019 році у 5,6 разів. При цьому кількість чоловіків за період 2017-2019 років зросла на 10 осіб, а кількість жінок на 5 осіб.

Далі проведемо аналіз персоналу за стажем роботи у КНП «Хмельницька обласна лікарня»

Таблиця 2.9 Аналіз стажу працівників КНП «Хмельницька обласна лікарня»(осіб)

№з/п	Робочий стаж	Кількість		
		2017	2018	2019
1.	до 3 років	149	140	134
2.	3-5 років	197	215	213
3.	5-8 років	293	290	301
4.	8-10 років	387	384	391
5.	понад 10 років	396	402	398
	Разом	1422	1431	1437

Примітка. Складено за даними КНП «Хмельницька обласна лікарня»

У 2019 році найбільшу групу складають працівники зі стажем понад 10 років, причому їх кількість зросла на 2 особи порівняно з 2017 роком, хоча зменшилась на 4 особи порівняно з 2018 роком. Кількість працівників зі стажем 8-10 років за 2017-2019 роки збільшилась на 4 особи, також збільшилась кількість працівників зі стажем Зменшилась кількість працівників зі стажем до

3 років на 15 осіб. Тобто, з одного боку більшість працівників мають великий практичний досвід, з іншого малий відсоток молодих спеціалістів, які повинні скласти основу майбутнього кадрового потенціалу підприємства.

Важливою конкурентною перевагою даного підприємства виступають характеристики основної діяльності за допомогою показників ліжкоднів (табл. 2.10). Найбільш завантаженими відділеннями у 2017 році були урологічне,

Таблиця 2.10 Кількість ліжкоднів по Хмельницькій обласній лікарні

Відділення	2017			2018			2019		
	ліжко- день	пролік- овано	план ліжкоднів	Ліжко- день	Пролі- кован о	план ліжкодні в	ліжко- день	пролі- кован о	план ліжкоднів
Алергологічне	4515	540	4935	4308	518	4957,05	4969	667	4807,95
Гінекологічне	7160	1659	5641	6812	1617	5683	6510	1561	5739
Гастроентерологі	9187	904	10046,1	8928	907	10043,1	8183	806	10143,9
Гематологічне	12366	1975	10799,95	1243	2000	10775,1	12392	1964	10811,15
Детоксикації	1755	277	1912,98	1975	263	1927,02	1689	191	1999,02
ЕГ реанімація	0	0	2190	2	1	2188,98	0	1	2188,98
ЕГПВ та Н	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ендокринологія	12737	1388	9561,9	12752	1430	9519,9	12657	1419	9531
Кардіохірургічне	11049	1386	13214	11307	1483	13116,8	7576	1037	13562,8
Кардіореанімація	1306	464	1726,02	1184	442	1747,98	744	338	1852,02
Неврологічне	22738	3447	18453	21903	3516	18384	24644	3475	18424,8
Нейрохірургічне	11364	1152	11623,15	11076	1103	11672,15	9624	985	11790,1
Нефрологічне	11440	1092	9858	10512	1043	9906,9	9608	1038	9912
Опікове	7625	516	8609	7968	544	8581	7893	529	8596
Ортопедичне	22498	1976	19924,2	22366	2008	19891,8	22528	1952	19948,2
Офтальмологічне	13049	1980	16270	13253	2015	16235	12353	2112	16138
Післяпологове	0	0	10950	0	0	10950	0	0	10950
Патологія	0	0	10950	0	0	10950	0	0	10950
Проктологічне	11780	1276	11498,9	12034	1289	11485,95	10951	1134	11641
Пульмонологічне	10805	1160	9789,9	10315	1148	9801,9	10479	1226	9723,9
Реанімаційне	2857	428	3951,96	2536	348	4032	2572	370	4010,04
Ревматологічне	11317	1076	9873,9	10478	1070	9879,9	10292	1108	9842,1
Судинної хірургії	9959	1012	9938,1	9975	1008	9942	10053	937	10013,1
Торакальної хірургії	8052	564	8561	8514	556	8569	7825	587	8538
Урологічне	15096	2175	16075	14636	2358	15892	14730	2520	15730
Хірургічне	21222	2395	19504,8	20605	2328	19572	20129	2345	19555,2
Щелепно-лицьової хірургії	8806	1091	9858,9	7021	993	9957	6318	956	9993,9
Всього	248683	29927	265716,76	242891	29983	265661,53	234719	29251	266392,16

Примітка. Складено за даними КНП «Хмельницька обласна лікарня»

хірургічне, офтальмологічне, ортопедичне, гематологічне, гінекологічне відділення. У 2019 році найбільш завантаженим були хірургічне, ортопедичне,

неврологічне, кардіохірургічне відділення. При зменшенні планових показників ліжко день по всій обласній лікарні у 2019 році на 13964 ліжко днів, фактичні показник показали зростання на 675,34 ліжкодні порівняно з фактичними показниками 2017 року.

Проаналізуємо використання ліжкового фонду за 2017-2019 роки (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 Використання ліжкового фонду Хмельницької обласної лікарні

Відділення	2017			2018			2019		
	Робота ліжка	Середнє перебування на ліжку	Обіг ліжка	Робота ліжка	Середнє перебування на ліжку	Обіг ліжка	Робота ліжка	Середнє перебування на ліжку	Обіг ліжка
Алергологічне	301	8,36	36	287,2	8,32	34,53	331,27	7,47	44,47
Гінекологічне	358	4,32	82,95	340,6	4,23	80,85	325,5	4,18	78,05
Гастроентерологічне	306,23	10,4	30,13	297,6	10,03	30,23	272,77	10,36	26,87
Гематологічне	353,31	6,33	56,43	355,17	6,25	57,14	354,06	6,35	56,11
Детоксикації	292,5	6,8	46,17	329,17	8,16	43,83	281,5	9,54	31,83
ЕГ реанімація	0	0	0	0,33	0	0,17	0	0	0,17
ЕГПВта Н	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ендокринологія	424,57	9,26	46,27	425,07	8,94	47,67	421,9	9	47,3
Кардіохірургічне	276,23	8,19	34,65	282,68	7,77	37,08	189,4	7,36	25,93
Кардіореанімація	217,67	3,48	77,33	197,33	3,61	73,67	124	2,69	56,33
Неврологічне	378,97	6,63	57,45	365,05	6,25	58,6	410,73	7,13	57,92
Нейрохірургічне	324,69	10,09	32,91	316,46	10,31	31,51	274,97	10,04	28,14
Нефрологічне	381,33	10,67	36,4	350,4	10,23	34,77	320,27	9,36	34,6
Опікове	305	14,98	20,64	318,72	14,81	21,76	315,72	14,98	21,16
Ортопедичне	374,97	11,43	32,93	372,77	11,24	33,47	375,47	11,61	32,53
Офтальмологічне	260,98	6,61	39,6	265,06	6,59	40,3	247,06	5,85	42,24
Післяпологове	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Патологія вагітних	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Проктологічне	336,57	9,25	36,46	343,83	9,35	36,83	312,89	9,74	32,4
Пульмонологічне	360,17	9,34	38,67	343,83	9,03	38,27	349,3	8,57	40,87
Реанімаційне	238,08	9,43	35,67	211,33	11,17	29	214,33	10,21	30,83
Ревматологічне	377,23	10,62	35,87	349,27	9,83	35,67	343,07	9,34	36,93
Судинної хірургії	331,97	9,94	33,73	332,5	9,98	33,6	335,1	10,92	31,23
Торакальної хірургії	322,08	14,59	22,56	340,56	15,56	22,24	313	13,56	23,48
Урологічне	301,92	7,01	43,5	292,72	6,26	47,16	294,6	5,91	50,4
Хірургічне	353,7	9,01	39,92	343,42	9,05	38,8	335,48	8,77	39,08
Щелепно-лицьової хірургії	293,53	8,16	36,37	234,03	7,11	33,1	210,6	6,59	31,87
Всього	307,02	8,46	36,95	299,87	8,24	37,02	289,78	8,14	36,11

Примітка. Складено за даними КНП «Хмельницька обласна лікарня»

У 2019 році загальні показники, а саме робота ліжка, середнє перебування на ліжку та обіг ліжка зменшились порівняно з 2017 роком на 17,24; 0,32 та 0,84 відповідно. В той же час по окремим відділенням показник у 2019 році збільшились, зокрема відділення урологічне, тотальної хірургії, ревматологічне, офтальмологічне, опікове, неврологічне, ендокринологія, алергологічне.

Конкурентною перевагою виступає постійне оснащення відділень сучасною апаратурою, що дозволяє виконувати складні операції та лікування різних хворою. Зокрема, здобутками кардіологічного відділення є впровадження малоінвазивних втручань на серці - коронарографії, стентування коронарних артерій серця, а також оперативні втручання на відкритому серці із застосуванням штучного кровообігу та і на працюючому серці. Виконується малоінвазивне обстеження та оперативне втручання на органах черевної, плевральної порожнини із застосуванням лапароскопічних комплексів.

Матеріальна база урологічного відділення дозволяє виконувати майже весь спектр ендоскопічних втручань при сечокам'яній хворобі (перкутана нефролітостомія, контактна уретеролітотрипсія), запроваджені лапароскопічні оперативні втручання при кістозних хворобах нирок, пухлинах нирок та сечокам'яній хворобі. Широко використовується сучасний сонографічний апарат експертного класу для діагностики патології серця. Штучна нирка для хронічного гемодіалізу, штучна нирка для гострого гемодіалізу, обладнання для перитонеального діалізу.

Серед новинок в наданні медичної допомоги населенню, є ряд оптимальних і якісних технологій: Малоінвазивне обстеження та оперативне втручання на органах черевної, плевральної порожнини із застосуванням лапароскопічних комплексів, що дало можливість провести близько 3000 лапароскопічних операцій по видаленню жовчного міхура, кист печінки, легень та яйників з хорошими результатами.

Успішно проводяться операції нейрохірургами з використанням операційного мікроскопа та ендоскопічного обладнання, що дає змогу виконувати малоінвазивні трансфеноїдальні оперативні втручання.

В офтальмологічному відділенні при факоемульсифікації використовуються м'які та інтраокулярні лінзи; застосовуються колагенові антиглаукомні дренажі при запущених стадіях глаукоми.

Імплантація двохкамерних кардіостимуляторів при порушеннях серцевого ритму, блокадах провідникової системи серця, аортокоронарне шунтування, протезування клапанів серця, стентування коронарних артерій, стентування сонних артерій, стентування стовбура ЛКА, редресація сонної артерії, резекція та анастомоз сонної артерії.

Пересадка штучних кульшових та колінних суглобів при важких формах патології з вираженим больовим синдромом. Артроскопічні втручання на колінному та плечовому суглобі.

Метод ультразвукової діагностики по дослідженню захворювань паренхіматозних органів, серця. Присутність доплерівської приставки дозволяє широко обстежувати судинну систему, діагностувати її прохідність. За допомогою набору різних голок і пристроїв стало можливим виконання малоінвазивних операцій, пункційних біопсій в малодоступних місцях.

Наявні у медичному закладі при лікуванні найрізноманітніших захворюваннях штучна нирка, плазмаферез, гемосорбція, опромінення крові ультрафіолетовим та лазерним променем, гіпероксигенотерапія. Застосовуються такі нетрадиційні методи діагностики та лікування: метод Фоля, безконтактний масаж, електроакопунктура, екстрасенсорика, фіто- і спелеотерапія при різних функціональних та органічних розладах.

Організовано і відкрито центр по плануванні сім'ї та відновленню репродуктивної функції людини. Запроваджена методика регіонарно - внутріартеріальної хіміотерапії при раку товстого кішківника. Поліпшено матеріальну базу клініко-діагностичної лабораторії де на даний час використовуються автоматичні аналізатори, що дало змогу перейти на сучасні методи лабораторної діагностики.

В цілому, аналіз управління конкурентним перевагами показав, що КНП «Хмельницька обласна лікарня» забезпечена кадрами високої кваліфікації, проте малий відсоток спеціалістів зі стажем до 3 років. Також варто відзначити

оновлення сучасною апаратурою багатьох відділень обласної лікарні, що дозволяє проводити складні операції та лікувати велику кількість різних хвороб, а відповідно підвищувати свій конкурентний статус у регіоні.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ КНП «ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА ЛІКАРНЯ»

3.1. Моніторинг конкурентних переваг

Управління конкурентними перевагами повинно включати моніторинг та дослідження таких груп факторів як: медичні; комерційні; нормативно-правові.

Медичні фактори конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я багато в чому залежать від рівня технічної оснащеності закладу. Сучасна медицина вимагає великих капітальних вкладень у закупівлю медичного обладнання. Також важливим медичним фактором конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я є необхідність постійного підвищення кваліфікаційного рівня працівників у відповідності із останніми досягненнями медичної науки. Таким чином, до медичних факторів конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я пропонується віднести: асортимент та номенклатуру послуг, які надає заклад охорони здоров'я; якість надання медичних послуг закладу охорони здоров'я; технічне оснащення закладу охорони здоров'я; рівень кваліфікації медичних працівників закладу охорони здоров'я.

Другою групою факторів конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я є комерційні фактори. Тому важливим для конкурентоспроможності окремого закладу є рівень конкуренції з боку інших закладів охорони здоров'я. Також важливими є характеристики попиту, рівень доходів населення, рівень захворюваності і т.д. Одним з найголовніших факторів конкурентоспроможності є вартість послуг закладу охорони здоров'я, особливо це стосується регіонів і ринків із високою еластичністю попиту на медичні послуги до ціни. Ще однією важливою комерційною складовою конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я є такі нематеріальні фактори, як імідж, гудвіл, репутація медичного закладу.

Імідж і репутація є результатом передачі споживачу інформації про інші (медичні та комерційні) фактори конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я. Найкращий канал передачі такої інформації – це міжособистісне спілкування від однієї особи до іншої. По-перше, це не потребує додаткових фінансових вкладень. По-друге, це викликає найбільшу довіру у потенційного споживача медичних послуг. Нажаль часто необхідно використовувати зовнішні канали передачі інформації – різні види рекламної продукції. Загалом, в процесі загострення конкурентної боротьби, нематеріальні фактори конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я постійно підвищують своє значення.

Таким чином, комерційні фактори конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я включають в себе: кон'юнктуру ринку медичних послуг; вартість послуг закладу охорони здоров'я; імідж закладу охорони здоров'я.

Третя група факторів – нормативно-правові фактори – розкриває відповідність діяльності закладу охорони здоров'я діючому законодавству. Оскільки державне регулювання і контроль закладів охорони здоров'я є досі жорстким, пропонуємо вважати, що всі медичні заклади відповідають встановленим нормативним вимогам і не виділяти їх в окрему групу факторів конкурентоспроможності.

Формування переліку конкурентних переваг підприємства повинно ґрунтуватися на неупередженому розподілі. Так, наприклад, конкурентоорієнтований, клієнтоорієнтований та ресурсний підходи вважаються найбільш оптимальними в експортній галузі. Конкурентоорієнтований підхід передбачає конкурентний розвиток, врахування конкурентних переваг і конкурентів, і підприємства. Клієнтоорієнтований підхід містить у собі потреби різних категорій клієнтів (споживачів) за формування конкурентних переваг. Ресурсний підхід має значення лише в тому разі, коли підприємство застосовує сировину від інших постачальників. Це правило є характерним для підприємств-конкурентів, що мають за мету дістатися до високих рівнів розвитку інновацій, використовуючи матеріали тільки обраних постачальників та надаючи здебільшого нові різновиди послуг у

сфері охорони здоров'я. Візуалізація факторів і зв'язків між ними, що впливають на формування конкурентних переваг, наведена на рис. 3.1

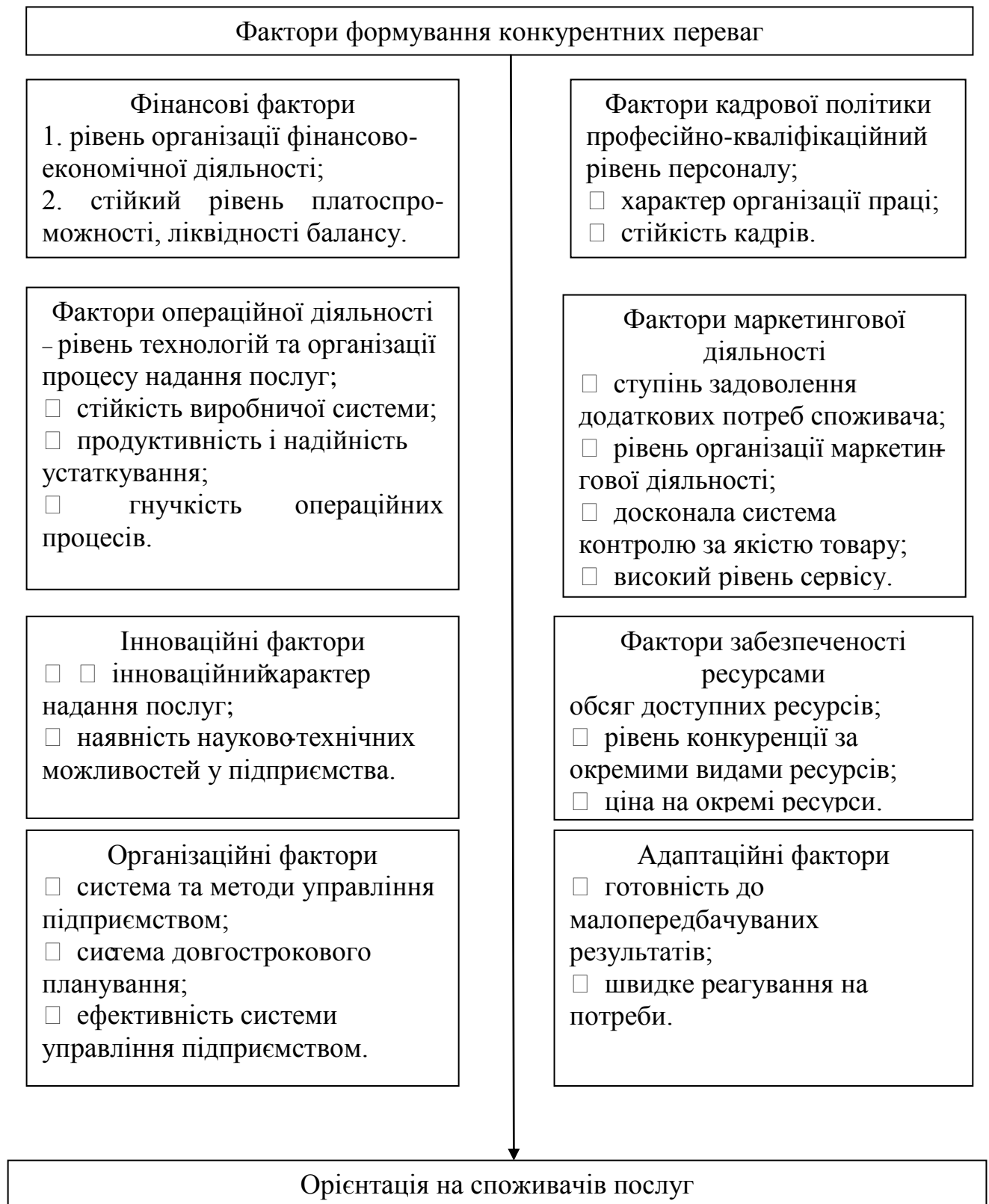


Рис. 3.1 Візуалізація факторів і зв'язків між ними, що впливають на формування конкурентних переваг

Примітка. Складено автором

Сучасний рівень розвитку медицини характеризується значною інноваційністю, що має суттєвий зовнішній вплив на конкурентоспроможність закладів охорони здоров'я. До конкурентних переваг відносять: наявність інвестиційних можливостей, інноваційної технології виробництва, сильної науково-дослідної бази, висококваліфікованих кадрів; конкурентів; попит; дії Уряду та інші. Ресурсами для закладу охорони здоров'я є персонал, інноваційність медичних технологій, наявність інноваційних лікарських засобів, можливість отримання додаткових фінансових ресурсів, можливість отримання результатів інноваційних наукових досліджень у медицині. Інші зовнішні фактори є спільними для різних галузей економіки, тому їх можна залишити незмінними.

Важливою конкурентною перевагою виступає медична ефективність, тобто здатність якнайповніше задовольняти потреби споживачів за допомогою надання повного спектру високоякісних медичних послуг. Ефективність менеджменту – те наскільки управлінський персонал закладу охорони здоров'я здатен виконувати функції менеджменту (організація, планування, контроль, мотивація, аналіз)

Конкурентною перевагою виступає також запровадження комп'ютеризованої системи медичного обліку завдяки таким наступним перевагам:

1. Зручний інтерфейс, що передбачає наочні діаграми та графіків;
2. Безкоштовне становлення та навчання персоналу, а також безкоштовне використання демонстраційної версії для тестування функціоналу;
3. Необмежена кількість пацієнтів для обліку;
4. Попередній запис клієнтів на прийом, дослідження чи процедури;
5. Одночасна робота у системі різноманітних підрозділів та працівників;
6. Будь-які записи та їх автори фіксуються у системі, щоб контролювати роботу персоналу;

7. Автоматичний режим формування звітів для керівництва, що полегшує процедуру обліку з наявністю усіх документів форм у медичному обліку та обслуговуванні;

8. Можливість завантаження результатів своїх аналізів в особистому кабінеті завдяки додатковій інтеграції з сайтом;

9. Передбачено по замовленню налаштування запису на прийом онлайн, що підвищить імідж закладу охорони здоров'я та збільшить додаткових клієнтів, особливо тих, хто не має часу на здійснення телефонного дзвінка у робочий час закладу;

10. Передбачено додавання аналізів та знімків до історії хвороби, що дозволить формувати повний архів даних по кожному хворому;

11. Програма передбачає найбільш лояльних клієнтів та надання їм пільги та привілеї у вигляді бонусної системи (картки знижок і т.д.);

12. Пацієнт може визначити ступінь навантаження лікаря або відділення за будь-який період часу та простежити динаміку у перспективі (відбувається спад чи зростання);

13. Проведення опитування в автоматичному режимі щодо причин незадоволення роботою закладу;

14. Передбачена можливість визначення тих клієнтів-партнерів, хто сприяє появі нових клієнтів даного закладу охорони здоров'я та мотивація їх грошовою або іншою винагородою;

15. Врахування та контроль всі витрат підприємства, залишків медикаментів та витратних матеріалів для прогнозування часу наступної закупівлі.

Впровадження програмного забезпечення перетворює традиційний документообіг в електронний, що сприяє зниженню канцелярських та супутніх витрат. Електронна база акумулює внесені усі первинні дані в один додаток, доступний усім підрозділам для аналізу, планування, обліку та контролю. Система вже включає в себе планування витрат та здійснення аудиту, що дозволяє їх здійснювати в автоматичному режимі.

Передбачена резервна копія даних медичного обліку. Доступ до системи надається тільки уповноваженим працівникам користувача з наявністю особисті логіни та паролі. Рівень компетенції кожної категорії працівників, визначає їх власний обсягом прав на перегляд та коригування даних у софті.

Перше введення програми у експлуатацію передбачає можливий імпорт даних з будь-якої іншої бази, у якій здійснювався облік. Дані, які знаходяться у програмі, можна експортувати або вивантажувати автоматично під час налаштування інтеграції з іншими системами. Доступне здійснення автоматичного надсилання інформації (у тому числі, голосових повідомлень) за контактними даними клієнтів, з використанням кількох видів зв'язку: e-mail, смс, Viber.

Програма володіє масою інструментів для оцінки та мотивації медичного персоналу для успішнішого виконання ними своїх трудових обов'язків. Кожна послуга, надана працівником, враховується програмою для нарахування відрядної оплати праці. Можна виводити рейтинг лікарів та відділень за відвідуваністю, у тому числі, за часом дня та іншими періодами.

З допомогою компанії УСО є можливість підвищити конкурентні переваги медичного закладу з допомогою додаткового налаштування виведення на дисплеї різноманітної інформації (розклади прийому лікарів і т.д.) у місцях очікування для людей. Окрім цього, можна автоматизувати систему відеонагляду, управлінський облік та підвищити якість роботи, використовуючи інші продукти УСО.

В цілому, КНП «Хмельницька обласна лікарня» при управлінні конкурентним перевагами доцільно застосовувати комплексний підхід з виділенням таки трьох напрямів:

1. Орієнтація на споживача. концентрацію фірми насамперед на потребах споживачів, вимагає використання тих методів, які повною мірою задовольняють особистісні потреби кожного споживача. Цей підхід слід розглядати з точки зору маркетингу, однак відповідність запитам споживачів на практиці означає надання послуг з високими процесними та споживчими характеристиками, що вимагає відповідно переваг високого рівня.

2. Аналіз конкурентів. Прагнення бути першими за рахунок запровадження інноваційних форм та медові лікування, проведення складних операцій, надання системи пільг та знижок при проведенні діагностичних заходів.

3. Ресурсне забезпечення. Завдання забезпечення матеріальними ресурсами не є визначальним, оскільки обмежень у доступі до сучасного обладнання чи якісних матеріалів, сировини та комплектуючих немає.. Однак є суттєві проблеми з фінансовими можливостями забезпечення процесів формування переваг, які базуються на традиційному ресурсному забезпеченні. Проте стійкі конкурентні переваги, як свідчить зарубіжний досвід, базуються насамперед на інтелектуальних, людських ресурсах.

Таким чином, щоб сформувати та утримати конкурентні переваги. підприємству потрібно не лише реагувати на виклики зовнішнього середовища, що постійно змінюються, а ще й забезпечувати розвиток ресурсного потенціалу, застосовуючи новітні підходи до підвищення конкурентних переваг, впроваджуючи сучасні технології, проводячи постійні плановані ринкові дослідження, що в кінцевому підсумку допоможе підприємству «бути на хвилі».

3.2. Удосконалення механізму управління конкурентними перевагами закладу охорони здоров'я

Ефективність функціонування системи управління КПП повною мірою буде залежати від ступеня адаптивності і гнучкості до змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Відповідно до цього при управлінні конкурентними перевагами підприємства необхідно використовувати ситуаційний підхід, який враховує сформовану ситуацію на підприємстві та особливості зовнішнього середовища, а також динамічний підхід, який дозволяє адекватно оцінити процеси формування і розвитку конкурентних переваг підприємства.

За процесним підходом конкурентними перевагами управляють поетапно, що передбачає визначену логічну послідовність дій (рис. 3.2). При

цьому процес управління конкурентними перевагами має стратегічний характер.



Рис. 3.2 Структурно-логічна схема управління конкурентними перевагами на основі стратегічного та процесного підходів

Примітка. Розроблено автором

Тому результатом даного процесу є розробка стратегій формування і розвитку конкурентних переваг підприємства.

Будь-яка медична організація – це складна система з багатьма цілями. До основних цілей установи належать виробничі цілі (як от показники результативності медичної допомоги), зростання продуктивності, збільшення чи зменшення асортименту медичних послуг, отриманні фінансових ресурсів, певні зміни в структурі установи та покращення компетентності людських ресурсів тощо. Для досягнення стратегічного бачення, за кожною стратегічною ціллю мають бути визначені операційні цілі. Розроблення і досягнення певних цілей формує основу для управління закладом. Стратегічні цілі мають давати відповідь на запитання, що необхідно зробити, щоб досягти бачення розвитку організації.

Система управління КПП базується на сукупності взаємозалежних принципів:

інтеграції – визначає взаємодію і узгодженість функціональних областей діяльності підприємства для досягнення мети на загальній інформаційній основі;

системності і комплексності – досягається тільки шляхом виконання визначеного комплексу розроблених і реалізованих заходів щодо формування і розвитку конкурентних переваг підприємства; гнучкості – забезпечує можливість удосконалення системи управління за рахунок накопичення, зміни, доповнення і використання інформаційної бази знань підприємства;

адаптивності – обумовлює необхідність управління конкурентними перевагами відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Цей принцип вимагає виявлення та обліку всіх можливостей внутрішнього середовища підприємства, а також його взаємозв'язків із зовнішнім середовищем;

динамічності – визначає динамічний характер аналізу й оцінки керованих процесів, тому що процеси формування і розвитку конкурентних переваг є безупинними;

інноваційного характеру процесів розвитку конкурентних переваг – визначає й обумовлює напрямок і пріоритетність розробки заходів щодо управління конкурентними перевагами.

Формування й удосконалення системи управління КПП повинно базуватися на результатах досліджень процесів формування і розвитку конкурентних переваг, послідовність етапів яких відображено на рис. 3.3.

Слід зазначити, що найважливішим аспектом управління конкурентними перевагами є дослідження факторів, що впливають на них. Використання в дослідженні системного підходу припускає необхідність обліку впливу взаємодії внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства на результати його діяльності. Моніторинг факторів, що визначають умови для створення і підтримки конкурентних переваг вже розглянуто у п. 3.1.



Рис. 3.3. Етапи процесу формування теоретичної моделі управління конкурентними перевагами

Примітка. Розроблено автором

Реалізація функцій системи управління КПП визначена функціями системи управління підприємства: планування, організація, мотивація, облік і контроль. Логіко-структурну модель процесу управління конкурентними перевагами КНП «Хмельницька обласна лікарня» наведено на рис. 3.4



Рис. 3.4. Логіко-структурна модель управління конкурентними перевагами КНП «Хмельницька обласна лікарня»

Примітка. Складено автором

Управління конкурентними перевагами буде реалізовуватись у наступній методиці дослідження процесів формування і розвитку конкурентних переваг КНП «Хмельницька обласна лікарня» (рис. 3.5).

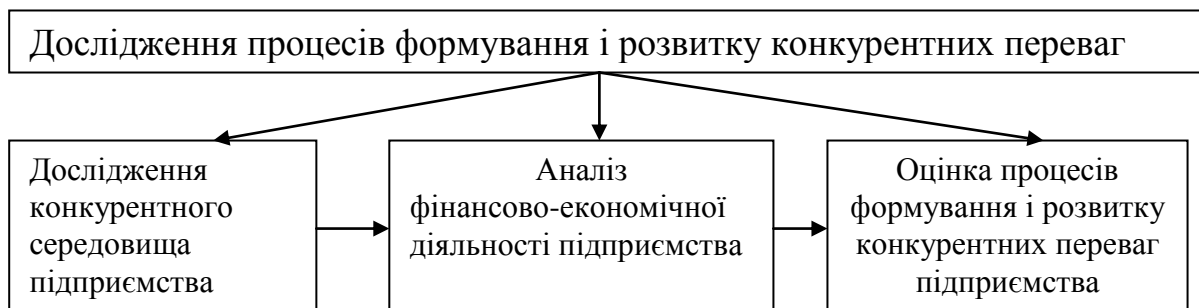


Рис. 3.5 Етапи методики дослідження процесів формування і розвитку конкурентних переваг КНП «Хмельницька обласна лікарня»

Примітка. Складено автором

Першим етапом виступає дослідження конкурентного середовища КНП «Хмельницька обласна лікарня». Тут доцільно застосувати науковий

інструментарій дослідження, зокрема метод теоретичного узагальнення, прийоми SWOT-аналізу і PEST-аналізу.

Другий етап – аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства передбачає певні дослідження за такими трьома напрямками:

2.1 Аналітична діяльність про фінансово-економічну діяльність підприємств. Застосовуються технічні прийоми і способи обробки інформації (перевірки, групування, систематизації, табличний, деталізації та узагальнення)

2.2. Оцінка фінансово-економічного стану підприємств. Доцільно використовувати методи і прийоми фінансово-економічного аналізу (балансовий, порівняння, абсолютних і відносних величин, графічний метод).

2.3. Формування бази ефективно функціонуючих підприємств з використанням методу порівнянь

Третій етап – це оцінка процесів формування і розвитку конкурентних переваг підприємства. Він також передбачає проведення досліджень за такими двома напрямками:

3.1. Аналіз тенденцій економічного розвитку підприємства із застосуванням методів комплексної порівняльної рейтингової оцінки та графічного методу.

3.2. Динамічний аналіз і оцінка конкурентних переваг підприємств. При цьому застосовуються технічні прийоми і способи обробки інформації, методи еталонних зразків, методи розрахунку інтегрального показника.

Формування й удосконалення системи управління конкурентними перевагами повинно базуватися на таких положеннях:

- використання існуючих наукових розробок у сфері управління конкурентними перевагами;

- підпорядкованість системи управління конкурентним перевагами підприємства принципам інтеграції, системності і комплексності, динамічності, гнучкості, адаптивності, інноваційного характеру розвитку конкурентних переваг;

— використання достатньо відпрацьованих і експериментально перевірених моделей і методик, які забезпечують аналіз і оцінку процесів формування і розвитку конкурентних переваг;

– розробка і реалізація стратегій формування і розвитку конкурентних переваг підприємства.

В цілому система управління конкурентним перевагами КНП «Хмельницька обласна лікарня» – це система управління ефективним функціонуванням і розвитком підприємства, спрямована на інтеграцію усіх функціональних сфер діяльності підприємства, що забезпечує стійкі конкурентні переваги на ринку.

ВИСНОВКИ

Одержані в ході магістерського дослідження результати в сукупності вирішують важливе науково-практичне завдання з подальшого розвитку теоретичних засад, розроблення практичних рекомендацій, спрямованих на удосконалення управління конкурентними перевагами закладу охорони здоров'я.

За результатами аналізу управління конкурентним перевагами КНП «Хмельницька обласна лікарня», можна зробити наступні висновки:

1. Аналіз теоретичних підходів закордонних та вітчизняних науковців до розуміння сутності поняття «конкурентна перевага» дозволив визначити конкурентну перевагу як такі характеристики послуги та процесу, які створюють для закладу охорони здоров'я певну перевагу над своїми прямими конкурентами. Основною класифікацією конкурентних переваг закладу охорони здоров'я виступає поділ їх на зовнішню та внутрішню конкурентні переваги. Зовнішня перевага відображає такі аспекти послуг, що утворюють цінність для покупця, внутрішня перевага охоплює витрати основної діяльності, які менші ніж у конкурентів. Стосовно закладів охорони здоров'я можна говорити про переваги технологій лікування, проведення оперативного втручання важких захворювань завдяки вищій кваліфікації лікарів та іншого персоналу. Конкурентні переваги характеризуються такими параметрами: порівняльний та відносний характер; залежність переваги від неоднозначного вплив безлічі різномірних факторів. У роботі розглянуто також детермінанти формування стійкої конкурентної переваги.

2. Управління конкурентними перевагами – це свідомий процес формування (збереження та розвитку наявних, створення нових) конкурентних переваг з метою адаптації до вимог зовнішнього середовища і забезпечення довгострокового успіху підприємства. Тому формування конкурентних переваг - це процес набуття нових специфічних властивостей і навичок, що призводять до отримання переваги над конкурентами з одночасним посиленням існуючих властивостей і навичок до рівня, вищого за конкурентів. Найкращим варіантом

виступає розвиток конкурентних переваг як активне вдосконалення переваг закладу з метою більшого домінування над найближчими конкурентами. Основним сферами формування конкурентних переваг виступають операційна, кадрова та фінансова діяльність як внутрішні функціональні сфери, що сприяють створенню, підтримці та розвитку конкурентних переваг. Управління конкурентними перевагами підприємства має відповідати таким критеріям, як повнота, якість, достовірність, актуальність, оперативність, різноманітність, доступність, динамічність, стратегічність.

3. Комунальне некомерційне підприємство «Хмельницька обласна лікарня» Хмельницької обласної ради є комунальним унітарним некомерційним підприємством, що надає послуги спеціалізованої та високоспеціалізованої медичної допомоги та поліклінічної (консультативної) допомоги населенню Хмельницької області в порядку та на умовах, встановлених законодавством України та Статутом. Підприємство проводить господарську діяльність з медичної практики за 51 напрямом. Серед лікувальних підрозділів 8 відділень терапевтичного профілю (310 ліжок), 15 відділень хірургічного профілю (545 ліжок), 4 відділення інтенсивної терапії (відділення анестезіології та інтенсивної терапії для дорослих – 12 ліжок та у відділенні екстрагенітальної патології – 6 ліжок, відділення інтенсивної терапії для новонароджених, відділення детоксикації – 6 ліжок).

4. В цілому обсяги надходжень до КНП «Хмельницька обласна лікарня» за період 2017-2019 років зменшилась на 40506,6 тис. грн. або 17%. обсяг бюджетних асигнувань зменшився на 20154,9 тис грн., але за рахунок суттєвого зменшення саме у 2018 році, у 2019 році обсяги зросли на 15764,2 тис. грн. Натомість за вказаний період суттєво скоротилися доходи спеціального фонду на 20351,7 тис. грн. за рахунок суттєвого зменшення доходів за іншими джерелами власних надходжень на 19741,7 тис. грн. За період 2017-2019 років загальний обсяг видатків зріс на 12742,8 тис. грн. , при цьому у загальній структурі значно зросли поточні видатки на 25369,4 тис. грн. та зменшились капітальні видатки на 12626,6 тис. грн. Аналіз стану розрахунків з бюджетом КНП «Хмельницька обласна лікарня» за 2017-2019 рік показав, що

основними платежами за період 2017-2017 років були ПДВ та податок з доходів фізичних осіб, які було сплачено у повному обсязі

5. Сучасний стан управління конкурентними перевагами на КНП «Хмельницька обласна лікарня» охоплює декілька напрямів їх досягнення. Було розглянуто кадрове забезпечення роботи медичного закладу та зміни у його кількості і структурі. За досліджуваний період зросла загальна кількість працівників на 15 осіб. При цьому найбільше зросла кількість молодшого медичного персоналу на 6 осіб, спеціалістів на 3 особи, лікарів та середнього медичного персоналу на 2 особи, що є підвищенням конкурентної переваги по персоналу. У 2019 році найбільшу групу складають працівники зі стажем понад 10 років, причому їх кількість зросла на 2 особи порівняно з 2017 роком, хоча зменшилась на 4 особи порівняно з 2018 роком. Кількість працівників зі стажем 8-10 років за 2017-2019 роки збільшилась на 4 особи, також збільшилась кількість працівників зі стажем Зменшилась кількість працівників зі стажем до 3 років на 15 осіб. Тобто, з одного боку більшість працівників мають великий практичний досвід, з іншого малий відсоток молодих спеціалістів, які повинні скласти основу майбутнього кадрового потенціалу підприємства.

6. Важливою конкурентною перевагою даного підприємства виступають характеристики основної діяльності за допомогою показників ліжко днів. Найбільш завантаженими відділеннями у 2017 році були урологічне, хірургічне, офтальмологічне, ортопедичне ,гематологічне, гінекологічне відділення. У 2019 році найбільш завантаженим були хірургічне, ортопедичне, неврологічне, кардіохірургічне відділення. При зменшенні планових показників ліжко день по всій обласній лікарні у 2019 році на 13964 ліжко днів, фактичні показник показали зростання на 675,34 ліжкодні порівняно з фактичними показниками 2017 року. У 2019 році загальні показники, а саме робота ліжка, середнє перебування на ліжку та обіг ліжка зменшились порівняно з 2017 роком на 17,24; 0,32 та 0,84 відповідно. В той же час по окремим відділенням показник у 2019 році збільшились, зокрема відділення урологічне, тотальної хірургії, ревматологічне, офтальмологічне, опікове, неврологічне, ендокринологія, алергологічне. Конкурентною перевагою виступає постійне оснащення

відділень сучасною апаратурою, що дозволяє виконувати складні операції та лікування різних хворою.

7. Управління конкурентними перевагами повинно включати моніторинг та дослідження таких груп факторів як: медичні; комерційні; нормативно-правові. Також визначено фактори формування конкурентних переваг та зв'язки між ними. Обґрунтовано запровадження комп'ютеризованої системи медичного обліку та визначено комплексний підхід до управління конкурентними перевагами перевагами.

8. Запропоновано логіко-структурну модель управління конкурентними перевагами КНП «Хмельницька обласна лікарня» із методикою її реалізації як дослідження процесів формування і розвитку конкурентних переваг у таких етапах:

1. Дослідження конкурентного середовища КНП «Хмельницька обласна лікарня».
2. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства.
3. Оцінка процесів формування і розвитку конкурентних переваг підприємства.

В цілому система управління конкурентним перевагами КНП «Хмельницька обласна лікарня» – це система управління ефективним функціонуванням і розвитком підприємства, спрямована на інтеграцію усіх функціональних сфер діяльності підприємства, що забезпечує стійкі конкурентні переваги на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н. Е., Бекецький Р.М., Терещенко А.А. Конкурентні переваги підприємств у глобальній економіці. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 66. С. 60-68.
2. Андрушків Б.М. Модернізація підприємств як конкурентна перевага організаційно-економічного розвитку. Матеріали Електронного наукового видання «Глобальні та національні проблеми економіки». Миколаїв: МНУ імені В.О. Сухомлинського, 2015. Випуск 3. С. 198–203.
3. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Стратегічний маркетинг: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2012, 612с.
4. Белошапка В.А. Стратегическое управление: принципы и международная практика. Підручник для слухачів програм зі стратегічного управління і маркетингу. К.: Абсолют-В, 1998. 351 с.
5. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2014. № 2 (12). С. 6–13.
6. Бондаренко С. М., Лісовський М.Ю. Конкурентні переваги – унікальні особливості сучасних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 15(1). С. 42-45.
7. Бутенко Н. В. Підвищення конкурентоспроможності національної економіки на засадах партнерства. *Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. Том 15. № 1. С. 36-42.*
8. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожня С.М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.

9. Валінкевич Н.В. Теоретичний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Науковий журнал «Молодий вчений», 2014, № 12 (15). С. 84–89.
10. Варданян А., Маркітан О. Конкурентні переваги підприємств ІТ-сектору. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2018. № 8. С. 32-44.
11. Воронова О. С. Чинники забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств. Економічні науки. URL: http://www.rusnauka.com/7_PNI_2015/Economics/2_188760.doc.htm.
12. Горошко А. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2017. Вип. 1. С. 42-45.
13. Диніна К. Стратегія формування конкурентоспроможності. *Персонал*. 2013, № 1. С. 78–82.
14. Длугопольський О. В. Охорона здоров'я в системі глобальних суспільних благ: міжнародні порівняння. *Економічна теорія*. 2011. № 3. С. 83–97.
15. Дойль П. Маркетинг – менеджмент и стратегии. 3-е изд. / пер. с англ. под ред. Ю.Н. Кантуревского. – СПб.: Питер. 2003. 544 с.
16. Єршова Р. Конкурентні стратегії технологічно орієнтованих підприємств. Єкатеринбург: Изд-во УГТУ, 2012. 230 с.
17. Жемба А.Й. Особливості управління конкурентними перевагами підприємств. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/123456789/7112>
18. Зеленевиц В. О. Шляхи вдосконалення фінансування охорони здоров'я в Україні. URL: <http://intkonf.org/zelenevich>.
19. Зінченко О.А., Пономаренко Л.Р. Особливості проектного менеджменту в закладах охорони здоров'я. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 18. С. 123–126.
20. Ільницька-Гикавчук Г. Я., Габа М.І. Конкурентоспроможність та конкурентні переваги туристичного підприємства в сучасних умовах

господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 2. С. 121-124.

21. Касич А.О., Харькова Ж.В. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. № 2, Том 25. С. 79–85.

22. Красиля Д. Модель маркетингового дослідження конкурентного середовища. *Траектория науки*. 2015, № 4. С. 213–223.

23. Красняк О. П, Мицик О.В. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_11_21.

24. Кузнецова, І. О. Формування стійких конкурентних переваг: концептуальна модель. *Вісник соціально-економічних досліджень Одеського національного економічного університету*. Одеса 2010. № 40. 68–71с.

25. Лавриненко Е.Т., Невмержицька С.М. Управління конкурентними перевагами підприємства. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні питання економіки, фінансів та сучасного менеджменту», Нова Економіка, 2018. С. 123–124.

26. Лавриненко Е.Т., Невмержицька С.М. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. випуск 6 (17) 2018. С. 223-230

27. Легомінова С. В. Конкурентні переваги підприємства: зміст, складові елементи, детермінанти формування у сучасних умовах. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2017. Вип. 27(2). С. 23-26.

28. Лепський В.В. Стратегічне управління сучасними медичними закладами. *Вісник Черкаського державного технологічного університету. Серія: Технічні науки*. 2016. № 4. С. 62–68.

29. Лехан В. М., Слабкий Г.О., Шевченко В.М. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я: український вимір. К.: Укр. Інститут стратегічних досліджень МОЗ України, 2009. 34 с.

30. Литвинова В.А. Методы оценки конкурентоспособности: проблемы классификации. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка»*, 2012. Т. 6. № 2. С. 235–240.
31. Літвінов О. Визначення факторів конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я в умовах інноваційного розвитку. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*, 2017. № 4 – С. 58-69
32. Лупак Р.Л. Економічне обґрунтування стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. *Бізнес Інформ*, 2013, № 4. С. 320–325.
33. Матвеев В.В. Сутність стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства. *Науковий журнал «Молодий вчений»*, 2015, № 2 (17). С. 179–185.
34. Микитенко В.В., Ігнатієва І.А. Діагностика стратегічного потенціалу підприємства. *Вісник економічної науки України*, 2005. № 2. С. 77-80.
35. Михальчук Л.В. Конкурентне середовище підприємства у сучасних умовах. *Вісник. Збірник наукових праць*. Житомир: ЖДТУ, 2014, № 3 (69). С. 152–156.
36. Міненко М. А. Стійкі конкурентні переваги в умовах глобалізації ринку. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2019. № 16. С. 242-251.
37. Мороз В.М., Охорона праці в медицині і фармації : навч.посібн. Вінниця: Нова книга, 2015. 544 с.
38. Москаленко В.Ф., Грузєва Т.С., Іншакова Г.В. Право на охорону здоров'я у нормативно-правових актах міжнародного та європейського рівня : навчальний посібник ; за заг. ред. В. Ф. Москаленко. Харків : Контраст, 2006. 295 с.
39. Небилиця О.А. Особливості формування іміджу медичних закладів. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. Випуск 2. Частина 2. С. 110-113.

40. Невмержицька С.М., Падун Г.І. Управлінські аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економічні студії. Науково-практичний журнал*. 2014. № 3. С. 57–61.
41. Нові технології навчання менеджменту в медицині : навчальний посібник / за ред. Ю.В. Вороненка та ін. Київ : Книга плюс, 2015. 419 с.
42. Онишко С. В. Удосконалення фінансування системи охорони здоров'я у сферах формування людського капіталу та оздоровлення державних фінансів. *Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право)*. 2011. № 4 (55). С. 66–69.
43. Основні шляхи подальшого розвитку системи охорони здоров'я України: монографія / Під заг. ред. В.М. Лехан, В.М. Рудого. К.: Вид-во Раєвського, 2015. 168 с.
44. Павлюк К. В. Фінансування охорони здоров'я як складової людського капіталу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2006. №9. С. 143 - 148.
45. Підаєв А.В. Діяльність системи охорони здоров'я України в контексті стратегії економічного та соціального розвитку держави на 2002-2011 роки: Матеріали підсумкової колегії. К., 2002. С. 82.
46. Покропивний С.Ф. та інш. Економіка підприємства. підручник / За заг. ред. С. Ф. Покропивного. Київ: КНЕУ, 2001. 528с.
47. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / пер. с англ. Альпина Бизнес Букс. Москва, 2005. С. 715.
48. Проект Національної стратегії побудови нової системи охорони здоров'я в Україні на період 2015–2025 від 04.12.2014. URL: <http://www.apteka.ua/article/315522>.
49. Радулов Д. Д., Літвінов О.С. Вплив органів державної влади на діяльність промислових підприємств як один із зовнішніх факторів їх конкурентоспроможності. Одеса: Атлант, 2013. С. 250–269.
50. Рожкова І.В. Особливості планування та впровадження організаційних змін у сфері охорони здоров'я. Державне управління: теорія та

практика. 2008. № 2(8). URL: http://academy.gov.ua/ej/ej8/doc_pdf/rozhkova.pdf (дата звернення: 17.03.2020).

51. Самойлик Ю. В. Механізм структуризації стратегічного потенціалу конкурентоспроможності підприємства. *Технологический аудит и резервы производства*. 2011. № 2(2). С. 32 – 35.

52. Соколова Ю.О., Гудзь Н.А. Розробка конкурентної стратегії підприємства малого бізнесу на засадах стратегічного аналізу. *Економічний простір. Збірник наукових праць*. 2015. №94. С.222–232.

53. Соколова Ю.О., Самофалова–Зоріна А.А. Управління маркетинговою діяльністю підприємства в галузі з недосконалою конкуренцією. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. №5(17). 2018. С. 133–137.

54. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія / За ред. Іванова Ю. Б., Тищенко О. М. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. 384 с.

55. Труніна І.М. Забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності. Монографія. Харків: Точка, 2013. С. 436.

56. Тутунджан А.К. Реструктуризация предприятий в условиях перехода к рыночной экономике. Проблемы теории и практики. – М.: Экономика 2000.

57. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. ИНФРА-М. 2000. С. 312.

58. Царенко О.В. Конкурентні переваги легкої промисловості регіонів України: методологія формування, теорія та практика: [монографія] / О.В. Царенко. – Донецьк : Юго-Восток, Лтд, 2009. 504 с.

59. Циганок О.О. Аналіз позиції підприємства в конкурентній боротьбі за методом конкурентних переваг. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 9(99). С. 155–161.

60. Цюцюпа С. В. Конкурентні переваги підприємства у ринковому середовищі: формування та забезпечення. *Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка*. 2020. Вип. 1. С. 24-31.

61. Чумак Л.Ф., Котляр Г.В. Теоретичні підходи до визначення та управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства. *Бізнес Інформ*, 2013, № 1. С. 215–219.

<p>Виконав: здобувач магістратури за спеціальністю 073 Менеджмент зі спеціалізацією Організація і управління охороною здоров'я (заочної форми навчання)</p>		<p>_____ О.О. Підмурняк</p>
<p>Науковий керівник: доцент кафедри менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування, к.е.н., доцент</p>		<p>_____ А.В. Корюгін</p>
<p>Робота допущена до захисту: завідувач кафедри менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування, д.е.н., професор</p>		<p>_____ В.П. Синчак</p>

ДОДАТКИ

Структурні підрозділи Хмельницької обласної лікарні

1. Загальнолікарняний персонал та допоміжні
2. Організаційно-методичний відділ
3. Кабінет обліку та медичної статистики
4. Лікарська екстренна медична допомога
5. Клініко-діагностична лабораторія
6. Кабінет функціональної діагностики
7. Відділення анестезології та реанімації з ліжками інтенсивної терапії
8. Експрес лабораторія
9. Приймальне відділення
10. Рентген-діагностичне відділення
11. Кабінет комп'ютерної томографії
12. Рентген-радіологічний кабінет
13. Кабінет ультразвукової діагностики
14. Фізіотерапевтичне відділення
15. Центр екстракорпоральної детоксикації
16. Філія діалізного відділення ХОЛ (Кам'янець-Подільський)
17. Філія діалізного відділення ХОЛ (Шепетівська ЦРЛ)
18. Філія діалізного відділення ХОЛ (Старокостянтинів ЦРЛ)
19. Філія діалізного відділення ХОЛ (Славута ЦРЛ)
20. Філія діалізного відділення ХОЛ (Дунаєвецька ЦРЛ)
21. Обласна консультативна поліклініка
22. Стоматологічний кабінет
23. Центральна стерелізаційна
24. Ендоскопічне відділення
25. Ендоурологічний кабінет
26. Загально-лікарняний персонал обласного перинатального центру
27. Центр планування сім'ї - жіноча консультація обласного перинатального центру

28. Приймально-діагностичне відділення обласного перинатального центру
29. Відділення патології вагітності та екстрагенітальної патології (з ліжками невиношування вагітності на 30 ліжок) обласного перинатального центру
30. Пологове відділення з індивідуальними та сімейними пологовими залами і операційними обласного перинатального центру
31. Пологове відділення з індивідуальними та сімейними пологовими залами і операційними обласного перинатального центру
32. Відділення анестезіології та інтенсивної терапії жінок на 6 ліжок обласного перинатального центру
33. Відділення анестезіології та інтенсивної терапії жінок на 6 ліжок обласного перинатального центру
34. Відділення постінтенсивного догляду за новонародженими на 10 ліжок (2-й етап виходжування) обласного перинатального центру
35. Гастроентерологічне відділення
36. Гематологічне відділення
37. Відділення кардіоендоваскулярної хірургії та інтервенційної радіології
38. Відділення інтенсивної терапії на 6 ліжок (кардіоендоваскулярна хірургія)
39. Неврологічне відділення
40. Нейрохірургічне відділення
41. Нефрологічне відділення
42. Палата інтенсивної терапії опікового відділення
43. Ортопедо-травматологічне відділення
44. Операційне відділення
45. Офтальмологічне відділення
46. Медичний центр клінічної імунології
47. Проктологічне відділення
48. Пульмонологічне відділення

49. Ревматологічне відділення
50. Відділення судинної хірургії
51. Відділення щелепно-лицьової хірургії
52. Урологічне відділення
53. Хірургічне відділення
54. Ендокринологічне відділення
55. Апарат управління і господарского обслуговуючого персоналу
56. Бухгалтерія
57. Харчоблок
58. Кабінет сімейно-психологічної допомоги населенню
59. Кабінет контактної корекції зору
60. Кабінет психотерапії
61. Кабінет складної і спеціальної корекції зору
62. Водоозокеритолікування
63. Клініко-діагностична лабораторія