

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА  
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В ГАЛУЗІ  
ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

**Кваліфікаційна робота (проект)**

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Виконала: студентка 2 курсу 12-293М групи  
заочної форми навчання

Спеціальності 073 Менеджмент

Освітньо-професійної програми

«Менеджмент»

Рудь Д.О.

Керівник: к.е.н., доц. Макаренко С.М.

Рецензент: к.е.н., доц. Ковальов В.В.

Херсон – 2020

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	6
1.1. Конкуренція і конкурентоспроможність в системі ринкових відносин.....	6
1.2. Сучасні особливості стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.....	14
1.3. Міжнародний досвід управління конкурентоспроможністю підприємства.....	17
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КНП «ХЕРСОНСЬКА МІСЬКА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ ІМ. А. І О. ТРОПІНИХ»</b> .....	20
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	20
2.2. Оцінювання конкурентоспроможності КНП «Херсонська міська клінічна лікарня ім. А. і О. Тропіних».....	28
2.3. Аналіз рівня розвитку закладів охорони здоров'я Херсонської області.....	31
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КНП «ХЕРСОНСЬКА МІСЬКА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ ІМ. А. І О. ТРОПІНИХ»</b> .....	37
3.1. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	37
3.2. Розроблення методики оцінювання конкурентоспромож- ності підприємства.....	42
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	46
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	49

## ВСТУП

**Актуальність теми** дослідження обумовлена тим, що у сучасних умовах розвитку економіки заклади охорони здоров'я розглядаються нарівні з будь-якими підприємствами, і одним з їх основних завдань є забезпечення власної економічної ефективності. При цьому органи державної влади та місцевого самоврядування не відмовляються від фінансування національних систем охорони здоров'я, так як одним із ключових завдань закладу охорони здоров'я є забезпечення процесів формування людського капіталу, який, у свою чергу, є чинником виробництва, а виробництво забезпечує конкурентоспроможність країни взагалі та певного регіону зокрема.

Практично всі дослідники теорії управління займаються питанням пошуку ефективних механізмів управління, що сприяли б швидкому реагуванню суб'єкта господарювання на зміну зовнішнього і внутрішнього бізнес-середовища й адаптації до нових умов ведення бізнесу. Різним аспектам теорії і практики конкурентоспроможності як елементу стратегічного управління діяльністю підприємства присвячені роботи І. Ансоффа, Е. Бельтюкова, М. Богданова, В. Буркинського, В. Василенка, В. Гринчуцького, В. Данько, С. Макаренко, Н. Олійник, Н. Тюхтенко, Р. Фатхурдинова та ін. Проведений аналіз наукових публікацій переконує, що сучасна наукова думка запропонувала значний спектр напрацювань щодо удосконалення процесів управління конкурентоспроможністю підприємства. Водночас, незважаючи на вагомі напрацювання, залишаються питання, які потребують додаткового наукового аналізу особливо щодо визначення оптимальної методики оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Зазначене визначило актуальність теми дослідження, її завдання та зміст.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Роботу виконано відповідно до плану науково-дослідної роботи

Херсонського державного університету за темою «Формування системи управління інноваційним розвитком сучасного підприємства» (номер державної реєстрації 0120U101319).

Метою кваліфікаційної роботи (проєкту) є дослідження особливостей управління конкурентоспроможністю підприємства в галузі охорони здоров'я

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких **завдань** як:

- дослідити сутність конкуренції та конкурентоспроможності у системі ринкових відносин;

- визначити сучасні особливості стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства;

- проаналізувати міжнародний досвід управління конкурентоспроможністю підприємства;

- проаналізувати основні показники господарської діяльності КНП «Херсонська міська клінічна лікарня ім. А. і О. Тропіних»;

- оцінити рівень конкурентоспроможності досліджуваного підприємства;

- проаналізувати рівень розвитку закладів охорони здоров'я Херсонської області;

- визначити особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства;

- розробити методику оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

**Об'єктом** дослідження є господарська діяльність КНП «Херсонська міська клінічна лікарня ім. А. і О. Тропіних».

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні й практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства.

В роботі застосовувалися загальні **методи** дослідження: метод логічного узагальнення та абстрагування – для теоретичного

узагальнення, формулювання висновків; системного аналізу – для дослідження сучасного стану закладів охорони здоров'я України та Херсонської області зокрема; використано абсолютний та відносний спосіб виміру впливу факторів на результативні показники діяльності КНП «Херсонська міська клінічна лікарня ім. А. і О. Тропіних».

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у поглибленні теоретико-методичних засад та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо запровадження обґрунтованої методики оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що запропоновані науково-практичні рекомендації щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства взагалі та окремої сфери господарської діяльності зокрема можуть бути використані у процесі господарської діяльності КНП «Херсонська міська клінічна лікарня ім. А. і О. Тропіних».

**Апробація результатів дослідження.** Матеріали дослідження апробовані на IV Всеукраїнській студентській науково-практичній інтернет-конференції «Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика» (24 листопада 2020 р., м. Київ). За підсумками конференції опубліковано збірник тез доповідей.

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ

### КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Конкуренція і конкурентоспроможність в системі ринкових відносин

Конкуренція має фундаментальне значення для функціонування ринкової економіки, оскільки є головним її регулятором. Будь-який економічний процес відображає конкурентні відносини суб'єктів господарювання, які конкурують між собою через виробництво товарів та послуг. Поведінка суб'єктів жорстко задається конкурентним впливом: суб'єкт займає тільки ту нішу, яку вдається завоювати у боротьбі із суперником, посилюючи свої конкурентні позиції.

Одним з оціночних критеріїв конкурентної позиції підприємства є його конкурентоспроможність, поняття якої з кінця минулого століття ввійшло в розряд найважливіших категорій економічної науки.

Ключова роль конкуренції для ринкової економіки була узагальнена А. Смітом в принципі „невидимої руки”, яка примушує підприємця через власні інтереси (для досягнення більшого обсягу виробництва впроваджуються нові технології, методи організації виробництва, економічно використовуються ресурси) реалізувати інтереси суспільства.

Конкуренція є дуже тонким і гнучким механізмом, що забезпечує ефективність, пропорційність і динамічність ринкової економіки. Не всі суб'єкти від скорочення попиту на товар чи послуги страждають однаково [42]. Найбільше втрачають неефективні виробництва, виробники неякісної продукції тощо. Сильні ж компанії можуть процвітати і в нелегкі часи, оскільки до них відходять сегменти, втрачені

розореними конкурентами. Гнучкість механізму проявляється в його миттєвій реакції на зміни конкурентного середовища.

Вивчення механізму конкуренції є важливим моментом при врахуванні її особливостей для формування стратегії розвитку. З цієї позиції доцільно узагальнити її зміст за джерелами конкурентної переваги, об'єктами, суб'єктами, предметом конкуренції, методами конкурентної боротьби, особливостями конкуренції, методами оцінки конкурентної ситуації, моделями конкуренції (рис. 1.1) [42].



**Рис. 1.1. Механізм конкуренції\***

\*Джерело: побудовано автором на підставі [42]

При визначенні конкуренції використовується декілька підходів [42]:

- конкуренція як змагання на ринку (поведінкове трактування конкуренції);
- конкуренція як елемент ринкового механізму, що забезпечує рівновагу попиту і пропозиції (функціональне трактування конкуренції);
- конкуренція як критерій, що визначає тип галузевого ринку (структурне трактування конкуренції).

Вчені-економісти, які досліджують шляхи розвитку сучасної економіки, розглядають конкуренцію як сукупність конкурентних сил, що впливають на суб'єкт господарської діяльності. Систематизація цих сил і виявлення ступеня впливу кожної з них на підприємство – важливий фактор забезпечення конкурентоспроможності.

Одним з оціночних критеріїв конкурентної позиції підприємства є його конкурентоспроможність, поняття якої з кінця минулого століття ввійшло в розряд найважливіших категорій економічної науки.

Конкурентоспроможність підприємства - це відносна характеристика, що виражає відмінності розвитку конкретного підприємства від розвитку інших по ступеню задоволення своїми товарами потреб людей і по ефективності виробничої діяльності. Конкурентоспроможність підприємства характеризує можливості і динаміку пристосування підприємства до умов ринкової конкуренції [9]. На сьогодні існує три різних підходи до трактування внутрішніх причин виникнення конкурентоспроможності підприємства, порівняльний аналіз яких наведено у таблиці 1.1.

Основні розбіжності серед авторів, які дотримуються даної групи підходів, полягають відносно: трактування економічної сутності конкуренції як причини виникнення конкурентоспроможності підприємства; факторів, які необхідно розглядати в якості зовнішніх причин виникнення конкурентоспроможності.



Таблиця 1.1

**Порівняльний аналіз підходів до трактування внутрішніх причин виникнення конкурентоспроможності\***

Причини	Відмінні риси підходу	Виділені чинники рівня	Наслідки прийняття підходу
1. Трактування конкурентоспроможності як характеристики факторів виробництва (потенціалу), якими володіє підприємство			
Ресурси, методи організації діяльності і укладені в них можливості, в сукупності формують потенціал підприємства	<p>1. Відмовляє в існуванні конкурентоспроможності підприємства як самостійної властивості, ототожнюючи його з потенціалом підприємства</p> <p>2. Не вказує на цільовий характер існування конкурентоспроможності</p> <p>3. Розглядає її як комплексну характеристику наявних факторів виробництва, тобто як якість підприємства</p>	<p>1. Використання в трактуванні чинників конкурентоспроможності товару, ціни, каналів розподілу і комунікацій згідно моделі «4Р»</p> <p>2. Потенціал конкурентоспроможності та ефективність його використання</p>	<p>1. Оцінка рівня конкурентоспроможності здійснюється тільки у факторній формі її вираження</p> <p>2. Розглядаються тільки внутрішні чинники рівня конкурентоспроможності</p> <p>3. Ігноруються такі якісні характеристики конкурентоспроможності, як відносність і динамічність</p>
2. Трактування конкурентоспроможності підприємства як властивості (конкурентоспроможності) його продукції			
Продукція з притаманними їй якісними характеристиками і вартістю	<p>1. Відмовляє в існуванні конкурентоспроможності підприємства як самостійної властивості, ототожнюючи її з конкурентоспроможністю продукції.</p>	<p>1. Якісні та вартісні характеристики продукції підприємства в своїй сукупності трактуються як її конкурентоспроможність</p>	<p>1. Оцінка рівня конкурентоспроможності здійснюється у факторній та результативній формах її вираження.</p>

## Продовження табл. 1.1

Причини	Відмінні риси підходу	Виділені чинники рівня	Наслідки прийняття підходу
Продукція з притаманними їй якісними характеристиками і вартістю	2. Вводиться трактування мети наявності конкурентоспроможності підприємства, в якості якої розглядається виробництво конкурентоспроможної продукції, яка дозволяє підприємству перемагати в конкурентній боротьбі	2. Конкурентоспроможність товарної маси підприємства і ефективність його діяльності	2. Конкурентоспроможність у факторній формі її вираження розглядається як сукупність можливостей проектувати і виготовляти конкурентоспроможну продукцію 3. Конкурентоспроможність у результативній формі її вираження розглядається як конкурентоспроможність продукції
3. Трактування конкурентоспроможності як характеристики результатів діяльності підприємства (в т.ч. його вартості на ринку)			
Ефективність господарської діяльності підприємства	1. Відбувається підміна понять - конкурентоспроможність трактується як ефективність 2. Цільовий характер конкурентоспроможності розуміється як отримання певного економічного чи фінансового результату (найчастіше в якості нього згадується прибуток), зростання вартості підприємства на ринку	Ефективність діяльності, фінансовий стан, вартість підприємства	1. Оцінка рівня конкурентоспроможності здійснюється у факторній і результативній формах її вираження 2. Конкурентоспроможність у факторній формі її вираження розглядається як сукупність чинників ефективності діяльності 3. Конкурентоспроможність у результативній формі її вираження розглядається як економічний або фінансовий результат господарської діяльності

\*Джерело: побудовано автором на підставі [9]

Порівняльний аналіз існуючих підходів до трактування конкуренції як фактора конкурентоспроможності підприємства наведено у табл. 1.2.

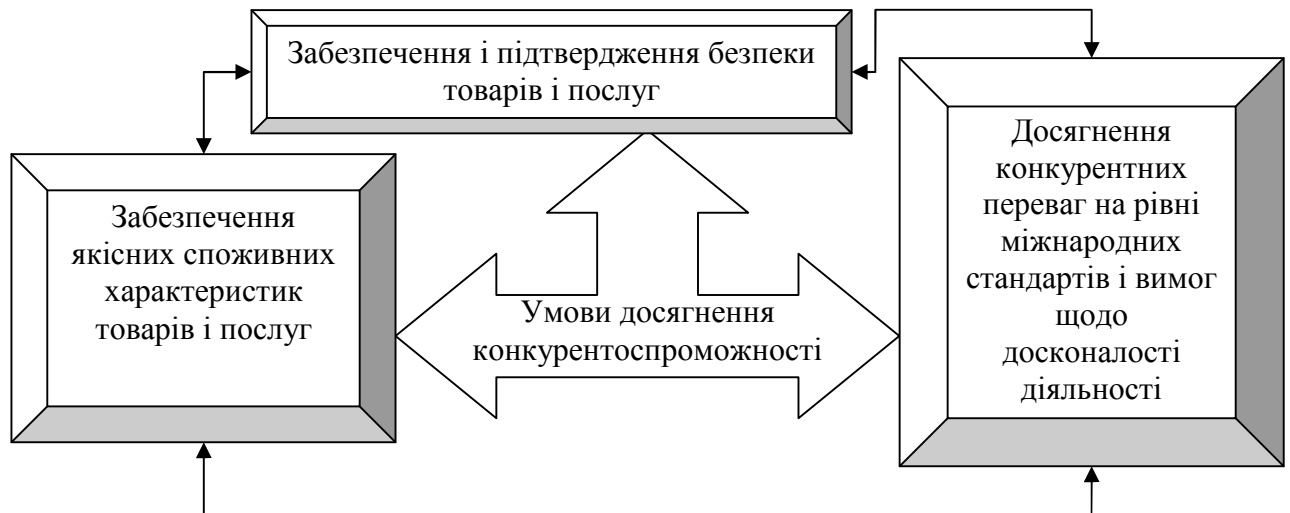
Таблиця 1.2

**Порівняльний аналіз існуючих підходів до трактування конкуренції як фактора конкурентоспроможності підприємства\***

Принципи виділення конкурентів	Розглянуті конкуренти	Наслідки прийнятого підходу
1 Галузеве трактування конкуренції		
Спільність вироблених товарів та наданих послуг суб'єктами конкуренції	Підприємства, що входять до однієї галузі	Аналіз і оцінка конкуренції та конкурентоспроможності здійснюється тільки по відношенню до галузевих підприємств
2. Ринкове трактування конкуренції		
Спільність потреб споживачів, які суб'єкти конкуренції задовольняють за допомогою своїх товарів (робіт, послуг)	Підприємства, що входять в одну галузь, а також виробники товарів-замінників продукції (робіт, послуг) даної галузі	Аналіз і оцінка конкуренції та конкурентоспроможності здійснюється по відношенню до галузевих підприємств і підприємств, що виробляють товари-замінники
3. Розширене трактування конкуренції Портера М.Е. - модель «5-ти сил конкуренції»		
Спільність переслідуваних суб'єктами конкуренції цілей і використовуваних шляхів їх досягнення	Споживачі продукції, торгові посередники, постачальники, галузеві конкуренти, виробники товарів-замінників продукції даної галузі	Аналіз і оцінка конкуренції та конкурентоспроможності здійснюється з урахуванням кожної складової моделі «5-ти сил конкуренції»

\*Джерело: побудовано автором на підставі [13]

Умови досягнення конкурентоспроможності підприємств наведено на рис. 1.2 [23].



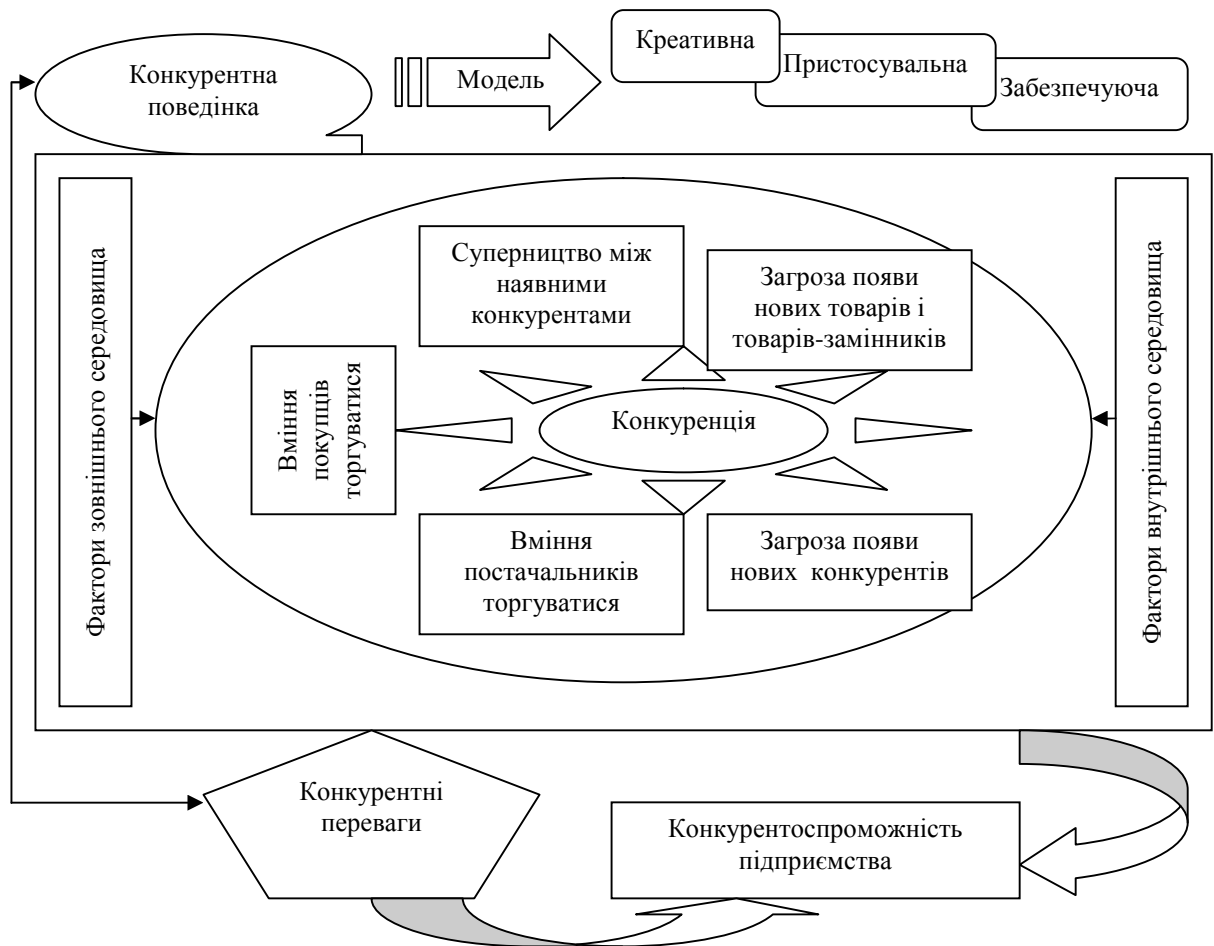
**Рис. 1.2. Умови досягнення конкурентоспроможності підприємств\***

\*Джерело: побудовано автором на підставі [27]

У центрі конкурентної боротьби знаходяться конкуруючі суб'єкти, конкурентна перевага кожного з них є індикатором конкуренції. Залежно від ринкової ситуації, умов конкурентного середовища, рівня конкурентних переваг, методів конкурентного суперництва підприємство може обирати будь-яку модель поведінки, але його дії врешті-решт будуть визначатися стратегією розвитку, орієнтованою на забезпечення конкурентоспроможності.

Взаємопов'язаний ланцюг економічних категорій, які характеризують і визначають ринкову економіку, є системою економічних взаємозалежностей дій і взаємовідносин суб'єктів ринкової економіки, яка і представляє конкуренцію та конкурентоспроможність в системі ринкових відносин (рис. 1.3) [8].

Значне посилення конкуренції, викликане докорінними змінами в конкурентній боротьбі, обумовило створення нових підходів до вивчення сучасної конкуренції, результатом чого стала розробка основних положень теорії конкурентоспроможності.



**Рис. 1.3. Конкуренція і конкурентоспроможність підприємства в системі ринкових відносин\***

\*Джерело: побудовано автором на підставі [8]

Ринкова конкуренція змушує підприємства посилювати свої ринкові позиції, відстоюючи чи розширюючи сегмент, зайнятий на ринку.

Ринкова позиція залежить від конкурентних переваг підприємства і одночасно впливає на їх формування, що у кінцевому результаті визначає конкурентоспроможність підприємства. Тому виникає необхідність розглядати конкурентоспроможність як елемент стратегічного управління підприємством.

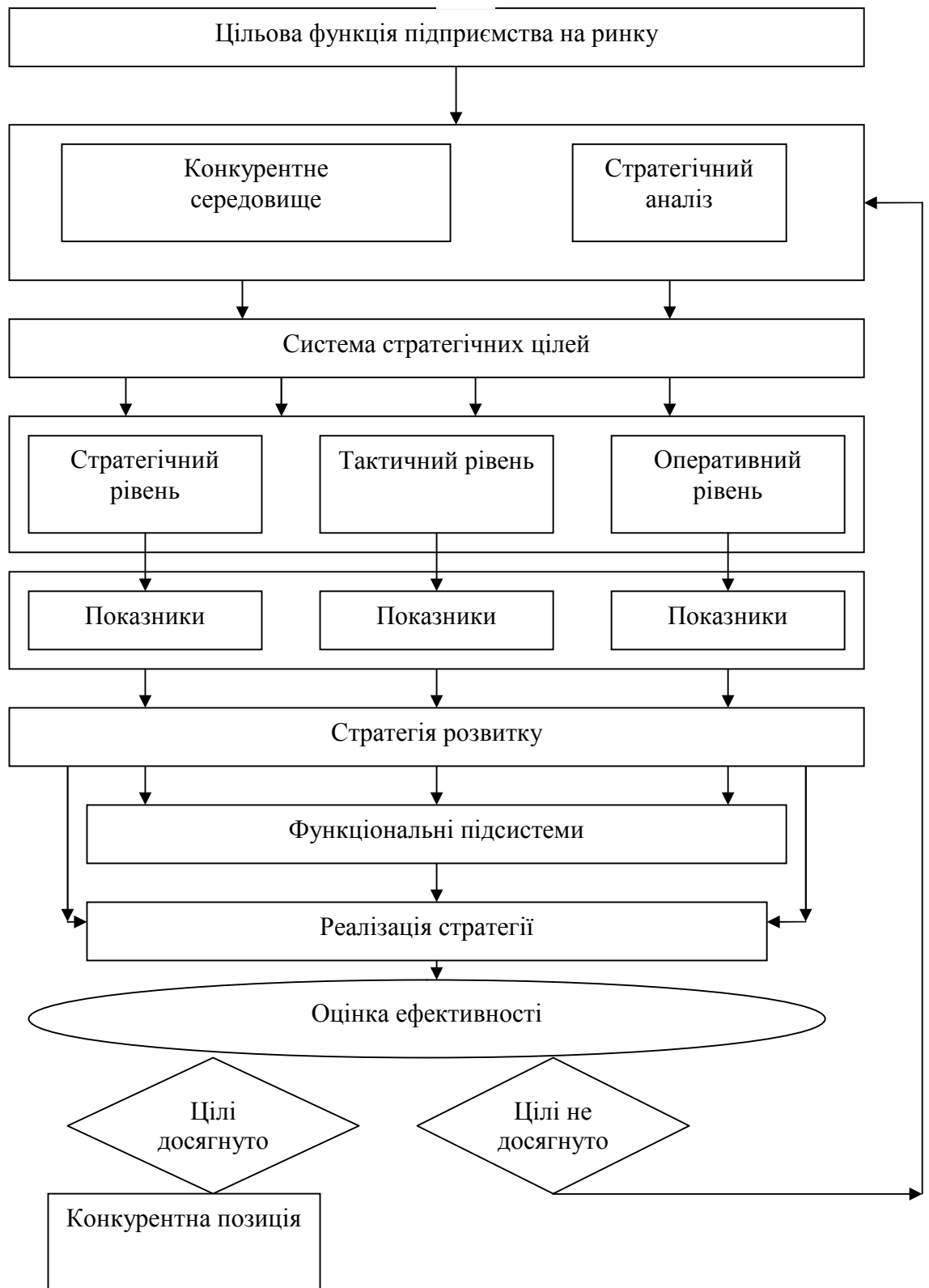
## **1.2. Сучасні особливості стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства**

Виходячи з теоретичних положень і особливостей ринкової конкуренції, систему стратегічного управління конкурентоспроможністю можна подати у вигляді моделі (рис. 1.4), побудованій за агрегатним принципом

Розроблена стратегія реалізується функціональними підсистемами, оцінка ефективності основана на критеріях: ситуація на підприємстві не погіршилася; на підприємстві не зменшився обсяг діяльності і діяльність є прибутковою; конкурентна позиція не змінилася або зміцнилася. У разі іншої ситуації менеджмент повертається до зовнішніх і внутрішніх джерел інформації для коригування чи зміни стратегічних цілей.

Одним з напрямів процесу управління є стратегічне прогнозування діяльності підприємства в умовах конкурентного середовища, яке на сучасному етапі економічного розвитку стає об'єктивною необхідністю. Швидкі технологічні зрушення, складні соціально-економічні проблеми, нестабільність, динамічні ринкові та конкурентні умови створюють обставини, в яких підприємства повинні приділяти постійну увагу оцінці перспектив їх діяльності.

Якщо в короткостроковій перспективі успіх підприємства визначається передусім прибутковістю різних напрямів його поточної діяльності, то в довгостроковій перспективі виживання та розвиток залежать від спроможності своєчасно передбачати зміни на ринку і відповідним чином адаптувати структуру і зміст свого господарського портфелю. Для забезпечення ефективності діяльності підприємств стратегічне прогнозування повинно бути системним і спрямованим на дії, які забезпечують бажані результати.



**Рис. 1.4. Модель стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства\***

\*Джерело: побудовано автором на підставі [42]

Основні напрямки стратегічного прогнозування діяльності підприємства відображено на рис. 1.5.



**Рис. 1.5. Основні напрямки стратегічного прогнозування діяльності підприємства\***

\*Джерело: побудовано автором на підставі [42]

Наявність стратегічного прогнозу дозволить підприємству чітко і системно описувати стратегічні рішення з метою довгострокового розвитку та забезпечить переваги функціонування, а саме:

- дозволить визначити систему цінностей та системний і ситуаційний підходи до діяльності підприємства;
- змусить узгоджувати мету та стратегію розвитку підприємства;
- полегшить відслідковування результатів діяльності та проведення послідовного контролю;



– підвищить готовність підприємства реагувати на непередбачуваність навколишнього внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовища функціонування та своєчасно вносити корективи у програму розвитку.

### **1.3. Міжнародний досвід управління конкурентоспроможністю підприємства**

У розвинених країнах світу вже давно склався певний методологічний підхід до розробки програм, направлених на підвищення регіональної конкурентоспроможності, які можна ще назвати «філософією» конкурентоспроможності. Так, зі зміною аспектів у бік стимулювання конкурентоспроможності підприємств як складовою конкурентоспроможності країни у цілому, у світовій практиці визнається доцільним використовувати трансформацію моделі «національного ромба» М. Портера [9] для здійснення аналізу ролі регіону у створенні конкурентних переваг підприємства. Аналіз здійснюється в системі запропонованих М. Портером чотирьох взаємопов'язаних детермінант, аналогічних моделі національного ромба. Даний підхід можна розглядати у якості базового методологічного принципу розробки зарубіжних регіональних програм розвитку конкурентоспроможності.

Фактично дана модель є однією з основних способів визначення напрямку розвитку регіону з метою підвищення його конкурентоспроможності та визначає ряд важливих характеристик більшості розроблених стратегій розвитку. Так, у більшості програмах підкреслюється важливість підвищення конкурентоспроможності регіону та суб'єктів господарювання зокрема за рахунок поліпшення якості людського капіталу, що обумовлено впливом рівня кваліфікації та структури населення конкретного регіону як на тип промисловості і

виробленої продукції, ефективність робочої сили, так і на інноваційний потенціал регіону, підприємницький менталітет населення і життєздатність регіону у цілому.

Інвестування у людський капітал визнається необхідною умовою формування конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі. У сучасних умовах це твердження стало незаперечною істиною при розробці стратегічних програм розвитку підприємств, регіонів і територій у розвинених країнах. Також сьогодні широко визнано, що здатність регіональних економік витримувати конкуренцію і адаптуватися до змін технологій пов'язана з їх потенціалом до інновацій, що стає ключовим фактором успіху в умовах глобалізації. Тобто, інновації є засобом, що дозволяє менш успішним підприємствам наздоганяти у своєму розвитку розвинені об'єкти, не намагаючись імітувати те, чого вже досягли останні, але, відповідно до своїх особливостей і потреб, створюючи основу для виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг. Більшість зарубіжних програм розвитку конкурентоспроможності націлені на створення умов, що стимулюють розвиток інноваційного процесу та інноваційного потенціалу. Отже, рішення такого завдання нерозривно пов'язане з можливістю топ-менеджменту підприємства стимулювати розвиток «придбаних» факторів і поліпшення їх параметрів [27].

Також слід враховувати, що у зарубіжних концепціях розвитку конкурентоспроможності все більше акцентується уваги на тому, що конкурентною перевагою компаній в рамках глобальної економіки є посилення спеціалізації, що приводить до більшою мірою взаємної залежності з іншими фірмами, організаціями, постачальниками. Внаслідок цього підприємства все частіше стають частиною мереж або кластерів, у межах функціонування яких вони, крім іншого, можуть отримувати й переваги від об'єднання ресурсів та обміну інформацією. Таким чином, розробка програм підвищення конкурентоспроможності

найчастіше ґрунтується саме на стимулюванні організації кластерів, які мають позитивний вплив на розвиток регіонів, що є третім методологічним підходом до формування програм розвитку конкурентоспроможності регіонів й підприємств у зарубіжних країнах.

Зарубіжні програми підвищення конкурентоспроможності засновані на фундаментальних умовах або принципах конкурентоспроможності, що виходять з того, що конкурентоспроможність це не короткостроковий феномен. Конкурентоспроможність повинна бути стійкою і мати тривалий вплив. Отже, стратегія розвитку повинна бути націлена, перш за все, на фактори, що забезпечують довгострокову основу конкурентоспроможності, що обумовлюють необхідність інвестування у людський капітал, підвищення рівня якості життя і реальних доходів населення, стимулювання інноваційного потенціалу виробників і кластеризацію. При цьому конкурентоспроможність на рівні регіону не повинна передбачати «гри з нульовим результатом», коли успіх одних відбувається на шкоду іншим. Тут, як і на мікроекономічному рівні, успіх одного регіону повинен створювати можливості для інших регіонів, особливо сусідніх. В цілому зарубіжні програми засновані на глибокому переконанні в тому, що конкурентні переваги можуть і повинні створюватися, а не сприйматися як задані і незмінні.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КНП «ХЕРСОНСЬКА МІСЬКА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ ІМ. А. І О. ТРОПІНИХ»

#### 2.1. Загальна характеристика підприємства

Комунальне некомерційне підприємство «Херсонська міська клінічна лікарня ім. А. і О. Тропіних» – багатопрофільний лікувально-профілактичний заклад вищої категорії, який є комунальною власністю Херсонської міської ради [26].

До складу лікарні входять:

- амбулаторія сімейного лікаря;
- три поліклініки для обслуговування дорослого населення (загальна потужність – 1223 відвідувань у зміну);
- три поліклініки для обслуговування дитячого населення (загальна потужність – 305 відвідувань у зміну);
- жіноча консультація (потужність – 105 відвідувань у зміну);
- офтальмологічні центри: міський центр мікрохірургії ока та центр надання невідкладної офтальмологічної допомоги (на базі офтальмологічного відділення), міський центр охорони зору дітей та підлітків (на базі дитячого відділення);
- міський цілодобовий травматологічний пункт;
- стаціонарні відділення на 390 ліжок.

Також у складі лікарні функціонують допоміжні служби: патологоанатомічне відділення з цитологічною та гістологічною лабораторією, фізіотерапевтичне відділення, рентгенологічне відділення, відділення функціональної та ультразвукової діагностики, лабораторія, організаційно-методичний відділ [26].

Станом на 01 липня 2020 року в лікарні працюють 1076 працівників, що на 73 особи менше ніж у порівнянні з аналогічним

періодом 2019 року. У тому числі – 238 лікарів (зменшення на 2 особи), 424 середніх медпрацівників (зменшення на 54 особи), 200 молодший медичний працівник (зменшення на 5 осіб) та 214 працівників іншого персоналу (зменшення на 12 осіб). На бюджетній основі працюють 1063 особи, на госпрозрахунковій – 13 осіб.

Враховуючи зазначене, укомплектованість лікарні лікарями складає лише 72,8%, середнім медперсоналом – 79,3%, молодшим медперсоналом – 83,2%, іншим персоналом – 71,3%. Середній відсоток укомплектованості по лікарні складає 76,7%, що на 1,5 відсоткових пункти менше ніж у порівнянні з аналогічним періодом 2019 року, у тому числі укомплектованість середнім медперсоналом зменшилась на 3,4%; іншим персоналом – на 4,2%; укомплектованість лікарями збільшилась на 3,1%, молодшим медперсоналом – на 0,2%.

За підсумками першого півріччя 2020 року коефіцієнт плинності кадрів склав 6,8% проти 6,4% за відповідний період 2019 року, зростання склало 0,4 відсоткових пункти. У тому числі: лікарі – плинність збільшилась на 0,1 відсотковий пункт (3,4%); середні медичні працівники – зменшилася на 0,2 відсоткових пункти (7,5%); молодші медичні працівники – зменшилась на 0,8 відсоткових пункти (9,0%); інший персонал – збільшилась на 3,5 відсоткових пункти (7,5%) [26].

Протягом першого півріччя 2020 року курси підвищення кваліфікації пройшли 87 лікарів, курси стажування та інформації – 2 лікаря проти 17 в минулому році, спеціалізацію пройшло 4 лікаря та 61 молодший медичний спеціаліст проти 78 у 2019 році. Загальне зниження показників підвищення кваліфікації пов'язано із розповсюдженням гострої респіраторної хвороби COVID-19.

Для більш детального аналізу у таблиці 2.1 проведемо аналіз балансу КНП «Херсонська міська клінічна лікарня ім. А. і О. Тропіних» за підсумками 2019 року.

Таблиця 2.1

**Аналіз звіту про фінансовий стан КНП «Херсонська міська клінічна лікарня ім. А. і О. Тропіних» за підсумками 2019 року\***

Показник	На початок звітного року	На кінець звітного року	Відхилення	
			абсолютне, тис. грн	відносне, %
<b>Активи</b>				
<b>I. Необоротні активи</b>				
Основні засоби	59179	48278	-10901	-18,42
Усього за розділом I	59179	48278	-10901	-18,42
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	3483	3536	53	1,52
Інша поточна дебіторська заборгованість	26	113	87	у 4,3 р.б.
Гроші та їх еквіваленти	584	4999	4415	у 8,6 р.б.
Усього за розділом II	4093	8648	4555	у 2,1 р.б.
Баланс	63272	56926	-6346	-10,03
<b>Пасиви</b>				
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	59285	48278	-11007	-18,57
Нерозподілений прибуток (збиток)	2379	-	-2379	x
Усього за розділом I	61664	48278	-13386	-21,71
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Інші поточні зобов'язання	1608	8648	7040	у 5,4 р.б.
Усього за розділом III	1608	8648	7040	у 5,4 р.б.
Баланс	63272	56926	-6346	-10,03

\*Джерело: розраховано автором на підставі [26]

Результати проведеного дослідження свідчать про те, що загальна вартість майна підприємства у 2019 році зменшилася на 6,3 млн грн. або на 10,03%. Зазначене зумовлено суттєвим скороченням обсягу власного

капіталу на 13,4 млн грн. або на 21,71%. Частково, для підкріплення платоспроможності, підприємство було вимушене узяти додаткові поточні зобов'язання у сумі понад 7 млн грн. і за підсумками 2019 року їх загальний обсяг склав 8,6 млн грн

Для проведення аналізу ліквідності балансу КНП «Херсонська міська клінічна лікарня ім. А. і О. Тропіних» у таблиці 2.2 відобразимо активи по кожній групі.

Таблиця 2.2

**Активи КНП «Херсонська міська клінічна лікарня  
ім. А. і О. Тропіних» у 2019 році\***

Активи	На початок звітнього періоду, тис. грн.	На кінець звітнього періоду, тис. грн.
Гроші та їх еквіваленти	584	4999
Разом по першій групі	584	4999
Дебіторська заборгованість	26	113
Разом по другій групі	26	113
Виробничі запаси	3483	3536
Разом по третій групі	3483	3536
Основні засоби	59179	48278
Разом по четвертій групі	59179	48278
Усього	63272	56926

\* Джерело: розраховано автором

У таблиці 2.3 відобразимо зобов'язання підприємства.

Таблиця 2.3

**Зобов'язання досліджуемого підприємства у 2019 році\***

Зобов'язання	На початок звітнього періоду, тис. грн.	На кінець звітнього періоду, тис. грн.
Кредиторська, терміни повернення якої наступили	-	-

## Продовження табл. 2.3

Зобов'язання	На початок звітної періоду, тис. грн.	На кінець звітної періоду, тис. грн.
Короткострокові кредити банку	1608	8648
Довгострокові зобов'язання	-	-
Власний капітал, що знаходиться постійно в розпорядженні	61664	48278
Усього	63272	56926

\*Джерело: розраховано автором

Аналіз ліквідності балансу полягає у порівнянні засобів по активам з короткостроковими зобов'язаннями по пасиву, що групуються по ступеню терміновості їхнього погашення.

Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо:

$$A1 > П1, A2 > П2, A3 > П3, A4 < П4, \quad (2.1)$$

де  $A1$  - абсолютно ліквідні активи (готівка і короткострокові фінансові вкладення);

$A2$  - швидко реалізовані активи: готова продукція, товари відвантажені і дебіторська заборгованість;

$A3$  – активи, для перетворення яких знадобиться значно більший термін (виробничі запаси, незавершене виробництво);

$A4$  – важкореалізовані активи, куди входять основні засоби, нематеріальні активи, довгострокові фінансові вкладення, незавершене будівництво;

$П1$  – найбільш термінові зобов'язання (кредиторська заборгованість і кредити банку, терміни повернення яких наступили);

$П2$  – середньострокові зобов'язання (короткострокові кредити банку);

$П3$  – довгострокові кредити банку і позики;



П4 – власний капітал, що знаходиться постійно в розпорядженні підприємства.

Використовуючи інформацію, яка наведена у таблицях 2.2 та 2.3, проаналізуємо ліквідність балансу за підсумками 2019 року на початок звітного періоду:

– по першій групі:

$$584 > 0$$

– по другій групі:

$$26 < 1608$$

– по третій групі:

$$3483 > 0$$

– по четвертій групі:

$$59179 < 61664$$

Проведений аналіз свідчить, що баланс КНП «Херсонська міська клінічна лікарня ім. А. і О. Тропіних» вважається ліквідним по першій, третій і четвертій групах.

Відповідно до результатів, відображених у таблицях 2.2 та 2.3 проаналізуємо ліквідність балансу КНП «Херсонська міська клінічна лікарня ім. А. і О. Тропіних» на кінець звітного періоду:

– по першій групі:

$$4999 > 0$$

– по другій групі:

$$113 < 8648$$

– по третій групі:

$$35636 > 0$$

– по четвертій групі:

$$48278 = 48278$$

Як бачимо фінансовий стан підприємства протягом звітного періоду не покращився і баланс підприємства ліквідний також по першій, третій і четвертій групах.

Для оцінки платоспроможності КНП «Херсонська міська клінічна лікарня ім. А. і О. Тропіних» у короткостроковій перспективі додатково проведемо розрахунок коефіцієнтів поточної ліквідності ( $K_{п.л.}$ ), проміжної ліквідності ( $K_{ш.л.}$ ) і абсолютної ліквідності ( $K_{а.л.}$ ).

Під час розрахунку коефіцієнтів поточної ліквідності скористаємося наступною формулою:

$$K_{п.л.} = \frac{A1 + A2 + A3}{П1 + П2}, \quad (2.2)$$

– на початок 2019 року:

$$K_{п.л.} = \frac{584 + 26 + 3483}{1608} = 2,545$$

– на кінець 2019 року:

$$K_{п.л.} = \frac{4999+113+3536}{8648} = 1$$

Коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності знаходимо за формулою:

$$K_{ш.л.} = \frac{A1 + A2}{П1 + П2}, \quad (2.6)$$

У нашому прикладі на початок року величина цього коефіцієнта складає:

– на початок 2019 року:

$$K_{ш.л.} = \frac{584+26}{1608} = 0,3794$$

– на кінець 2019 року:

$$K_{ш.л.} = \frac{4999+113}{8648} = 0,5911$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності:

$$K_{а.л.} = \frac{A1}{П1 + П2}, \quad (2.7)$$

– на початок 2019 року:

$$K_{а.л.} = \frac{584}{1608} = 0,3632$$

– на кінець 2019 року:

$$K_{a.l} = \frac{4999}{8648} = 0,578$$

Із проведених розрахунків бачимо, що протягом 2019 року показники ліквідності КНП «Херсонська міська клінічна лікарня ім. А. і О. Тропіних» суттєво погіршилися і нормі відповідає лише коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Водночас, робити висновки щодо рівня конкурентоспроможності підприємства виключно за показниками балансу є необґрунтованим. Особливої уваги необхідно також приділити дослідженню ключових показників, які характеризують реальний стан справ як усередині підприємства, так і у порівнянні з найближчими підприємствами-конкурентами.

## **2.2. Оцінювання конкурентоспроможності КНП «Херсонська міська клінічна лікарня ім. А. і О. Тропіних»**

Для управління конкурентоспроможністю підприємства необхідна наявність об'єктивного інструменту її оцінювання. Помилки, допущені під час вибору методу вимірювання, можуть призвести до прийняття необґрунтованих управлінських рішень і направити наявні фінансові ресурси для покращення не суттєвих для підприємства показників.

Потрібно враховувати, що на сьогодні єдиної загальноприйнятої методики оцінки конкурентоспроможності підприємств немає. Кожен суб'єкт господарювання оцінює свою позицію на відповідному сегменті ринку за власною методикою, ефективність якої визначити дуже важко.

На наш погляд особливої уваги заслуговує методика оцінювання конкурентоспроможності підприємства на підставі використання методу

таксономічного аналізу. Так, результати проведеного дослідження у науковій праці [15] свідчать, що оцінювання рівня конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я доцільно проводити за наступними показниками: середня продуктивність адміністративного працівника, люд.-год.; коефіцієнт надійності управління; коефіцієнт виконавчої дисципліни; ефективність праці адміністративного персоналу, тис. грн/особу; частка адміністративного персоналу в загальній кількості персоналу, %.

Система інформаційного простору для визначення інтегрального показника конкурентоспроможності КНП «Херсонська міська клінічна лікарня ім. А. і О. Тропіних» наведена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Система інформаційного простору\***

Шифр	Показник	Роки				
		2014	2015	2016	2017	2018
A1	Середня продуктивність адміністративного працівника, люд.-год.	3,1	3,56	4,23	4,35	4,57
A2	Коефіцієнт надійності управління	0,82	0,83	0,85	0,81	0,91
A3	Коефіцієнт виконавчої дисципліни	0,88	0,91	0,93	0,92	0,91
A4	Ефективність праці адміністративного персоналу, тис. грн/особу	206,82	209,17	235,26	228,98	240,49
A5	Частка адміністративного персоналу в загальній кількості персоналу, %	11	11,2	10,4	11,3	11,8

\*Джерело: розраховано автором на основі [29; 35]

У таблиці 2.5 проведено розрахунок середнього значення та середньоквадратичного відхилення для групи показників, що характеризують рівень конкурентоспроможності КНП «Херсонська міська клінічна лікарня ім. А. і О. Тропіних».

Таблиця 2.5

**Розрахунок середнього значення та середньоквадратичного відхилення\***

Показники	2014	2015	2016	2017	2018	$\bar{A}$	$\delta$
A1	3,1	3,56	4,23	4,35	4,57	3,96	0,547
A2	0,82	0,83	0,85	0,81	0,91	0,84	0,036
A3	0,88	0,91	0,93	0,92	0,91	0,91	0,017
A4	206,82	209,17	235,26	228,98	240,49	224,14	13,7
A5	11	11,2	10,4	11,3	11,8	11,14	0,454

\*Джерело: розраховано автором

Стандартизовані значення показників, проміжні значення точки-еталону, евклідової відстані та інтегрального показника відображено в таблиці 2.6

Таблиця 2.6

**Стандартизовані значення показників, проміжні значення точки-еталону, евклідової відстані та інтегрального показника\***

Стандартне значення	2014	2015	2016	2017	2018	Точка еталон	$\bar{C}_0$	$S_0$	$C_0$
A1	-1,5755	-0,7348	0,4898	0,7092	1,1113	1,1113			
A2	-0,6751	-0,3938	0,1688	-0,9563	1,8564	1,8564			
A3	-1,7928	0,0000	1,1952	0,5976	0,0000	1,1952			
A4	-1,2645	-1,0930	0,8114	0,353	1,1931	1,1931			
A5	-0,3082	0,1321	-1,6288	0,3522	1,4527	-1,6288			
Евклідова відстань	5,5082	4,2693	1,8385	3,6139	3,3053		3,707	1,2018	6,1106
Інтегральний показник	0,1	0,3	0,7	0,41	0,46				

\*Джерело: розраховано автором

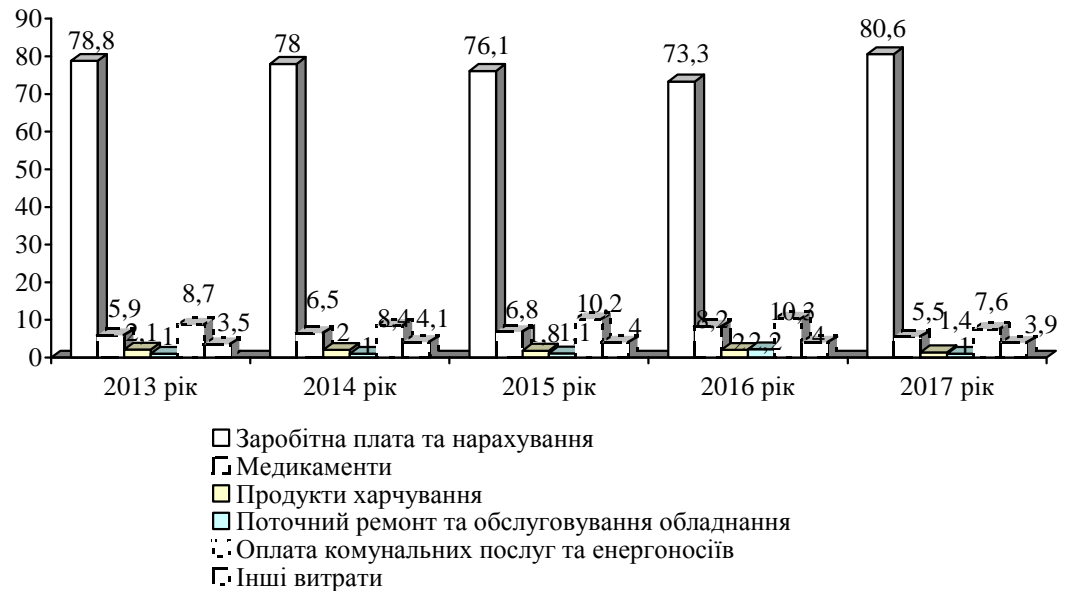
Отримані результати свідчать про те, що інтегральний показник конкурентоспроможності КНП «Херсонська міська клінічна лікарня ім. А. і О. Тропіних» протягом 2014–2018 років суттєво варіювався в діапазоні від 0,1 у 2014 році до 0,7 у 2016 році. За підсумками 2018 року показник склав лише 0,46. Серед факторів, які негативно вплинули на загальний рівень конкурентоспроможності в першу чергу можна віднести зниження виконавчої дисципліни та зростання частки адміністративного персоналу у загальній кількості працівників

### **2.3. Аналіз рівня розвитку закладів охорони здоров'я Херсонської області**

Фінансування комунальних закладів охорони здоров'я в останні роки суттєво не змінилося. Ми погоджуємося з автором [16], що як і раніше медична галузь України загалом і Херсонської області зокрема характеризується низькими заробітними платами, що призводить до відтоку висококваліфікованих медичних працівників із державних та комунальних закладів охорони здоров'я. Вони надають перевагу працевлаштуванню у приватних медичних закладах чи міграції закордон. Середньомісячна заробітна плата персоналу медичних закладів України за підсумками 2019 року складала лише 7087 грн або 67,5% від середньої заробітної плати в цілому по Україні. На регіональному рівні (на прикладі Херсонської області) ситуація трохи краща, проте так само середньомісячна заробітна плата персоналу медичних закладів за підсумками 2019 року є набагато нижчою за середній показник по регіону і складає лише 77,8% або 7642 грн [15].

За період з 2013 по 2017 роки рівень профінансованих витрат на заробітну плату в державних та комунальних закладах охорони здоров'я зріс лише на 2,3%. Таке незначне зростання відбулося за рахунок

зменшення фінансування інших видів витрат. Наприклад, витрати на медикаменти скоротилися на 6,8%, на продукти харчування – на 33,3%, а на оплату комунальних послуг та енергоносіїв – на 12,6% (рисунок 2.1).



**Рис. 2.1. Динаміка усереднених значень питомої ваги профінансованих витрат на утримання комунальних закладів охорони здоров'я за 2013-2017 роки\***

\*Джерело: побудовано автором на підставі [15]

На рівень видатків також впливає ресурсне забезпечення закладів охорони здоров'я кваліфікованими кадрами. Протягом 2016–2017 років кількість лікарів усіх спеціальностей скоротилася на 2,6% і становила 3,8 тис. осіб. Забезпеченість населення лікарнями на 10000 населення зменшилася на 0,3%, при цьому найбільша кількість лікарень зареєстрована в Дніпровському районі м. Херсон. Як наслідок кількість населення на одного лікаря (фізичну особу) збільшилася на 3 особи і нині становить 329 осіб. В 2017 році кількість середніх медичних працівників усіх спеціальностей скоротилася до 8,9 тис. осіб, що на 1,1% менше ніж у 2016 році. Також зменшилася забезпеченість



населення середніми медичними працівниками на 10000 осіб на 1,1 відсотковий пункт і за підсумками 2017 року склала 84,7 осіб. За даними Головного управління статистики у Херсонській області питома вага атестованих лікарів за 2017 рік скоротилася на 0,6% (99,4%) у порівнянні з попереднім роком (100,0%); найнижчий рівень лікарів, які пройшли атестацію, спостерігався в Іванівському районі Херсонської області (50%). Серед медичних працівників питома вага атестованих кадрів зменшилася на 0,2% (99,8%), найгірший показник спостерігався у Нововоронцовському районі Херсонської області (60%). Серед керівників органів охорони здоров'я всі представники пройшли атестацію [15].

При дослідженні укомплектованості фізичними особами штатних посад лікарів лікарських амбулаторій потрібно враховувати, що загальний показник по області складає 53,8% (для порівняння, цей же показник по Україні становить 70,8%).

Найвищий рівень укомплектованості спостерігається у м. Нова Каховка (81,8%), а найнижчий – у Великорогачицькому та Іванівському районах.

Для продовження функціонування закладам охорони здоров'я необхідно забезпечити постійне проходження акредитацій, по завершенню яких видаються відповідні сертифікати. У Херсонській області існують медичні заклади, які не пройшли акредитацію. Ці заклади розміщені в Олешківському, Чаплинському та Каховському районах.

За останні п'ять років частота відвідування лікарів у Херсонській області зросла на 3,2% (рисунок 2.2). Вказане свідчить про те, що громадяни регіону почали більше піклуватися про власне здоров'я.



**Рис. 2.2. Динаміка відвідування лікарів по закладах охорони здоров'я Херсонської області за 2013-2017 роки\***

\*Джерело: побудовано автором на підставі [15]

Також вказане зростання рівня відвідувань можна пояснити високим рівнем захворюваності населення. І якщо раніше громадяни надавали перевагу самостійному лікуванню, то зараз все більше людей звертається до спеціалістів. І лише незначний відсоток громадян відправляють на стаціонарне лікування до закладів охорони здоров'я.

Одним з основних показників роботи лікарні, що визначає обсяг витрат за кошторисом для стаціонару, є ліжковий фонд. З метою оптимізації роботи та витрат медичного закладу може проводитися скорочення ліжкового фонду. Для визначення шляхів оптимізації та підвищення ефективності використання необхідна методологічна інтерпретація основних показників використання ліжкового фонду. Для цього пропонуємо здійснити розрахунок та проаналізувати наступні показники: плановий коефіцієнт обігу ліжка, фактичний коефіцієнт обігу ліжка, коефіцієнт раціонального використання ліжкового фонду,

коефіцієнт цільового використання ліжкового фонду, коефіцієнт ефективного використання ліжкового фонду.

Використовуючи методику оцінювання на підставі використання методу таксономічного аналізу проведемо аналіз ефективності використання ліжкового фонду у закладах охорони здоров'я Херсонської області. Система інформаційного простору для оцінювання ефективності використання ліжкового фонду у закладах охорони здоров'я Херсонської області відображена у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Аналіз ефективності використання ліжкового фонду в закладах охорони здоров'я Херсонської області за 2013-2017 роки\***

№	Показник	Роки				
		2013	2014	2015	2016	2017
1	Коефіцієнт раціонального використання ліжкового фонду (B1)	0,98	0,97	1,01	0,99	0,73
2	Коефіцієнт цільового використання ліжкового фонду (B2)	1,02	1,02	0,98	0,99	1,36
3	Коефіцієнт ефективного використання ліжкового фонду (B3)	99	98	98	98	99

\*Джерело: узагальнено автором на підставі [29; 35]

У таблиці 2.8 проведено розрахунок середнього значення та середньоквадратичного відхилення для групи показників, що характеризують ефективність використання ліжкового фонду.

Таблиця 2.8

**Розрахунок середнього значення та середньоквадратичного відхилення\***

Показники	2013	2014	2015	2016	2017	$\bar{A}$	$\delta$
B1	0,98	0,97	1,01	0,99	0,73	0,94	0,104
B2	1,02	1,02	0,98	0,99	1,36	1,07	0,144
B3	99	98	98	98	99	98,4	0,49

\*Джерело: розраховано автором

Стандартизовані значення показників, проміжні значення точки-еталону, евклідової відстані та інтегрального показника відображено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

**Стандартизовані значення показників, проміжні значення точки-еталону, евклідової відстані та інтегрального показника\***

Стандартне значення	2013	2014	2015	2016	2017	Точка еталон	$\overline{C_0}$	$S_0$	$C_0$
A1	0,4237	0,3274	0,7126	0,5200	-1,9837	0,7126			
A2	-0,3753	-0,3753	-0,6533	-0,5838	1,9876	1,9876			
A3	1,2247	-0,8165	-0,8165	-0,8165	1,2247	1,2247			
Евклідова відстань	2,3805	3,1462	3,3378	3,2888	2,6963		2,9699	0,3716	3,7131
Інтегральний показник	0,36	0,15	0,10	0,11	0,27				

\*Джерело: розраховано автором

Результати проведеного дослідження свідчать про те, що найбільш ефективно ліжковий фонд вітчизняних закладів охорони здоров'я використовувався у 2013 році. Зниження інтегрального показника у 2017 році у порівнянні з 2013 роком пов'язано зі зниженням коефіцієнту раціонального використання ліжкового фонду.

Покращення рівня проведених розрахунків можливо досягти за рахунок запровадження об'єктивного методичного підходу до визначення питомої ваги впливу кожного показника (групи показників) на результативний фактор.

**РОЗДІЛ 3**  
**УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ**  
**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КНП «ХЕРСОНСЬКА МІСЬКА**  
**КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ ІМ. А. І О. ТРОПНИХ»**

**3.1. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства**

Створення концепцій і розвиток на цій основі прикладних теорій, які забезпечують конкурентоспроможність підприємств, є основою стабільного функціонування в довгостроковій перспективі.

Основні концепції формування стратегії підприємства наведені у табл. 3.1.

*Таблиця 3.1*

**Основні концепції формування стратегії підприємства\***

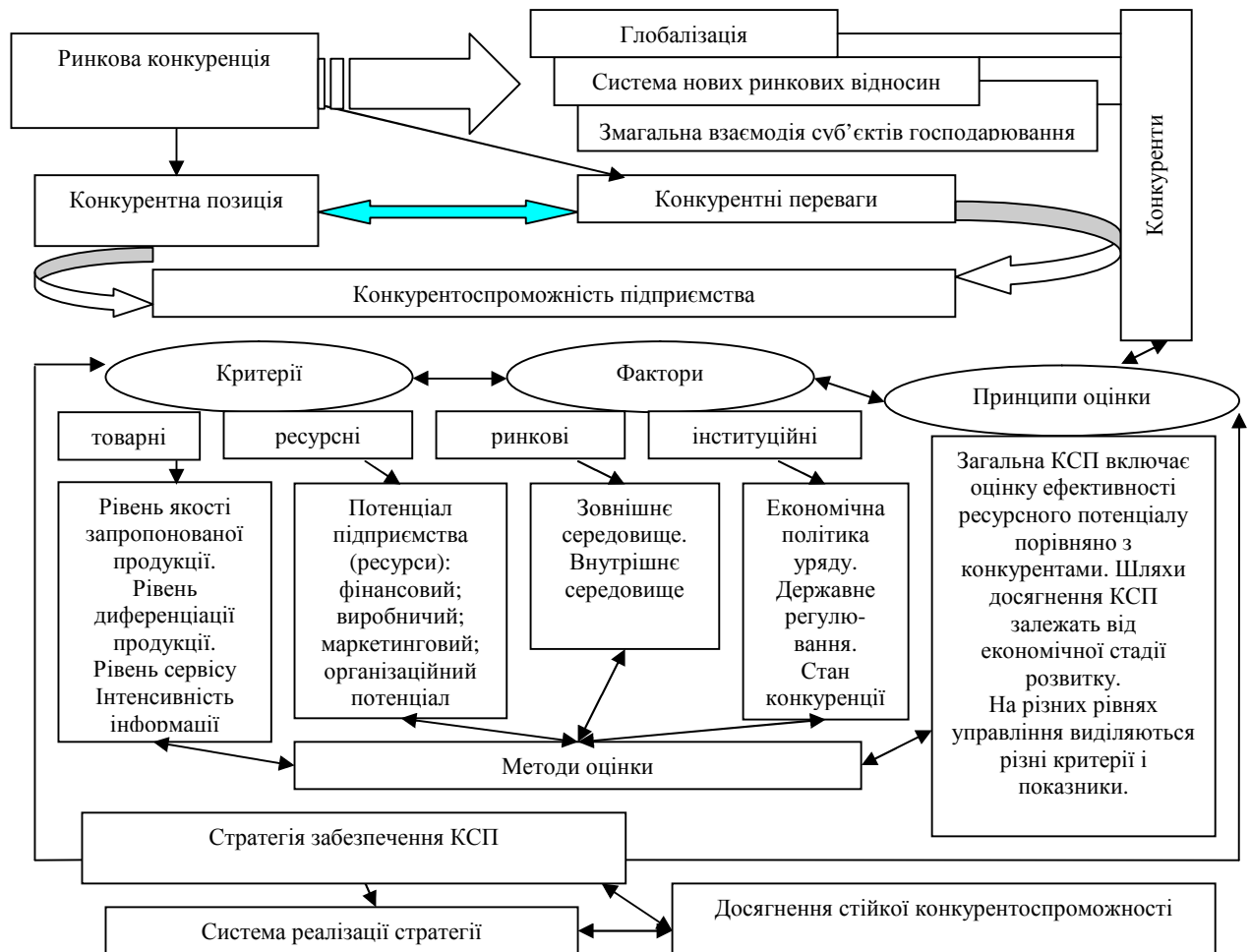
Концепція, школа стратегії	Основний зміст і характеристика
Формування стратегії як галузі наукової і практичної діяльності	Формування стратегії як правил поведінки і визначення принципів успіху компанії в практичній діяльності. Відсутність теоретичних узагальнень. Неможливість використання рекомендацій через зміну умов бізнесу
Впровадження довгострокового прогнозування	Перспективна оцінка продаж на основі екстраполяційного методу. Не враховуються зміни умов господарювання і загострення конкуренції
Розвиток концепції і методів стратегічного планування і управління	Поява теоретичних і практичних досліджень в цій галузі. Розробка і впровадження методів і інструментів розробки стратегії. Формування двох течій: школи стратегії за змістом і школи стратегії як процесу.

## Продовження табл. 3.1

Концепція, школа стратегії	Основний зміст і характеристика
Розвиток теоретичних досліджень	<p>Дослідження питань концентрації галузей, вертикальної інтеграції.</p> <p>Головні питання – дослідження діяльності галузевих противників конкурентного середовища.</p> <p>Три умови успіху: стратегія – інтегрована сила, що об'єднує різні напрями і види діяльності, які повинні бути узгоджені і збалансовані; виявлення слабких і сильних сторін на основі порівняння з можливостями; уточнення і нарощування ключових факторів успіху через специфічні ресурси.</p>
Практичне втілення стратегії розвитку підприємства	<p>Визначальні роботи М. Портера, що формують концепцію стратегії підприємства.</p> <p>Наукова і практична підтримка схеми розвитку підприємства, яка охоплює його створення, становлення і зростання.</p> <p>Фокусування досліджень на функціонування і виживання організації в умовах конкуренції і поведінкових аспектах.</p>
Концептуальне представлення практичних проблем, що вирішуються на базі теоретичних положень	Провідна роль у визначенні напрямів розвитку теорії стратегії належить практичній діяльності

\* Джерело: складено автором на підставі [42]

Процес формування стратегії, яка забезпечить конкурентоспроможність підприємства в умовах ринкової конкуренції, повинен включати елементи, які відображені на рис. 3.2.



**Рис. 3.2. Концептуальна схема формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства**

\*Джерело: побудовано автором на підставі [42]

Формування напрямків вибору стратегічних рішень забезпечення конкурентоспроможності підприємства – є одним з головних і складних завдань процесу стратегічного управління підприємством. Базовими напрямками забезпечення стратегічних рішень щодо збільшення рівня конкурентоспроможності підприємства є відповідні стратегії. Вони є найбільш поширеними і вивіреними практикою в умовах ринкової економіки. До них можна віднести:

– стратегія лідерства через зниження витрат – формується шляхом оптимізації витрат всіх частин виробничо-управлінської структури. Йдучи до цієї стратегії, лідери виробляють товари, еластичні за ціною,

забезпечуючи надійний «захист» від п'яти конкурентних сил М. Портера (постачальників, існуючих і потенційних конкурентів, виробників товарів-субститутів, споживачів) і здатні формувати на ринку нижню межу цін. Недоліком даної стратегії є орієнтація на виробництво одного виду товарів і нерозвиненість інших напрямків діяльності;

– стратегія диверсифікації – забезпечує інваріантність виробництва товарів, які є привабливими для споживачів і відрізняються від товарів конкурентів. Присутність відмінностей вимагає великих витрат, проте забезпечує підвищення прибутковості в результаті прийняття ринком високої ціни;

– стратегія концентрації – це більш глибока диверсифікація продукції, що випускається підприємством, або досягнення нижчих витрат в сегменті, який обслуговується.

В економічній літературі триває дискусія про доцільність використання тільки однієї із запропонованих стратегій або їх поєднання. Вважається, що організація повинна чітко вирішити, який тип конкурентної переваги вона хоче отримати і у якій сфері це реально можливо, при цьому стратегічною помилкою буде використання декількох базових стратегій одночасно, так як по суті вони є альтернативними варіантами розвитку підприємства.

Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства має відбуватися на рівні вибору ним напрямків стратегічних рішень. Це пов'язано з тим, що формування конкурентних переваг суб'єкта господарювання тісно пов'язане з його діяльністю у майбутньому і подальшими змінами у зовнішньому бізнес-середовищі.

Механізм формування і реалізації стратегічних рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства доцільно структурувати за такими взаємопов'язаними етапами:

– визначення реального рівня конкурентоспроможності підприємства;



- оцінка рівня конкурентного середовища підприємства;
- формування конкурентних стратегій підприємства;
- аналіз можливих подій при впровадженні певної стратегії;
- реалізація обраної стратегії;
- контроль за впровадженням стратегії, моніторинг змін зовнішнього середовища;
- адаптація стратегії відповідно до змін конкурентного середовища.

Механізм вибору стратегічних рішень щодо забезпечення конкурентоспроможності є елементом системи конкурентних стратегій, до складу якої також входять стратегії формування конкурентних переваг і конкурентної поведінки.

У процесі стратегічного управління підприємством розробка стратегії щодо забезпечення зростання конкурентоспроможності призводить до прийняття стратегічних рішень на трьох управлінських рівнях:

- загальний управлінський рівень – корпоративна стратегія;
- рівень функціональних підрозділів – функціональні стратегії;
- рівень виробничих підрозділів – операційні стратегії [5, с.83].

Корпоративна стратегія підприємства визначає загальний напрямок забезпечення конкурентоспроможності організації. На даному рівні розробляється загальна стратегія, яка буде основою для розробки подальших рівнів; вищим керівництвом приймаються рішення щодо розширення, ліквідації, перепрофілювання окремих сфер господарської діяльності; формуються загальні, диверсифіковані і спеціалізовані плани підприємства.

Функціональні стратегії формуються на основі загальної стратегії організації; вони розробляються функціональними відділами і службами підприємства. Головною метою формування і реалізації функціональних стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємств є пошук

ефективних механізмів управління діяльністю виробничих підрозділів суб'єктів господарювання усіх форм власності в межах корпоративної стратегії. До функціональних стратегій відносяться маркетингова, фінансова, інноваційна, соціальна, виробнича, зовнішньоекономічна та інші стратегії. Операційні стратегії забезпечують довгострокові конкурентні переваги кожної структурної одиниці і розробляються виробничими підрозділами підприємства.

### **3.2. Розроблення методики оцінювання конкурентоспроможності підприємства**

Для проведення об'єктивної оцінки рівня конкурентоспроможності КНП «Херсонська міська клінічна лікарня ім. А. і О. Тропіних» необхідно враховувати не лише рівень зміни інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства у динаміці останніх років, а й порівняти ключові показники, що характеризують господарську діяльність підприємства, з аналогічними показниками найближчих конкурентів. Для виконання зазначеного пропонуємо скористатися методикою, що була запропонована у роботі [61].

На першому етапі оцінювання здійснюється на основі підрахунку відносних відхилень показників кожного підприємства галузі від найкращих значень таких показників інших підприємств галузі за формулою:

$$R_j = \sum_{i=1}^n \frac{X_{\max} - X_{ij}}{X_{\max} - X_{\min}} + \sum_{i=1}^n \frac{X_{ij} - X_{\min}}{X_{\max} - X_{\min}}, \quad (3.1)$$

де  $R_j$  – сума рейтингових оцінок конкретного підприємства за кожним з  $j$  показників, що характеризують окрему сферу господарської діяльності;

$X_{ij}$  – значення  $i$ -го показника  $j$ -го підприємства;

$X_{\max}$  – максимальне значення  $i$ -го показника;

$X_{\min}$  – мінімальне значення  $i$ -го показника.

Перша частина формули використовується для оцінки показників, підвищення яких має позитивне значення на конкурентоспроможність підприємства (наприклад, зростання продуктивності праці тощо), друга частина – для оцінки показників, підвищення яких має негативний ефект (наприклад, зростання частки адміністративного персоналу в загальній кількості персоналу).

На другому етапі визначається середнє арифметичне значення суми рейтингових оцінок конкретного підприємства за всіма показниками, що характеризують окрему сферу його економічного розвитку, за формулою:

$$R_{\text{срj}} = \frac{R_j}{n} \quad (3.2)$$

де  $R_{\text{срj}}$  – середнє арифметичне суми рейтингів конкретного підприємства за всіма показниками окремої сфери  $j$  економічного розвитку;

$n$  – кількість показників, за якими проводився розрахунок в окремій сфері виробничо-економічного розвитку.

На третьому етапі визначається середнє арифметичне значення суми рейтингових оцінок конкретного підприємства за усіма напрямками виробничо-фінансової діяльності за формулою:

$$I_j = \frac{R_{cpj}}{m} \quad (3.3)$$

де  $I_j$  – середнє арифметичне суми рейтингів конкретного підприємства  $j$  за усіма сферами економічного розвитку;

$m$  – кількість сфер економічного розвитку, за якими проводився розрахунок.

За результатами розрахунку визначається місце кожного підприємства в рейтингу за усіма сферами економічного розвитку та окремими сферами такого розвитку. Найкращим та конкурентоспроможним вважається підприємство, середнє арифметичне значення суми рейтингових оцінок якого має найнижче значення.

На підставі інформації щодо ключових показників функціонування закладів охорони здоров'я Херсонської області за підсумками 2018 року, у таблиці 3.2 визначимо інтегральний показник конкурентоспроможності КНП «Херсонська міська клінічна лікарня ім. А. і О. Тропіних» та порівняємо його у середині досліджуваної групи. Для наглядності введемо умовні позначення:  $C_{п}$  – середня продуктивність адміністративного працівника, люд.-год.;  $K_{н}$  – коефіцієнт надійності управління;  $K_{в}$  – коефіцієнт виконавчої дисципліни;  $E_{п}$  – ефективність праці адміністративного персоналу, тис. грн/особу;  $Ч_{ад}$  – частка адміністративного персоналу в загальній кількості персоналу, %.

Результати проведеного дослідження свідчать, що КНП «Херсонська міська клінічна лікарня ім. А. і О. Тропіних» за запропонованою групою показників займає п'яте (передостаннє) місце у вказаній групі закладів охорони здоров'я. Отже, топ-менеджменту підприємства необхідно у найкоротші терміни розробити та запровадити дієвий комплекс заходів щодо покращення якості наданих послуг та ефективності господарської діяльності взагалі.

Таблиця 3.2

## Результати рейтингового оцінювання діяльності підприємств за 2018 рік

Заклад охорони здоров'я	Сп		Кн		Кв		Еп		Чад		$\frac{\sum R}{5}$	Місце
	значення	коefficient (R1)	значення	коefficient (R1)	значення	коefficient (R1)	значення	коefficient (R1)	значення	коefficient (R1)		
КНП «Херсонська міська клінічна лікарня ім. А і О Тропіних»	4,57	0,83443	0,91	0,2308	0,91	0,5	240,49	1	11,8	0,8704	0,6871	5
КНП «Херсонська міська клінічна лікарня ім. О.С. Лучанського»	4,28	0,882	0,89	0,38462	0,89	1	389,28	0,8944	8,3	0,2222	0,6766	4
КНП «Херсонська міська клінічна лікарня ім. Є.Є. Карабелеша»	4,13	0,9066	0,9	0,3077	0,89	1	1650	0	8,6	0,2778	0,4984	2
КНП «Бериславська центральна районна лікарня»	3,56	1	0,89	0,3846	0,91	0,5	1424,34	0,1601	9,9	0,5185	0,5126	3
ТОВ «Лабдіагностика»	5,78	0,6361	0,81	1	0,89	1	642,1	0,7151	12,5	1	0,8702	6
ТОВ «Міжнародний медичний центр «Оксфорд Медікал»	9,66	0	0,94	0	0,93	0	1073,5	0,40901	7,1	0	0,0818	1
Max	9,66		0,94		0,93		1650		12,5			
Min	3,56		0,81		0,89		240,49		7,1			

\*Джерело: розраховано автором на підставі [61]

## ВИСНОВКИ

Дослідження, проведені у кваліфікаційній роботі (проекті), говорять про важливість та необхідність удосконалення процесів управління конкурентоспроможністю підприємства, та дозволяють зробити наступні висновки:

1. Виявлено, що на сьогодні існує три різних підходи до трактування внутрішніх причин виникнення конкурентоспроможності підприємства. Основні розбіжності серед авторів полягають відносно: трактування економічної сутності конкуренції як причини виникнення конкурентоспроможності підприємства; факторів, які необхідно розглядати в якості зовнішніх причин виникнення конкурентоспроможності.

Встановлено, що ринкова конкуренція змушує підприємства посилювати свої ринкові позиції, відстоюючи чи розширюючи сегмент, зайнятий на ринку. Ринкова позиція залежить від конкурентних переваг підприємства і одночасно впливає на їх формування, що у кінцевому результаті визначає конкурентоспроможність підприємства. Тому виникає необхідність розглядати конкурентоспроможність як елемент стратегічного управління підприємством.

2. Виявлено, що оцінка ефективності стратегії забезпечення конкурентоспроможності повинна бути основана на наступних критеріях: ситуація на підприємстві не погіршилася; на підприємстві не зменшилися обсяги господарської діяльності і діяльність є прибутковою; конкурентна позиція не змінилася або навіть зміцнилася. У разі іншої ситуації менеджмент повертається до зовнішніх і внутрішніх джерел інформації для коригування чи зміни стратегічних цілей.

3. Встановлено, що у зарубіжних концепціях розвитку конкурентоспроможності все більше акцентується уваги на тому, що конкурентною перевагою компаній в рамках глобальної економіки є

посилення спеціалізації, що приводить до зростання взаємної залежності з іншими фірмами, організаціями, постачальниками. Внаслідок цього підприємства все частіше стають частиною мереж або кластерів, у межах функціонування яких вони, крім іншого, можуть отримувати й переваги від об'єднання ресурсів та обміну інформацією. Таким чином, розробка програм підвищення конкурентоспроможності найчастіше ґрунтується саме на стимулюванні організації кластерів, які мають позитивний вплив на розвиток регіонів.

4. Результати проведеного дослідження основних фінансових показників господарської діяльності КНП «Херсонська міська клінічна лікарня ім. А. і О. Тропіних» свідчать про те, що загальна вартість майна підприємства у 2019 році зменшилася на 6,3 млн грн. або на 10,03%. Зазначене зумовлено суттєвим скороченням обсягу власного капіталу на 13,4 млн грн. або на 21,71%. Частково, для підкріплення платоспроможності, підприємство було вимушене узяти додаткові поточні зобов'язання у сумі понад 7 млн грн. і за підсумками 2019 року їх загальний обсяг склав 8,6 млн грн.

5. Визначено, що інтегральний показник конкурентоспроможності КНП «Херсонська міська клінічна лікарня ім. А. і О. Тропіних» протягом 2014–2018 років суттєво варіювався в діапазоні від 0,1 у 2014 році до 0,7 у 2016 році. За підсумками 2018 року показник склав лише 0,46. Серед факторів, які негативно вплинули на загальний рівень конкурентоспроможності, в першу чергу, можна віднести зниження виконавчої дисципліни та зростання частки адміністративного персоналу у загальній кількості працівників підприємства.

6. Проведений аналіз ефективності використання ліжкового фонду закладами охорони здоров'я Херсонської області свідчить про загальне зниження інтегрального показника у 2017 році у порівнянні з 2013 роком, що пов'язано зі зниженням коефіцієнту раціонального використання ліжкового фонду.

7. Встановлено, що формування напрямків вибору стратегічних рішень забезпечення конкурентоспроможності підприємства є одним з головних і складних завдань процесу стратегічного управління підприємством. Базовими напрямками забезпечення стратегічних рішень щодо збільшення рівня конкурентоспроможності підприємства є стратегії лідерства через зниження витрат, диверсифікації, концентрації.

8. Результати проведеного дослідження свідчать, що КНП «Херсонська міська клінічна лікарня ім. А. і О. Тропіних» за запропонованою групою показників (середня продуктивність адміністративного працівника, люд.-год.; коефіцієнт надійності управління; коефіцієнт виконавчої дисципліни; ефективність праці адміністративного персоналу, тис. грн/особу; частка адміністративного персоналу в загальній кількості персоналу, %) займає п'яте (передостаннє) місце у вказаній групі закладів охорони здоров'я. Зазначене свідчить про те, що топ-менеджменту підприємства необхідно у найкоротші терміни розробити та запровадити дієвий комплекс заходів щодо покращення якості наданих послуг та ефективності господарської діяльності взагалі.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева И. Л. Модель оптимизации внедрения результатов научной деятельности в практику здравоохранения. Вестник Волгоград. гос. мед. ун-та. 2009. №4. С. 23–29.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. // И. Ансофф, Э.Дж. Макдоннелл. СПб.: Питер Ком, 1999. 416 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; сокр. пер. с англ. ; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. М. : Экономика, 1989. 519 с.
4. Ахламов А. Г., Кусик Н. Л. Економіка та фінансування охорони здоров'я : навч.-метод. посіб. Одеса, 2011. 134 с.
5. Безсмертна В. В. Стратегічне управління персоналом підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами. Луганськ, 2008. 18 с.
6. Бельтюков Е. А., Некрасова Л. А. Выбор стратегии развития предприятия: Учеб. пособие. Одесса: ОНПУ, 2002. 280 с.
7. Богданов М. Г. Вибір стратегічних альтернатив розвитку підприємств легкої промисловості. Щоквартальний науково-виробничий журнал «Легка промисловість». 2001. № 4 (188). С. 50–51.
8. Боровских Н. Конкурентные стратегии: методология формирования и развития. Маркетинг. 2005. С. 37–48.
9. Буркинский Б. В., Молина Е. В. Конкурентоспособность продукции и предприятия. Одесса: ИПРЭЭИ НАН Украины, 2012. 132 с.
10. Василенко В. І., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством: [навч. посіб.]. К. : Центр навчальної літератури, 2004. 356 с.

11. Відоменко І. О., Кривша Є. В. Сучасні підходи до розробки інвестиційної стратегії підприємств. Економіка харчової промисловості. 2010. № 6. С. 8–13.
12. Гальчинський А., Геєць В., Кінах А. Інноваційна стратегія українських реформ. К.: Академія. 2002. 548 с.
13. Гринчуцький В. І. Теоретичний аналіз деяких аспектів забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії. Збірник наук. праць: економічні науки. Чернівці, 2008. Випуск 4 (13). С. 250–257.
14. Гукалюк А. Ф. Моделювання процесу розробки оптимальної виробничої програми. Актуальні проблеми економіки. № 9 (63). 2010. С. 184–190.
15. Данько В. В. Сучасний стан закладів охорони здоров'я як передумова розвитку системи охорони здоров'я в Україні. Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку». Випуск 26. 2018. С. 123–129
16. Данько В. В. Удосконалення регіональної системи охорони здоров'я як ресурсної бази ринку медичних послуг. Науковий економічний журнал «Інтелект ХХІ». № 1. 2019. С. 24–28.
17. Данько В. В. Удосконалення системи управління закладами охорони здоров'я на інноваційних засадах. Науковий журнал «Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління». Том 30 (69). № 2. 2019. С. 102–110.
18. Данько В. В. Удосконалення управління фармацевтичним ринком України як умова покращення здоров'я населення. Впровадження належних практик у фармації: досягнення, перспективи та проблеми: матеріали науково-практичної конференції. 15 листопада 2017 року. м. Київ. 2017. С. 16–19.

19. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 30.10.2020)
20. Зінченко О.А., Пономаренко Л.Р. Особливості проектного менеджменту в закладах охорони здоров'я. Науковий журнал «Інфраструктура ринку». Випуск 18, 2018. С. 123-126.
21. Зубенко В. В. Организационно-экономический механизм формирования инновационной культуры предприятия. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2010. № 3. С. 19–23.
22. Иванов А. П., Хрусталева Е. Ю. Метод формирования и оценки конкурентной стратегии компании. Финансовый менеджмент. М. : Дело и сервис, 2005. № 5. С. 3–14.
23. Иванов Ю. Б., Тищенко О. М. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : [монографія]. Х. : ІНЖЕК, 2006. 384 с.
24. Карамішев Д. В., Немченко А. С. Реалізація та оцінка ефективності інноваційних проектів у системі охорони здоров'я. Економіка та держава. 2006. №2. С. 86–88.
25. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы; пер. с англ. М. : Экономика, 2007. 248 с.
26. КНП «Херсонська міська клінічна лікарня ім. А. і О. Тропіних». Офіційний сайт міста Херсон. URL: <http://www.tropinka.ks.ua/> (дата звернення: 08.11.2020)
27. Кныш М.И. Конкурентные стратеги : [учебное пособие]. СПб.: Питер, 2000. 204 с.
28. Кузнецова І. О. Планування діяльності підприємств: структурний аспект: [монографія]. Одеса: Атлант, 2012. 209 с.
29. Лепетюха Н. В., Рудська І. О. Інтегральна оцінка ефективності функціонування підприємства. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. Економіка та управління підприємствами. 2016. Випуск 14. С. 424–429.

30. Лозинська М. Алгоритм формування конкурентної стратегії підприємства. Вісник Тернопільської академії народного господарства. 2002. Випуск 7/13. С. 193–196.
31. Лунев В. Л. Тактика и стратегия управления фирмой. М. : Финпресс, НГАЭиУ, 1997. 356 с.
32. Макаренко С. М. Інвестиційно-інноваційні пріоритети створення ресурсної бази розвитку підприємства. Економічний простір: Збірник наукових праць. Дніпропетровськ, 2009. № 23/2. С. 20-25.
33. Макаренко С. М. Підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом організації перманентних інноваційних процесів. Економічний простір: Збірник наукових праць. Дніпропетровськ, 2008. № 19. С. 292-299.
34. Макаренко С. М., Копосов Г. О., Олійник Н. М., Калинська Т. А. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах господарювання. Таврійський науковий вісник. Вип. № 68. Херсон, 2010. С. 287-291
35. Макаренко С. М., Олійник Н. М., Данько В. В. Оцінювання ефективності управління підприємством: на прикладі закладів охорони здоров'я. Науковий журнал «Причорноморські економічні студії». Випуск 48. Частина 2. 2019. С. 77–81
36. Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015–2020 рр. URL: [http://healthsag.org.ua/wp-content/uploads/2014/11/Strategiya\\_UKR.pdf](http://healthsag.org.ua/wp-content/uploads/2014/11/Strategiya_UKR.pdf) (дата звернення: 11.12.2016)
37. Національні рахунки охорони здоров'я (НРОЗ) України у 2010 році: статистичний бюлетень. Державна служба статистики України. Київ, 2012. 150 с.
38. Нефедова О. Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства. Вісник економічної науки України. 2008. № 2(14). С. 117–120.

39. Олійник Н. М. Вдосконалення системи управління розвитком трудових ресурсів як головного критерію підвищення конкурентоспроможності агропромислового комплексу. Економічні інновації. 2014. № 57. С. 275–282.

40. Олійник Н. М., Макаренко С. М., Нічипорук А. О. Аналітичне оцінювання ефективності діяльності підприємств легкої промисловості України. Проблеми системного підходу в економіці: Збірник наукових праць. 2018. № 2 (64). С. 76–81.

41. Павлов В. І. Формування стратегії реалізації регіональної інноваційної політики. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2014. № 1. С. 6–9.

42. Павлова В. А. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємств-виробників споживчих товарів: дис. ...доктора економічних наук: 08.06.01. Дніпропетровськ, 2012. 453 с.

43. Панков В. Инновационная деятельность и стратегия повышения конкурентоспособности продукции: международный и региональный аспекты. Економіст. 2005. № 6. С. 40–45.

44. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов; пер. с англ. ; 3-е изд. М. : АльпинаБизнес Букс, 2008. 453 с.

45. Портер М.Е. Стратегія конкуренції: Пер.з англ. К.: Основи, 2006. 390 с.

46. Рибачок С. А., Макаренко С. М. Формування оптимального податкового навантаження як основи виплати гідної заробітної плати працівникам підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». № 14/2. 2017. С. 99–102.

47. Синицына Т.А. Оценка эффективности системы управления промышленным предприятием: целевой подход : дис. ... канд. экон. наук : 08.06.01. Одесса, 2008. 187 с.

48. Сьомченко В. В. Методичні основи оцінки ефективності використання трудових ресурсів на підприємствах харчової промисловості. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. 2010. № 4 (54). С. 348–350.

49. Тихомирова А.В. Оценка эффективности управления производством. М. : Экономика, 1984. 104 с.

50. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа; 17-е изд. ; пер. с англ. М. : Вильямс, 2007. 928 с.

51. Тюхтенко Н. А., Макаренко С. М., Данько В. В. Налагодження ефективної взаємодії між підприємствами та державними установами в умовах пандемії COVID–19. Науковий вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. Серія «Економіка». Том 25. Випуск 3 (82). 2020. С. 61–66.

52. Тюхтенко Н. А., Макаренко С. М., Олійник Н. М. Об'єктивізація визначення купівельної спроможності споживачів в умовах тіньової економіки. Вісник Київського національного університету імені Т.Шевченка. № 4 (181), 2016. С. 36–42.

53. Фатхурдинов Р. А. Стратегический менеджмент: [учебник]. 4-е изд., пер. и доп. М.: «Дело», 2010. 151 с.

54. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М.: ИНФРА-М, 2000. 312 с.

55. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг: Учебник. М.: АО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. 640 с.

56. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: [навч. посіб.]. К.: КНЕУ, 2012. 384 с.

57. Щиборщ К.В. Стратегическое управление затратами. Аудит и финансовый анализ. 2011. № 4. С. 101–104.
58. Formation of an Innovative Competitiveness Management System of the Enterprise: On the Case of Ukraine's Healthcare / S. Makarenko et al. Journal of Economics and Management Sciences. 2020. Vol. 3. № 1. P. 1–12
59. Innovative development of the regions: cooperation between enterprises and state institutions / N. Tyukhtenko et al. Marketing and Management of Innovations. 2019. № 3. P. 354–365
60. Makarenko S., Danko V. Research of the specific development of the health care system in Ukraine. Green, Blue & Digital Economy Journal. 2020. Vol. 1. № 1. P. 24–30
61. Makarenko, S., Oliinyk, N., & Kazakova, T. (2018). Improving the Method Approach to the Rating Evaluation of Employees as Professional Career Development. Baltic Journal of Economic Studies. Vol. 4, No. 5 December. P. 179–187
62. Tyukhtenko N.A., Makarenko S.M., Oliinyk N.M. (2016). Increasing Competitiveness of the Enterprise by Improving Logistic Strategy of Distribution of Production and Supply of Raw Materials. Науковий вісник Полісся. 2018. № 2 (14). Ч. 2. С. 56–63