

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА
ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ»**

здобувача освіти за ОС «бакалавр»
денної форми навчання

галузь знань **07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»**
спеціальність **073 «МЕНЕДЖМЕНТ»**
освітньо-професійна програма **«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**
БУРТИК СОФІЇ РОМАНІВНИ

Науковий керівник:

к.е.н., доц. Овчаренко Тетяна Сергіївна

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 16 від «14» червня 2023р.

Завідувач кафедри

_____ д.е.н., професор Ситницький М.В.

Київ - 2023

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, д.е.н. **Ситницький М.В.**
«25» листопада 2022 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»
Буртик Софії Романівни

1. Тема роботи: «Управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку медичних послуг»

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, протокол №5 від 25.11.2022 р.

2. Строк завершення роботи: 05.06.2023

3. Підсумковий передзахист роботи: 31.05.2023

4. Предмет дослідження: теоретичні засади та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства.

5. Об'єкт дослідження: процес управління конкурентоспроможністю підприємства КМР «КМЦ ПМСД»

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – узагальнення теоретичних та практичних засад управління конкурентоспроможністю підприємства, а також розробка рекомендацій щодо удосконалення такої системи на прикладі КМР «КМЦ ПМСД».

Завдання:

6.1 визначити сутність поняття конкурентоспроможність підприємства;

6.2. розглянути методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства;

6.3. провести загальну характеристику підприємства КМР «КМЦ ПМСД»;

6.4. злізшити оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства КМР «КМЦ ПМСД»

6.5.здійснити розробку напрямів стратегічного розвитку підприємства КМР «КМЦ ПМСД»

6.6 розробити стратегію підвищення конкурентоспроможності підприємства КМР «КМЦ ПМСД».

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2022	
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	листопад 2022	
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2022	
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2022 - лютий 2023	
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2023	
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2023	
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2023	
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2023	
9.	Попередній передзахист роботи	15.05.2023	
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2023	
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	31.05.2023	
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень-червень 2023	
13.	Завершення написання роботи	05.06.2023	
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2023	
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2023	
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2023	

ЗМІСТ

ВСТУП	2
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Сутність поняття конкурентоспроможності підприємства	5
1.2. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства.....	12
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ	18
2.1. Загально-економічна характеристика підприємства КМР «КМЦ ПМСД».....	18
2.2. Оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства КМР «КМЦ ПМСД»	36
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА КМР «КМЦ ПМСД»	Помилка! Закладку не визначено.
3.1. Обґрунтування напрямів стратегічного розвитку підприємства КМР «КМЦ ПМСД».....	49
3.2. Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства КМР «КМЦ ПМСД»	49
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасне бізнес-середовище характеризується посиленням конкуренції, невизначеністю та економічною нестабільністю, тому компанії шукають нові підходи до формування стратегій розвитку. Здатність підприємства виживати в умовах постійної конкуренції залежить від його конкурентоспроможності. Рівень конкурентоспроможності є фактором, що характеризує стан підприємства, який визначає можливість його подальшого розвитку та досягнення поставлених стратегічних цілей і завдань. Ефективність діяльності підприємства, зокрема його здатність відповідати високим вимогам ринку, якість задоволення споживчого попиту та ресурсний потенціал є основними факторами, що визначають конкурентоспроможність підприємства на ринку. У цих умовах доцільним є дослідження підходів до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства як складової його розвитку.

Наукові праці вітчизняних учених, таких як В.Г. Балана, С.М. Клименко, О.О.Кузьміна, О.М. Тищенко, О.А. Паршина, А.О. Касич присвячені розробці наукових засад у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства.

Проте, незважаючи на численні напрацювання науковців у сфері дослідження особливостей управління конкурентоспроможністю підприємства, недостатньо вивченим залишається питання розробки та використання дієвого алгоритму впровадження системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є узагальнення теоретичних та практичних засад управління конкурентоспроможністю підприємства, а також розробка рекомендацій щодо удосконалення такої системи на прикладі КМР «КМЦ ПМСД».

Для виконання поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- визначити сутність поняття конкурентоспроможність підприємства;
- розглянути методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- провести загальну характеристику підприємства КМР «КМЦ ПМСД»;
- здійснити оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства КМР «КМЦ ПМСД» ;
- здійснити розробку напрямів стратегічного розвитку підприємства КМР «КМЦ ПМСД»
- розробити стратегію підвищення конкурентоспроможності підприємства КМР «КМЦ ПМСД».

Об'єктом дослідження є процеси управління конкурентоспроможністю підприємства КМР «КМЦ ПМСД»

Предметом дослідження є теоретичні засади та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань та досягнення мети кваліфікаційної роботи використано такі методи дослідження: проблемно-орієнтований; логічного узагальнення, аналізу та синтезу; статистичного аналізу; моніторинг медичних закладів.

Структура та обсяг дипломної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття конкурентоспроможність підприємства

Сьогодні компаніям необхідно адаптуватися до постійно мінливого середовища для досягнення ефективних результатів, що вимагає від них розробки інноваційних концепцій розвитку та шляхів підвищення конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність - це міра кінцевого результату, досягнутого підприємством за певний період часу. Конкурентоспроможність підприємства залежить від конкретних переваг, яких воно набуло порівняно з основними існуючими конкурентами[1].

Конкуренція - це перша категорія, яка характеризує природу ринкової економіки. Існує декілька визначень цього поняття. Нижче наведено деякі з них:

Конкуренція - це змагальний характер діяльності суб'єктів господарювання, коли незалежна поведінка суб'єктів ефективно обмежує можливості кожного з них в односторонньому порядку впливати на загальні умови розподілу товарів на відповідному товарному ринку [27].

Конкуренція - це боротьба фірм з обмеженим платоспроможним попитом споживачів, яку ведуть фірми на доступних їм сегментах ринку». Це визначення стосується лише конкуренції між постачальниками, що має місце в умовах олігополії в розвинутій ринковій економіці [6].

Богацька Н.М. сформулювала: «пр конкуренція є центром тяжіння всієї ринкової економічної системи. Продавці і покупці змагаються один з одним, щоб досягти своїх цілей за рахунок своїх конкурентів. Ціни, що встановлюються в ході конкуренції, служать для регулювання попиту і пропозиції. У процесі конкуренції на ринку відбуваються транзакції і змінюються ринкові частки [8].

Конкуренція - це економічна категорія, яка полягає у змаганні виробників подібної продукції на ринку з метою залучення більшої кількості покупців і максимізації прибутку в короткостроковій або довгостроковій перспективі. Свобода вибору, яка лежить в основі конкурентних відносин, набуває форми прагнення кожного отримати особистий дохід для себе.

Існує три широкі категорії конкуренції, залежно від типу конкурента: пряма конкуренція, непрямая конкуренція та фантомна конкуренція(рис. 1.1).

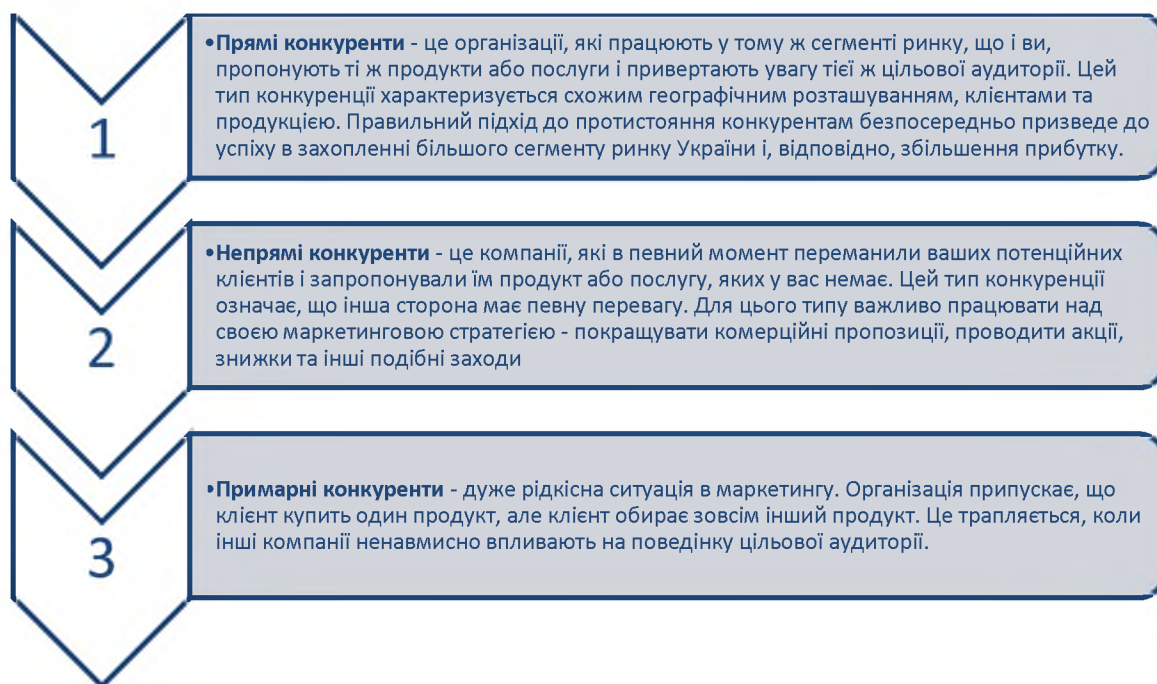


Рис. 1.1. Категорії конкуренції, залежно від типу конкурента[1,14]

Проблема в тому, що дуже важко отримати інформацію про фантомних конкурентів. Один з найефективніших способів протистояти цьому - переконлива реклама.

Конкуренція означає, що на ринку є багато незалежних покупців і продавців. У процесі конкуренції учасники переслідують одну і ту ж мету - завоювання споживчих переваг і максимізація прибутку, але вони відрізняються способами досягнення цієї спільної мети.

Тому в конкурентній боротьбі перемагає той, хто отримує конкурентну перевагу і займає стабільний сегмент ринку раніше за інших. Однак отримати

перевагу - це лише початок, а утримати цю початкову позицію і втриматися на ринку набагато складніше.

Теорія конкуренції була викладена Адамом Смітом у його книзі "Багатство народів" (1776). Теорія конкуренції Сміта була вперше сформульована ним самим. Новизна теорії конкуренції Адама Сміта полягає в тому, що він першим спробував її застосувати. Новизна теорії конкуренції Сміта полягає в тому, що він був першим [21]:

Він висунув ідею про те, що конкуренція підвищує ціни (коли пропозиція зменшується) і знижує ціни (коли пропозиція надмірна);

Згідно з цією "рукою", вона "смикає" за ниточки маріонеткових бізнесменів, змушуючи їх діяти згідно з "ідеальним" планом економічного розвитку, який безжально руйнується задіяними компаніями;

У цьому контексті теоретично розроблено дуже тонкий і гнучкий конкурентний механізм, який об'єктивно врівноважує галузеві норми прибутку та оптимально розподіляє ресурси між галузями; підступність цього конкурентного механізму полягає в тому, що при зниженні попиту на продукцію найбільші труднощі відчувають компанії, які виробляють неякісну або дуже дорогую продукцію; гнучкість конкурентного механізму проявляється в миттєвому реагуванні на зміни навколишнього середовища. Мобільні підприємства швидко адаптуються до навколишнього середовища;

Основними умовами ефективної конкуренції є наявність великої кількості продавців і покупців, повнота інформації, ліквідність використовуваних ресурсів і неможливість кожного продавця впливати на формування ринкових цін на товари (при збереженні якості та сервісу). Розроблено моделі зміцнення та розвитку конкуренції, які доводять, що в ринкових умовах можна максимізувати задоволення потреб споживачів та оптимально використовувати ресурси суспільства в цілому.

Для кращого розуміння сутності конкуренції наведемо визначення, сформульовані деякими авторами (табл. 1.1).

Конкурентоспроможність - це ринкова категорія, що динамічно змінюється, тому навіть якщо якісні характеристики товару не змінюються, його конкурентоспроможність може суттєво змінюватися залежно від кон'юнктури ринку, поведінки конкурентів, зміни цін, рекламних заходів тощо.

Конкурентоспроможність - це комплексний показник, який відображає сукупну дію різних факторів, починаючи від динаміки та рівня економічного розвитку і закінчуючи здатністю організовувати та контролювати процеси забезпечення якості та конкурентоспроможності в усіх сферах бізнесу. Водночас світовий досвід свідчить, що у відкритій ринковій економіці, яка немислима без інтенсивної конкуренції, діють чинники, які роблять конкурентоспроможність умовою виживання товаровиробників і показником ефективності господарської діяльності та економічного процвітання країни.

Таблиця 1.1

Сутність конкуренції

Автор	Значення
А. Сміт]	Чесне без змови, суперництво, яке проводиться між продавцями (або покупцями) за найбільш вигідні умови продажу товару
Представники неокласичної течії	Боротьба за економічні блага та за гроші споживача, на які їх можливо придбати
М. Портер	Динамічний процес, що розвивається, безупинно мінливий ландшафт, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси й нові ринкові сегменти.
Марченко І.С.	Наявність на ринку великої кількості незалежних покупців та продавців й можливість покупців та продавців виходити на ринок і залишати його.
Ансофф І.	Суперництво на якому-небудь поприщі між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими в досягненні однієї й тієї ж мети.
Й. Шумпетер	Суперництво старого ринку з новим, з інноваціями.

Джерело: складено на підставі [1, 23,45,49]

Конкурентоспроможність підприємства має забезпечуватися такими показниками, як висока ефективність виробництва, що досягається сучасною технікою, технологіями та кваліфікованою робочою силою, здатність завоювати та утримувати постійну позицію на ринку протягом тривалого

часу, що забезпечується принципами ефективного маркетингового управління.

Дефініційний аналіз сутності поняття "конкурентоспроможність" дозволяє виділити наступні характеристики цього поняття (рис. 1.2)

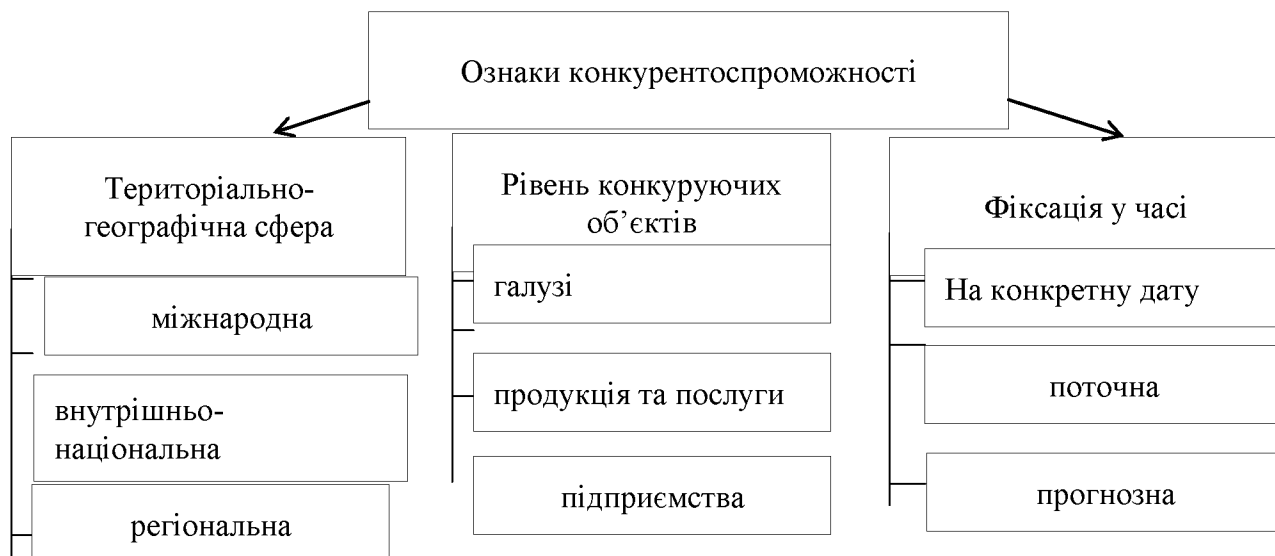


Рис. 1.2. Класифікація конкурентоспроможності за певними ознаками

Джерело: розроблено на основі [26]

Основними умовами конкурентоспроможності є

- застосування наукового підходу до стратегічного управління
- забезпечення єдності інженерного, технічного, економічного та управлінського розвитку,
- застосування сучасних методів досліджень і розробок (програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень тощо)
- врахування взаємозв'язку функцій управління всіма процесами на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта
- формування системи заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів [26].

Категорія "конкурентоспроможність підприємства" характеризується сукупністю ознак: порівнянність, просторовість, динамічність, об'єктивність, атрибутивність, системність та предметність.

Просторовість означає, що конкурентоспроможність підприємства визначається на конкретному ринку. Це пов'язано з тим, що можна бути конкурентоспроможним на одних ринках, але не на інших.

Конкурентоспроможність підприємства - це відносна характеристика, яка відображає різницю в розвитку одного підприємства та його конкурентів за ступенем задоволення потреб людей у товарах та ефективності виробництва. Конкурентоспроможність підприємства характеризується його здатністю адаптуватися до умов ринкової конкуренції та динамічністю.

Фактори конкурентоспроможності - це умови, які безпосередньо впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства і визначають його конкурентну позицію на зовнішніх ринках збуту.

Конкурентоспроможність підприємства залежить від багатьох факторів: ємності ринку (річного обороту), легкості доступу на ринок, виду продукції, що випускається, однорідності ринку, конкурентоспроможності компаній, що вже присутні на ринку, можливості технологічних інновацій в галузі.

Аналіз конкурентоспроможності компанії на ринку дозволяє дослідити фактори, що впливають на ставлення покупців до компанії та її продукції і, відповідно, на зміну частки продукції компанії на ринку. На думку М. Портера, всі фактори, що впливають на конкурентоспроможність компанії, можна розділити на дві основні групи: внутрішні та зовнішні.

Під зовнішніми факторами розуміють сукупність проблем, економічних, соціальних і природних умов, інституційних структур всередині країн і між країнами, а також інших зовнішніх умов і факторів, що діють у глобальному середовищі, які впливають або можуть вплинути на функціонування підприємства [29].

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства здійснюється за загальноприйнятими методиками. Після визначення місії та цілей підприємства здійснюється діагностичний етап. Він полягає в оцінці змін, що впливають на різні аспекти

діяльності підприємства, виявленні факторів, що загрожують потенційній конкурентоспроможності підприємства, аналізі діяльності конкурентів, виявленні факторів, що мають найбільші можливості для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Аналіз факторів, що впливають на конкурентоспроможність компанії у зовнішньому середовищі, дозволяє вчасно передбачити можливості, скласти плани на випадок непередбачених обставин, розробити заходи щодо перетворення загроз на вигідні можливості.

Для аналізу макроекономічних факторів зазвичай використовують PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори) та SWOT-аналіз, які дозволяють визначити загрози та можливості, що стоять перед компанією, а також виявити несприятливі фактори, які можуть знизити ефективність використання потенціалу компанії [20].

Внутрішні фактори - це ті, над якими фірма має контроль. До них відносяться

- Управлінська та адміністративна діяльність підприємства (наприклад, організаційна та виробнича структура управління, рівень професіоналізму та кваліфікації менеджерів тощо).

- Система технічного оснащення. Модернізація обладнання та технологій, тобто заміна на високотехнологічне обладнання, підвищує конкурентоспроможність компанії та внутрішню гнучкість виробництва;

- сировина, матеріали та напівфабрикати. Якість сировини, повнота переробки та кількість відходів мають значний вплив на конкурентоспроможність підприємства;

- Реалізація продукції, її кількість та вартість. Цей фактор має значний вплив на конкурентоспроможність підприємства. Підприємство намагається досягти ефективного збуту, продаючи продукцію, яка користується високим попитом на ринку, щоб сприяти зростанню продажів і розширенню ринку збуту. Аналіз внутрішніх факторів впливу тісно пов'язаний з аналізом господарської діяльності підприємства [20].

Як правило, конкурентні фактори є стимулюючими і загрожують витісненням з ринку, і виробники повинні об'єктивно дивитися на конкурентоспроможність своєї системи якості та ринку продукції і збуту в цілому, а також ретельно оцінювати результати своєї діяльності.

Безперервне і точне управління конкурентоспроможністю визначається потужною інформаційною підтримкою. Для цього на підприємстві повинна бути створена інформаційна система, що дозволяє досліджувати, оцінювати і прогнозувати конкурентоспроможність внутрішнього і зовнішнього середовища.

1.2. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Ефективність функціонування підприємства, тобто його здатність відповідати високим вимогам ринку, якість задоволення споживчого попиту та ресурсний потенціал є основними факторами, що визначають конкурентоспроможність підприємства на ринку. У цих умовах важливого значення набуває вивчення основних методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.

Так, В.І. Сахно на основі аналізу літературних джерел виділяє такі найбільші групи методів оцінки конкурентоспроможності підприємства [49]: 1) методи, основані на теорії конкурентних переваг; 2) методи, засновані на теорії ефективної конкуренції; 3) методи, в основі яких лежить теорія якості товару; 4) матричні методи; 5) інтегральний метод

Існують різні методи аналізу конкурентних переваг, але найпоширенішими є ті, що характеризують ринкову позицію компанії (продукту). Їх можна розділити на формальні та матричні моделі для дослідження конкретних видів діяльності (бізнесів) підприємств. Щодо формальних методів див. табл. 1.2.

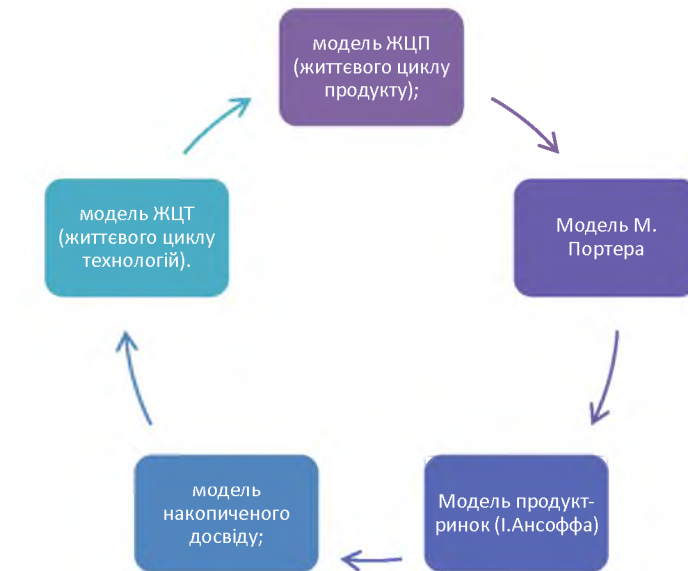


Рис.1.3. Формальні моделі аналізу конкурентних переваг

Джерело: складено на підставі [49].

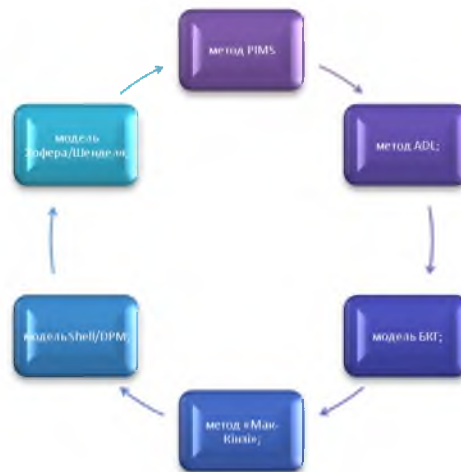


Рис.1.4. Матричні моделі аналізу конкурентних переваг

Джерело: складено на підставі [49].

I. Методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства:

- метод комплексного стратегічного аналізу SWOT;
- метод комплексного стратегічного аналізу SPACE;
- метод LOTS;
- метод експертного оцінювання;
- метод картування стратегічних груп.

II. Методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства:

- Методи фінансово-економічного аналізу;
- Методи прогнозування фінансово стану підприємства.

Таблиця 1.2.

Формальні моделі дослідження окремого виду діяльності (бізнесу) підприємства

Метод Аналізу	Переваги	Недоліки	Доцільність Застосування
Модель конкурентної переваги (М. Портера)	Дає можливість визначити всебічний вплив зовнішніх сил на конкуренцію	За наявності особливої позиції на ринку, відомо як досягнути переваги над конкурентами; концентрація тільки одному виді стратегії	Можливе та необхідне
Модель продукт-ринку (І.Ансоффа)	Дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів підприємства і визначити характеру його дій на ринку	Для проведення аналізу потрібні кваліфіковані кадри зі спеціальною підготовкою; можуть виникати проблеми зі збиранням даних	Можливе та необхідне
Модель накопиченого досвіду	Дозволяє оцінити закономірність формування затрат залежно від питомого обсягу виробництва, дає можливість порівняти витрати конкурентів, які діють на одному і тому ж ринку, і виявити необхідність зміни стратегії	Для секторів економіки і ринків з низькими темпами розвитку збільшення виробництва з метою зменшення витрат може привести до перевиробництва продукту.	Можливе для окремих секторів економіки
Модель життєвого циклу товару	Знання стадій життєвого циклу товару дає можливість планувати та оцінювати затрати, прибутки та інвестиції підприємства	Ускладнюється визначення фази, в якій перебуває попит на той чи інший товар у випадку коли модель є нетрадиційною (при відсутності окремої фази)	Можливе для формування прогнозів еволюції первинного попиту в конкретній стратегічній зоні господарювання

Джерело: складено на підставі [41]

Далі перейдемо до детального розгляду матричних моделей. Переваги і недоліки, а також доцільність застосування матричних методів представлено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3.

Матричні (портфельні) методи

Метод аналізу	Переваги	Недоліки	Доцільність Застосування
Метод Бостонської консалтингової групи (БКГ).	Високі здібності до формулювання стратегії, вміння детально пояснювати стратегічні питання підприємства, основа для аналізу взаємодії між різними сферами діяльності та різними етапами розвитку кожного виду діяльності. Сфери діяльності	Оцінка стратегічних бізнес-позицій та стратегічних економічних факторів базується лише на двох характеристиках Ринку збуту для	Рекомендації можуть бути нечіткими. Різні підходи до оцінки;
Метод (модель) МакКінсі	Більш гнучка у застосуванні порівняно з матрицею BCG, диференційована оцінка компаній, поглиблений аналіз привабливості ринку, з більшою кількістю факторів оцінки.	Він не враховує можливості компаній позитивно впливати на зовнішнє середовище;	Можливе
Модель компанії Шелл (модель Shell/DPM)	Застосування стратегій системи якісних та кількісних індикаторів. Стратегічний вибір може бути обґрунтованим. Розробка ССП з орієнтацією на майбутнє компанії може підтримувати баланс між надмірним фінансуванням та дефіцитним фінансуванням; Позиціонування ССП на різних етапах.	Застосовується (переважно) в капіталомістких галузях. Відсутність критеріїв для відбору показників для оцінки параметрів матриці, суб'єктивізм у визначенні вагових коефіцієнтів для оцінки показників, неточність результатів порівняння СЗГ. Неточність результатів порівняння СЗГ, що належать до різних галузей. Неточність результатів порівняння СДГ, що належать до різних галузей.	Можливе, але Обмежене
Метод ADL	Втілення стратегічного аналізу;	Проблемність визначення реалістичних відрізків	Можливе

	<p>Вміння визначати цілі, ринки, позиції та внесок у бізнес-портфель кожного з бізнес-сегментів компанії.</p> <p>Створення багатовимірних моделей.</p> <p>Полягає в отриманні багатовимірної моделі для опису портфеля компанії.</p> <p>Отримання багатовимірної моделі для опису портфеля компанії дозволяє врахувати всі специфічні стратегії, що стосуються окремих бізнес-напрямків компанії.</p> <p>для окремих бізнес-напрямків підприємства.</p>	<p>траєкторії руху ГК для кожного бізнесу, а також алгоритмічність та схематичність, яка може мати механічний характер.</p> <p>Алгоритмічний та схематичний характер, що може призвести до механічних та поверхневих помилкових рішень.</p> <p>Може призвести до поверхневих і помилкових рішень.</p> <p>Незнання інноваційних стратегій.</p>	
Модель Hofer/Schendel	<p>Прояснити позицію існуючих бізнесів та визначити, якими вони мають бути.</p> <p>Ідеальний набір бізнесів.</p>	<p>Ключові стратегії в моделі звертаються до кількох клітинок матриці одночасно</p> <p>Звертається до декількох комірок матриці одночасно.</p> <p>Вона не робить різниці між сильними, середніми та слабкими компаніями, середніми та слабкими фірмами</p>	Можливе
Метод PIMS	<p>Використання емпіричного матеріалу долає розрив між абстрактним (теоретичним) і конкретним (вимірюваним за допомогою моделей).</p> <p>Відносна якість продукції.</p>	<p>Опитування орієнтоване переважно на організації, які вже досягли певної позиції на ринку, тому метод не може бути застосований до високотехнологічних галузей.</p> <p>Не може бути застосований до високотехнологічних галузей,</p>	Можливе

Джерело: складено на основі [1,11, 14]

Розглянуті методики самі по собі не відповідають потребам підприємств, оскільки не вирішують такі проблеми, як проблема вибору універсальних показників та факторів конкурентоспроможності та визначення їх рівня. Вибір методу є індивідуальним для кожного підприємства і визначається завданнями, які необхідно вирішити (діагностика стану підприємства, вибір стратегії тощо), рівнем прийняття рішень та факторами конкурентного середовища.

РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ

2.1. Загально-економічна характеристика підприємства КМР «КМЦ ПМСД»

Станом на 1 січня 2021 р. в Україні налічується близько 17 000 закладів охорони здоров'я ("ЗОЗ"): 1714 лікарень, 10373 амбулаторій, 5344 приватних клінік) [34]. Приклади медичних технологій включають високоточне роботизоване хірургічне обладнання, високоякісне медичне обладнання для ранньої діагностики, автоматизацію лабораторій для скорочення часу виконання аналізів та отримання результатів, тестування в місцях надання медичної допомоги для швидкого сортування пацієнтів, автоматизовані медикаментозні системи для зменшення помилок при призначенні ліків, а також віддалений доступ до медичних послуг. Охорона здоров'я, інше.

Аналіз статистичних даних щодо обсягу наданих послуг у сфері охорони здоров'я в Україні показує, що після порогової точки у 2014 р. (9,2 млрд грн) обсяг послуг зростає у середньому на 30% на рік, досягнувши 24,8 млрд грн у 2021 р. [32] (рис. 2.1).

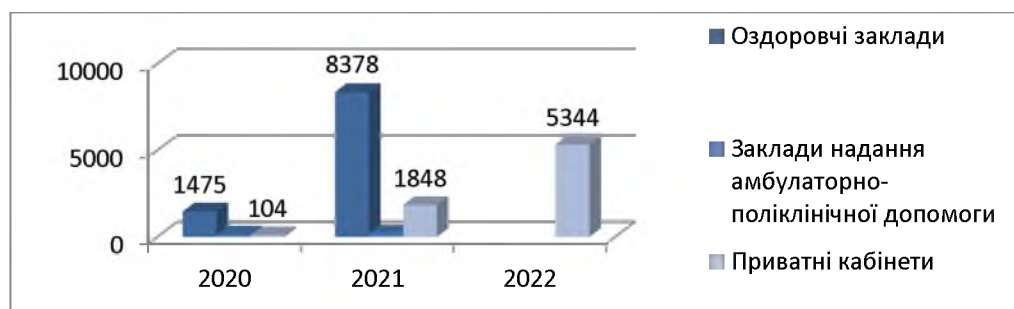


Рис.2.1. Структура закладів охорони здоров'я України (2020-2022 рр.)[16].

Зростання ринку приватних медичних послуг в Україні зумовлене збільшенням попиту на послуги, появою нові гравці та підвищення довіри до приватної медицини. У 2020 р. медичні послуги загальною вартістю 14,3

млрд грн були надані в Україні, а у 2021 р. цей показник зріс на 28,3% і досяг значення 18,7 млрд грн [23].

Ринок охорони здоров'я сконцентрований у великих містах України. Домінує Київ з часткою 48,6%, за ним ідуть Харків, Дніпро, Одеса та Львів. Ці міста мають велику кількість населення та швидкозростаючу економіку, що створює сприятливі умови для розвитку приватних медичних закладів (рис. 2.2).

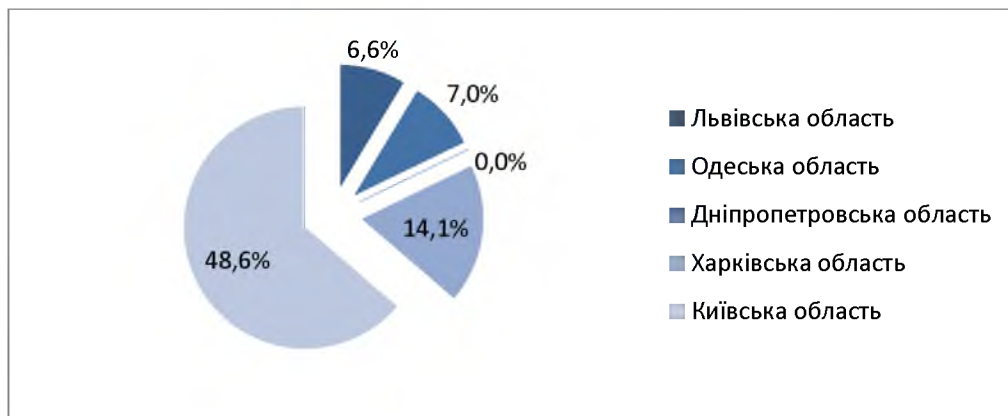


Рис.2.2. Регіональна структура приватної медицини в Україні, % (2021).[16].

Сучасний ринок приватних медичних закладів включає великі мережеві універсальні заклади (лікарі загальної практики) та невеликі спеціалізовані заклади (наприклад, стоматологія, гінекологія, косметична хірургія). Слід підкреслити, що всі вони є приватними.

Заклади охорони здоров'я є частиною сегменту МСП. Вибіркове дослідження спеціалізації приватних медичних закладів показує, що домінують терапевтичні, хірургічні, стоматологічні та гінекологічні клініки. На відміну від державного сектору, приватний сектор охорони здоров'я характеризується конкуренцією між учасниками ринку послуг, що спонукає учасників постійно вдосконалювати свою діяльність, залучати кращий персонал та підвищувати якість своїх послуг шляхом придбання нового обладнання [34].

Ще однією важливою тенденцією розвитку ринку приватної медицини є консолідація учасників ринку з метою розширення профілю та формату закладів і створення мереж медичних центрів.

Найвищий рівень задоволеності роботою лікарів спостерігається серед педіатрів - 77,6%, дільничних терапевтів або сімейних лікарів - 75,8%, стоматологів - 71,4%, задоволеність послугами лікарень - 55,9%, пологових будинків - 64,1% та вузькопрофільних спеціалістів у поліклініках - 65,9%. Опитування показало, що існують значні відмінності між регіонами.

Таким чином, було визначено, що протягом періоду, охопленого дослідженням, український ринок медичних послуг перебував під впливом кількох важливих факторів, які визначають його поточний стан. Одним із таких факторів є поточний стан системи охорони здоров'я. Реформування цього сектору зробить його функціонування та механізми фінансування більш прозорими, що сприятиме подальшому підвищенню якості послуг у майбутньому. У свою чергу, це призведе до посилення конкуренції між приватною та державною медициною. Такий розвиток подій очікується протягом наступних трьох-п'яти років.

Коломийський міський центр первинної медико-санітарної допомоги: маленька історія великого успіху

Коломия – мальовниче прикарпатське місто, розміщене на лівому березі річки Прут. Це вузол залізничних і автомобільних шляхів, її населення – більше 61 тисячі мешканців. Зі створенням ОТГ ця цифра має тенденцію як до відносного, так абсолютного збільшення (більше 70 тисяч мешканців станом на 2019 р.). Саме тут 1 жовтня 2014 р. було створено Коломийський міський центр ПМСД.



Рис.2.3 Офіційний сайт КНП КМР «КМЦ ПМСД» [34]

На початку роботи в центрі не було жодного сімейного лікаря, а також усього необхідного оснащення та устаткування. Сьогодні це 9 амбулаторій ЗПСМ, 2 ФАПи зі штатом працівників 200 осіб, з яких – 12 терапевтів, 13 педіатрів та 20 лікарів загальної практики-сімейної медицини.

На початку діяльності у розпорядженні персоналу був усього один пристрій для реєстрації ЕКГ, старший за вік Незалежної України (модель 1990 р.в.), 5 стареньких ПК, 2 бактерицидні лампи, 23 тонометра, з яких в робочому стані було всього 12, та 7 автомобілів виробництва часів СРСР.

Завдяки активній комунікації керівництва Центру за час з 2014 - 2018рр. шляхом бюджетних коштів та благодійної допомоги вдалось надбати.

Придбане обладнання

- бактерицидні лампи, сухожарові шафи;
- персональні отоскопи, офтальмоскопи, глюкометри, пульсоксиметри та тонометри;
- укладки медикаментів для надання невідкладної допомоги в орієнтовній потребі та розхідний матеріал;
- ваги дитячі, дорослі, ростоміри;
- ПК (понад 30 шт.);
- меблі медичні та офісні;
- автомобілі (+ 2 одиниці);
- сучасні цифрові багатоканальні електрокардіографи;
- портативний апарат УЗД.

Рис.2.4. Придбане обладнання 2014-2018рр. на КНП КМР «КМЦ ПМСД»[34]

У лютому 2018 р. Коломийський міський центр ПМСД перейшов у стадію реорганізації з комунального закладу в комунальне некомерційне підприємство згідно рішення сесії Коломийської міської ради від 22.02.2018 р. № 2423-30/2018 « Про реорганізацію комунального закладу Коломийської міської ради «Коломийський міський центр первинної медико-санітарної допомоги». Перехід в некомерційне підприємство відбувся 31 травня 2018 р. Реорганізація не проходила так гладко, як би цього хотілось [34].

Міській владі не дуже подобалась така ініціатива перетворення. Адже це означало збільшення незалежності та самостійності Центру. Але, ефективній комунікації головного лікаря, депутата міської ради – Володимира Мельничука, було прийнято остаточне рішення. Незважаючи на це, виникла ще одна проблема: влада вирішила, що може зменшити фінансування міської первинки (енергоносії, комунальні послуги), окрім грошей на ремонт приміщень. Ще в жовтні 2017 р. Центр обрав медичну інформаційну систему e-Health Medics. Саме тоді почалось активне оснащення оргтехнікою реєстратур усіх амбулаторій та лікарських кабінетів амбулаторій та їх підключення до мережі internet, а також створення точок вільного доступу до WI FI у холах очікування.

Приписна кампанія «Обери собі лікаря» стартувала 14 квітня 2018 р. За місяць було укладено більше, ніж 15 тисяч декларацій. На початок 2019 р. свого сімейного лікаря обрало більш, ніж 74% населення міста та приєднаних у рамках ОТГ сіл (Воскресинці, Шепарівці, Товмачик, Саджавка, Іванівці) [34].

Коломийський Центр ПМСД – один зі 150 закладів «первинки», які уклали договір з НСЗУ в першу хвилю. Необхідна документація була надана електронною поштою 1 червня 2018 р. о 15 годині 57 хвилин, рівно за 3 хвилини до завершення реєстрації. Але все пройшло успішно, і договір з НСЗУ було успішно укладено, перейшовши на нову модель фінансування «Гроші йдуть за пацієнтом». У 2019 р. для колективу Центру став визначним:

проект, розробкою якого займалась заступник головного лікаря Марія Буртик у рамках програми USAID «Розбудова закладів ПМСД, як центрів передового досвіду», переміг у конкурсному відборі. Окрім Коломиї, перемогу отримали ще 14 центрів по всій Україні.



Рис.2.5. Програма USAID «Розбудова закладів ПМСД, як центрів передового досвіду»[34].

Це дало можливість протягом 2019 р. отримувати фінансову, технічну та експертну підтримку в питаннях створення системи якості (вперше в закладах ПМСД), внутрішнього моніторингу, написання стратегії розвитку Центру, створення системи клієнтського сервісу, запровадження телемедицини для віддалених населених пунктів. Також у щоденну лікарську практику впроваджуються міжнародні протоколи, зокрема, фінські настанови DUODECIM.

У рамках гранту реалізуються і соціальні проекти, що пропагують здоровий спосіб життя та направлені на профілактику поширених захворювань (рис.2.6).

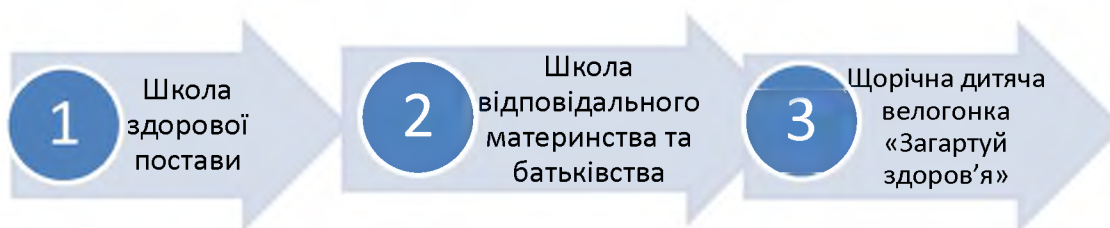


Рис.2.6. Соціальні проекти КНП КМР «КМЦ ПМСД»[34]

Передбачається і активна співпраця з медичними закладами освіти області – медичними коледжами та ВДНЗ «ІФНМУ» Один з напрямків інноваційного розвитку Центру – створення call-центру. Це дозволить завжди бути «на зв'язку» з пацієнтами. Спеціально підготовлені медичні сестри надаватимуть консультацію у телефонному режимі в межах компетенції або підказувати особам, що звернулися до оператора, їх маршрут. Загальні відомості про підприємство наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальні відомості про КНП КМР «КМЦ ПМСД»[34]

Загальні відомості	
Повне найменування емітента	КОМУНАЛЬНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО КОЛОМИЙСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ "КОЛОМИЙСЬКИЙ МІСЬКИЙ ЦЕНТР ПЕРВИННОЇ МЕДИКО-САНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ"
Організаційно-правова форма емітента	Комунальне некомерційне
Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ	39007143
Місцезнаходження емітента	Україна, 78200, Івано-Франківська обл., місто Коломия, ВУЛИЦЯ В'ЯЧЕСЛАВА ЧОРНОВОЛА, будинок 32
Основна форма діяльності	86.10 Діяльність лікарняних закладів
Офіційний сайт підприємства	https://pmsdkolomyia.net/our-history/

Коломийський міський центр первинної медико-санітарної допомоги за договором з національною службою здоров'я, своїм пацієнтам надає певний пакет послуг

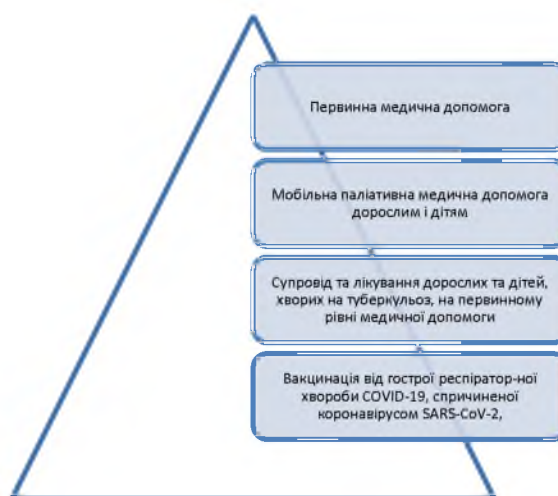


Рис.2.7. Пакет послуг від КНП КМР «КМЦ ПМСД»[34]

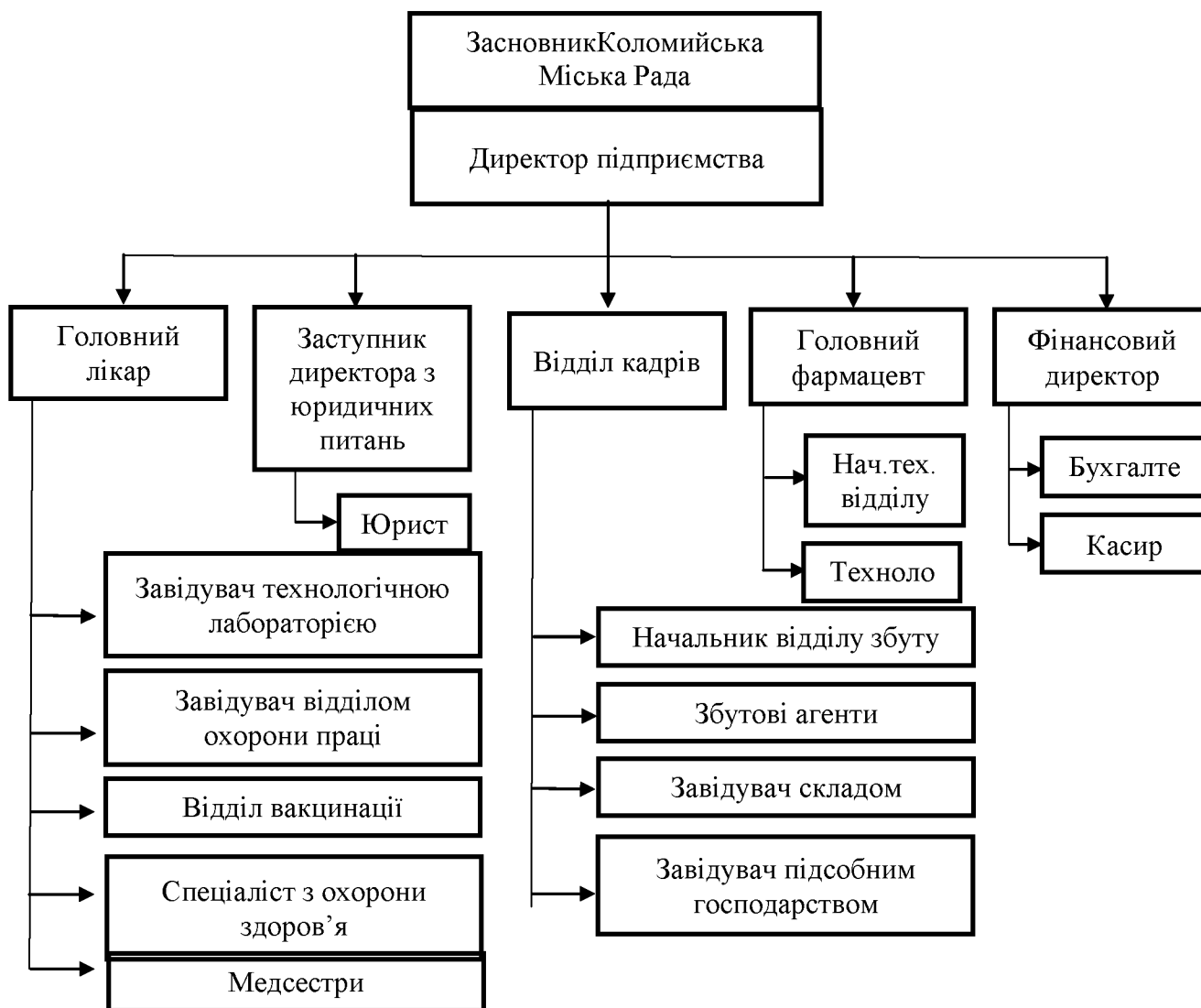


Рис.2.8. Організаційна структура управління КНП КМР «КМЦ ПМСД»[34]

Джерело: складено на підставі даних підприємства

Статут комунального некомерційного підприємства "Центр первинної медико-санітарної допомоги" зареєстровано розпорядженням Коломийської міської ради від 12.04.2013р. Засновником є Коломийська міська рада.

Розпорядженням Коломийської міської ради від 04 грудня 2013 р. зареєстровано статут комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико-санітарної допомоги». Засновником підприємства є Коломийська міська рада. Фінансово-економічний аналіз починається із загальної динаміки основних економічних показників діяльності

комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико-санітарної допомоги». Аналіз руху грошових коштів не може бути проведений, оскільки у відкритому доступі на офіційному сайті КНП «КМЦ ПМСД» відсутня форма 3 за 2019-2021 рр.

Таблиця 2.2

Динаміка техніко-економічних показників КНПКМР «КМЦ ПМСД» в 2019 - 2021 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2019	2020	2021	2020 / 2019	2021 / 2020	2020 / 2019	2021 / 2020	2021 / 2019
Чистий прибуток, тис. грн.	40,6	35 367,6	42 855,8	35 327	7 488,2	87 012,32	21,17	105 456,16
Собівартість, тис. грн.	0	0	32 907,8	0	32 907,8	0	0	0
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	40,6	35 367,6	9 948	35 327	-25 419,6	87 012,32	-71,87	24 402,46
Частка основних засобів у активах	0,89	0,86	0,69	-0,03	-0,17	-3,37	-19,77	-22,47
Оборотність активів, коефіцієнт трансформації, обороти	-	3,51	2,97	-	-0,54	0	-15,38	0
Фондовіддача, обороти	-	4	3,91	-	-0,09	0	-2,25	0
Фондоємність	-	0,25	0,26	-	0,01	0	4	0
Коефіцієнт оборотності запасів, обороти	-	0	40,04	-	40,04	0	∞	0
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обороти	-	401,9	817,86	-	415,96	0	103,5	0
Рентабельність продажів за операційним доходом (операційна маржа), %.	-2 740,64	9,92	6,7	2 750,56	-3,22	-100,36	-32,46	-100,24
Матеріалоємність	-	-	0,38	-	-	0	0	0
Витрати на гривню продажів, грн.	0	0	0,77	0	0,77	0	0	0
Коефіцієнт покриття запасів оборотним капіталом	0,77	0,21	3,82	-0,56	3,61	-72,73	1 719,05	396,1

продовження табл.2.2.

Коефіцієнт фінансової автономії	0,96	0,88	0,92	-0,08	0,04	-8,33	4,55	-4,17
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	7,29	1,46	4,73	-5,83	3,27	-79,97	223,97	-35,12
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,38	0,66	0,06	0,28	-0,6	73,68	-90,91	-84,21
Середня кількість працівників, осіб	207	203	203	-4	0	-1,93	0	-1,93
Фонд оплати праці, тис. грн.	12 546	11 254	10 254	-1 292	-1 000	-10,3	-8,89	-18,27
Продуктивність праці, тис. грн.	-49,34	118,83	149,78	168,17	30,95	-340,84	26,05	-403,57
Чистий дохід, тис. грн.	40,6	35 367,6	42 855,8	35 327	7 488,2	87 012,32	21,17	105 456,16

Джерело: складено на підставі даних підприємства [34]

У 2019 р. КГЗК згенерувала дохід у розмірі 40,6 тис. грн; на кінець 2021 року дохід склав 42 855,8 тис. грн, що на 105 456,16% більше порівняно з початком аналізованого періоду. Про підвищення ефективності бізнес-процесів компанії свідчить чистий прибуток, який зростає швидшими темпами (105 456,16%), ніж виробнича собівартість (-32 907,8 у 2019-2021 рр.). Важливо зберегти поточну динаміку, що дозволить досягти більш відчутних фінансових результатів для центрів первинної медико-санітарної допомоги.

У 2021 році валовий прибуток Центру первинної медико-санітарної допомоги "ПМСД" був позитивним і склав 9 948 тис. грн порівняно з 40,6 тис. грн у 2019 році, що свідчить про ефективні операційні процеси, які дозволяють створювати додану вартість в рамках щоденної діяльності працівників. В результаті залишаються додаткові кошти для покриття адміністративних, збутових та фінансових витрат.

Операційна маржа компанії є індикатором конкурентоспроможності; чим вище значення цього показника, тим вища якість продукції та послуг компанії і тим стійкіша її позиція на конкурентному ринку У 2021 році КСК

ПГЗК отримала операційний прибуток у розмірі 6,7 копійок на кожну 1 гривню реалізованої продукції.2019-. Як свідчить зростання показників на 2 747,34 у 2021 році, менеджери шукають можливості для забезпечення високої ефективності у своїй роботі, тобто у бізнес-процесах компанії.

Завдяки зростанню матеріаломісткості у 2019-2021 роках, тобто вартості ресурсів, витрачених на одиницю чистого прибутку, компанія більш ретельно використовує свої обмежені матеріальні ресурси.

Персонал підприємства працює більш продуктивно у 2021 році, про що свідчить показник доданої вартості на одну особу 149,78 тис. грн проти - 49,34 тис. грн у 2019 р. Запозичені основні засоби КНП «ЦПМСД» мають нижчу фондовіддачу (поточне значення 3,91 проти базового значення 4), про що свідчить те, що вони не використовуються більш інтенсивно в операційних процесах: у 2021 р. на кожну 1 гривню, вкладену в основні засоби, підприємство здатне виробити та реалізувати товарів та послуг на 3,91 гривні.

Таблиця 2.3

Динаміка доходів КНПКМР «КМЦ ПМСД» в 2019 - 2021 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2019	2020	2021	2020 / 2019	2021 / 2020	2020 / 2019	2021 / 2020	2021 / 2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	40,6	35367,6	42855,8	35 327	7488,2	87012,32	21,17	105456,16
Інші операційні доходи	3200 2	2 784,2	8 202,3	- 29217,8	5 418,1	-91,3	194,6	-74,37
Інші доходи	752,6	0	896,6	-752,6	896,6	-100	0	19,13
Інші доходи	0	0	0	0	0	0	0	0
Всього доходів	3279 5,2	38151,8	51954,7	5 356,6	13802,9	16,33	36,18	58,42

Джерело: складено на підставі даних підприємства[34]

Як видно з табл. 2.3., загальний дохід КНП ЦПМСД «ПМСД» у 2021 році становить 51 954,7 тис. грн, що на 58,42% більше, ніж у 2019 році.

Динаміка цього показника обумовлена впливом таких факторів, як чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (+105 456,16%) та інші доходи (+19,13%), тоді як зменшення показника обумовлено впливом інших операційних доходів (-74,37%), як показано нижче.

Таблиця 2.4

Структурні зрушення в сфері формування доходів КНПКМР «КМЦ ПМСД» в 2019 - 2021 рр., %

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2019	2020	2021	2020 / 2019	2021 / 2020	2021 / 2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	0,12	92,7	82,49	92,58	-10,21	82,37
Інші операційні доходи	97,58	7,3	15,79	-90,28	8,49	-81,79
Інші доходи	2,29	0	1,73	-2,29	1,73	-0,56
Всього доходів	100	100	100	0	0	0

Джерело: складено на підставі даних підприємства[34]

Важливими елементами доходів КНПКМР «КМЦ ПМСД» були: чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (частка дорівнює 82,49%), інші операційні доходи (частка дорівнює 15,79%). Аналіз структури доходів КНПКМР «КМЦ ПМСД» показує, що питома вага чистого доходу виросла на 82,36%.

Таблиця 2.5

Динаміка фінансового результату за видами діяльності КНПКМР
«КМЦ ПМСД» в 2019 - 2021 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2019	2020	2021	2020 / 2019	2021 / 2020	2020 / 2019	2021 / 2020	2021 / 2019
Результат основної діяльності	- 1112,7	3507,1	2873,2	4619,8	-633,9	-415,19	-18,07	-358,22
Результат від іншої звичайної діяльності	0	-2 601	896,6	-2 601	3 497,6	0	- 134,47	0
Фінансовий результат до оподаткування	- 1112,7	906,1	3 769,8	2018,8	2863,7	-181,43	316,05	-438,8

Джерело: складено на підставі даних підприємства[34]

Спостерігається збільшення кінцевого фінансового результату КНП ЦПМСД «ПМСД» за період з 2019 по 2021 рік на 4 882,5 тис. грн. Основна причина - від результатів основної діяльності (3 985,9 тис. грн) та іншої звичайної діяльності (896,6 тис. грн). Форма оподаткування КНПЦ ПМСД є платником єдиного податку, який обрав третю групу оподаткування: КНП КМР «ПМСД» сплачує фіксований податок у розмірі 5% від прибутку (коштів, отриманих платником).

Показник рентабельності активів КНП «ЦПМСД» показує, що з кожної 1 гривні, використаної для фінансування активів КНП «ЦПМСД», у 2021 році було згенеровано 26,16 копійок чистого прибутку. Такий рівень рентабельності активів є вищим за рівень інфляції в країні, а це означає, що реальна вартість активів компанії, задіяних у господарському процесі, зростає. Таким чином, менеджмент має змогу ефективніше використовувати

обмежені фінансові ресурси та досягати цілей зростання та розвитку компанії.

Таблиця 2.6

Динаміка показників рентабельності (збитковості) КНПКМР «КМЦ
ПМСД»

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2019	2020	2021	2020 / 2019	2021 / 2020	2021 / 2019
Рентабельність (пасивів) активів (чистий прибуток в чисельнику), %	-	8,99	26,16	-	17,17	-
Рентабельність (пасивів) активів (ЕВІТ в чисельнику), %	-	8,99	26,16	-	17,17	-
Рентабельність (пасивів) активів (ЕВІТДА в чисельнику), %	-	8,99	26,16	-	17,17	-
Рентабельність власного капіталу, %	-	9,84	29,05	-	19,21	-
Рентабельність виробничих фондів, %	-	10,26	34,43	-	24,17	-
Рентабельність продажів за валовим прибутком (валова маржа), %	100	100	23,21	0	-76,79	-76,79
Рентабельність продажів за операційним прибутком (операційна маржа), %	-2740,64	9,92	6,7	2750,56	-3,22	2 747,34
Рентабельність продажів за чистим прибутком (чиста маржа), %	-2740,64	2,56	8,8	2743,2	6,24	2749,4 4
Операційна рентабельність витрат, %	-3,36	10,12	5,96	13,48	-4,16	9,32
Коефіцієнт реінвестування, %	-	69,15	100	-	30,85	-
Коефіцієнт стійкості економічного зростання, %	-	6,17	23,86	-	17,69	-
Період окупності активів	-	11,12	3,82	-	-7,3	-
Період окупності власного капіталу	-	10,16	3,44	-	-6,72	-

Джерело: складено на підставі даних підприємства[34]

Важливим показником є рентабельність власного капіталу, який відображає результати діяльності компанії з точки зору власників та потенційних інвесторів: у 2021 р/ власникам було забезпечено 29,05 копійок чистого прибутку на гривню власного капіталу. Компанія забезпечила підвищення добробуту власників та покращення фінансового стану, про що свідчить високе значення показника рентабельності власного капіталу.

В результаті поточна рентабельність власного капіталу має термін окупності 3,44 року.

Про ефективність використання виробничих активів КНП ЦПМСД «ПМСД» в операційному процесі свідчать відповідні показники рентабельності: у 2021 р/ її значення становить 34,43%, що на 24,17 відсоткових пункти вище, ніж на кінець 2019 р. Оскільки операційна рентабельність підприємства є індикатором його конкурентоспроможності, високі значення цього показника свідчать про високу якість товарів і послуг підприємства та забезпечують стабільну позицію на конкурентному ринку У 2021 р/ комунальне некомерційне підприємство «ЦПМСД» отримало операційний прибуток у розмірі 6,7 копійок на кожну 1 гривню товарообороту. Як свідчить зростання показника на 2 747,34 у 2019-2021 рр., менеджери шукають можливості для забезпечення більшої ефективності у своїй роботі, а саме в операційних процесах підприємства.

Власники розглядають компанію як перспективний актив, що генеруватиме прибуток у майбутньому, та бажають реінвестувати значну частину прибутку 2021 р. в операційну діяльність компанії, забезпечивши додаткові кошти для подальшого розширення. Однак значення більше одиниці для цього індикатора означає, що інші фактори також впливають на цей динамізм.

Медичний маркетинг через особливості сфери має певні обмеження та відмінності від маркетингу в іншому бізнесі. Будучи максимально людино орієнтованим, цей бізнес об'єднує в єдиному просторі приватні та державні клініки, а вирішення проблеми, тобто лікування, потребує стандартизації [7].

Маркетинг – специфічний елемент системи управління КНП КМР «КМЦ ПМСД». Його головні завдання див. рис.2.9.

1. Отримання необхідної інформації про ринок та його учасників
2. Планування випуску та реалізації продукції,
3. Розробка системи ціноутворення;
4. Організація поставок та розподілу готової продукції;
5. Складання прогнозу розширення збуту та збільшення сфери охоплення ринку

Рис.2.9. Специфічний елемент системи управління КНП КМР «КМЦ ПМСД»

Джерело: складено на підставі даних підприємства[34]

Управління маркетингом комунального некомерційного підприємства "КМЦ ПМСД" здійснює відділ маркетингу. Він складається з 8 спеціалістів та керівника відділу. Відділ займається плануванням і здійсненням продажів, розробкою найбільш ефективної збутової політики, важливої складової цінової стратегії, включаючи методи і форми розрахунків зі споживачами, умови оплати, а також розробляє заходи щодо вдосконалення управління та організації виробництва. Вісім фахівців, що працюють у цьому відділі, відповідають за наступні напрямки: організація попиту та збуту послуг; організація реклами; внутрішній маркетинг. Більш наглядно можна побачити на рис.2.10

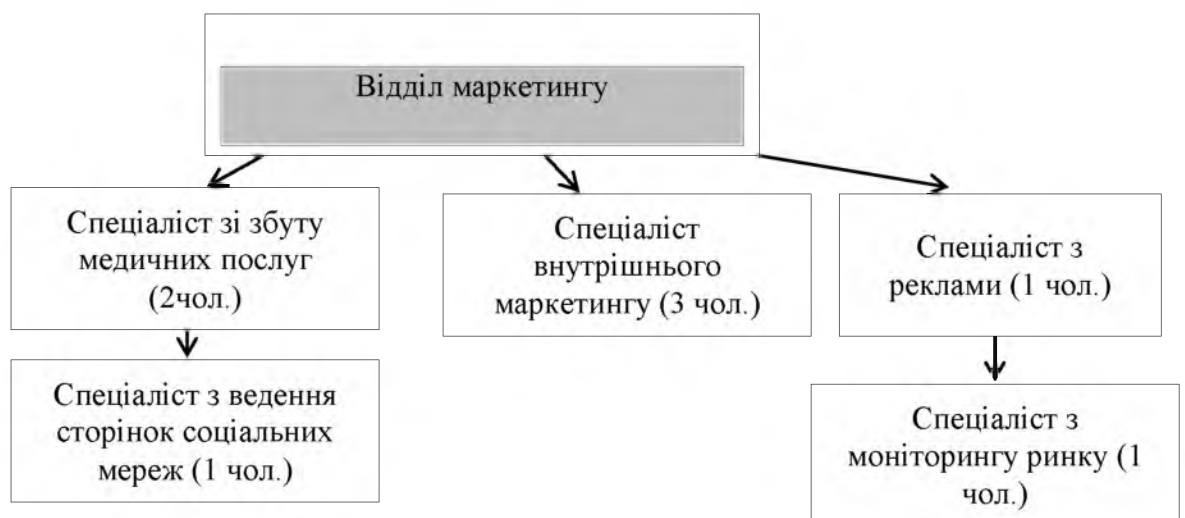


Рис.2.10. Схема маркетингу на КНП КМР «КМЦ ПМСД»

Джерело: складено на підставі даних підприємства[34]

Метою діяльності КНП КМР «КМЦ ПМСД» у галузі маркетингу є: рис. 2.11.

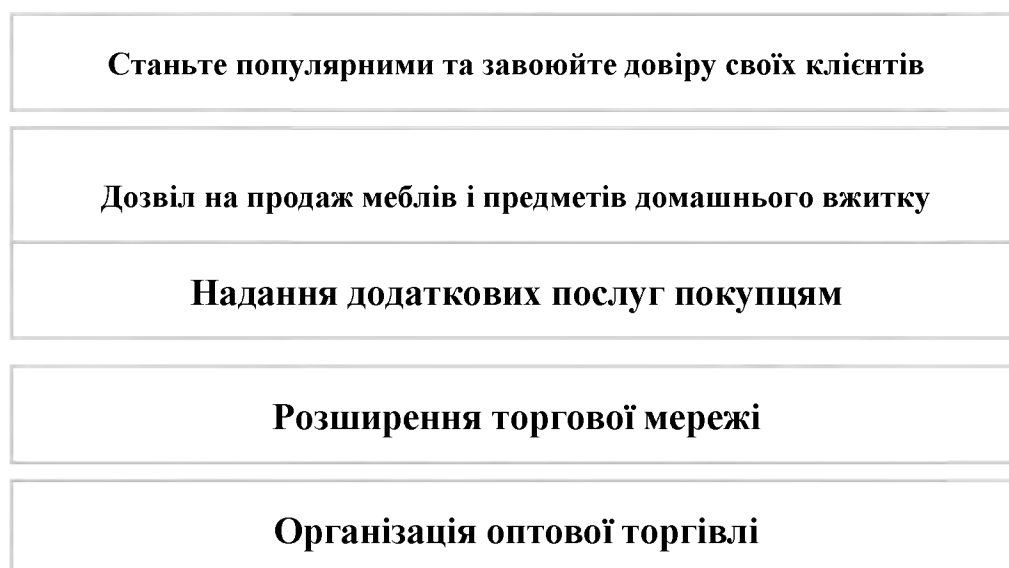
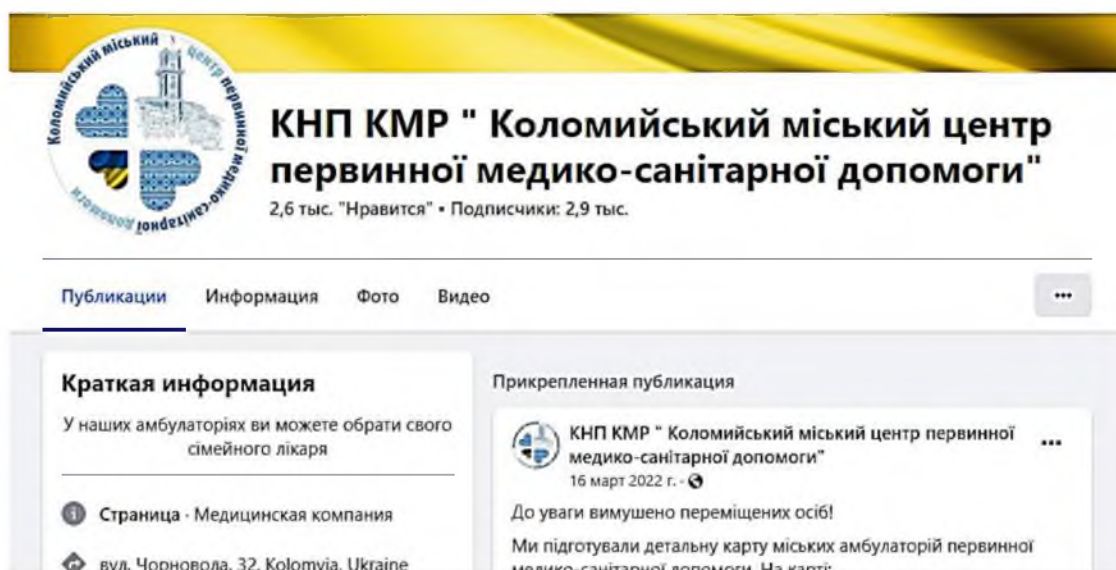


Рис. 2.11. Мета діяльності КНП КМР «КМЦ ПМСД» у галузі маркетингу

Джерело: складено на підставі даних підприємства[34]

Що стосується комунікації та просування послуг КНП КМР «КМЦ ПМСД», то сторінки у соціальних мережах Facebook Instagram – основні канали комунікації Центру з громадою.



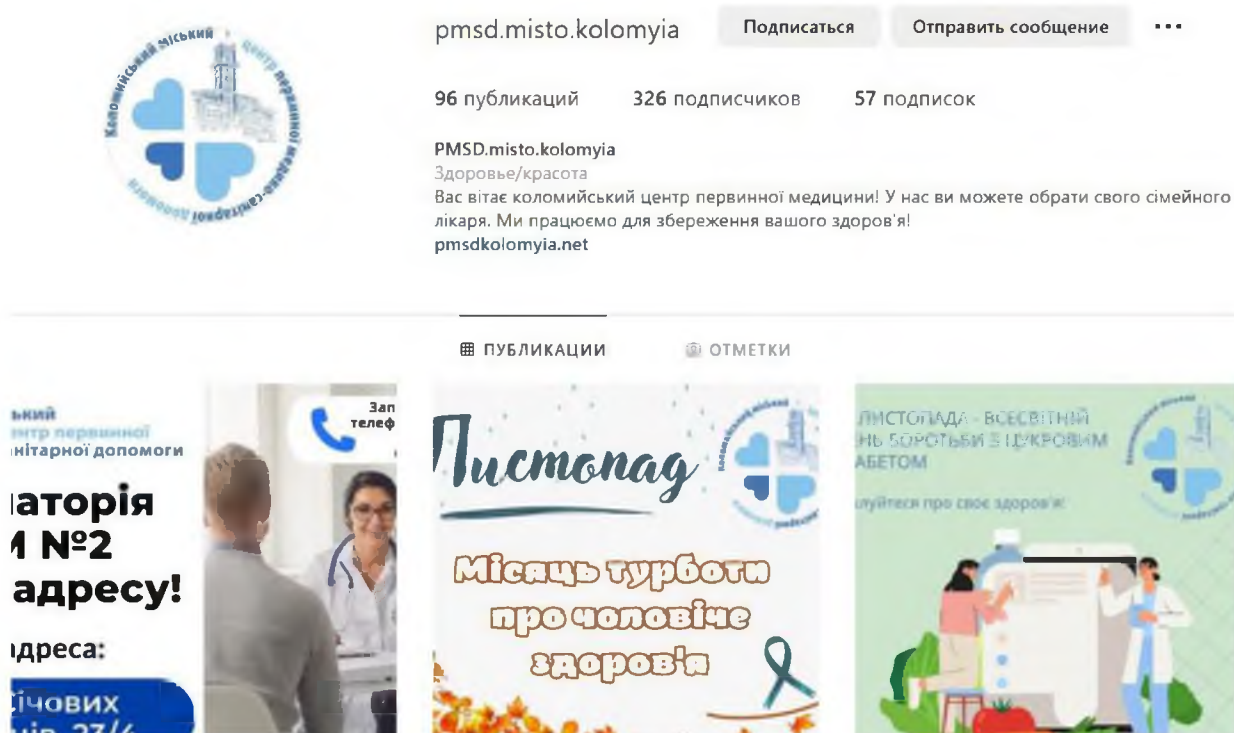


Рис.2.12. Сторінка Facebook та Instagram КНП КМР «КМЦ ПМСД»[34]

Вони постійно наповнюються актуальною та корисною інформацією: важливими оголошеннями, інфографікою, корисними порадами, партнерськими матеріалами від МОЗ, UNICEF. Середнє охоплення допису – від 1900 до 2500 осіб. Така кількість переглядів збирається в першу годину після його публікації.

2.2. Оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства КМР «КМЦ ПМСД»

Оцінка конкурентоспроможності КНП КМР «КМЦ ПМСД» починається з аналізу зовнішнього середовища.

Таблиця 2.7.

Якісне опис факторів зовнішнього середовища, які впливають на КНП КМР «КМЦ ПМСД»

№	Фактор	Ознака і прояв	Можливі заходи
Р-фактори (політичні)			
1	Державне регулювання в галузі	Регулювання тарифної політики	Оптимізація тарифних ставок з метою стабільного зростання доходів компанії на основі діалогу з відповідальними державними органами
2	Конфлікт (військовий) в країні	Розрив зв'язків та пошук нових постачальників	Розширення зв'язків з діючими інвесторами, залучення ряду нових
Е-фактори (економічні)			
3	Уповільнення розвитку економіки в цілому	Зниження попиту на певні медичні послуги	Оптимізація процесу розвитку медичного комплексу
4	Доступ до світових ринків капіталу	Недоінвестування української медицини	Перегляд інвестиційних програм
S-фактори (соціальні)			
5	Демографічна ситуація	Зниження ефективності послуг, що надаються	Залучення більш молодого персоналу за умови підтримки рівня кваліфікації робочої сили
6	Зростання вимог до надійності і якості медичних послуг (вакцинації) з боку населення	Рекламації з боку населення з приводу якості послуг	Досягнення гарантованих показників надійності і якості послуг
Т-фактори (технологічні)			
7	Підвищення вимог до енергоефективності	Напрямок частини виручки на погашення штрафів	Удосконалення програм вакцинації населення, визначення безпеки та необхідності
8	Значний фізичний і моральний знос основного обладнання	Загроза стабільності медичній системі з боку наявності вакцинації	Реконструкція зношених і будівництво нових енергооб'єктів

Джерело: складено на підставі даних підприємства[34]

На першому етапі формуються макроекономічні показники з високою ймовірністю настання та впливу.

На другому та третьому етапах оцінюється значущість кожної події для компанії шляхом визначення характеру впливу (+1 - можливість, -1 - загроза), експертами визначається ймовірність фактору в діапазоні від 0 до 1, а також оцінюється ступінь впливу кожного фактору на стратегію організації (від 0 до 5). Розглянемо SWOT-аналіз та SNW-аналіз КНП "КМЦ ПМСД" (табл. 2.8, 2.9).

Таблиця 2.8.

Аналіз впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на комунальне некомерційне підприємство "КМЦ ПМСД" (SWOT-аналіз)

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Сильні сторони	Можливості
Наближеність амбулаторій до пацієнтів і доступність послуг; Достатньо висока рентабельність; Високий рівень пропонованого сервісу.	Сприяння постійному професійному росту медичних працівників Розширення сфери медичних послуг, що надаються підприємством Залучення коштів громади по місцевій програмі для покращення здоров'я населення
Слабкі сторони	Загрози
Недостатньо налагоджена система активного пошуку клієнтів та їх залучення; Персонал не бере участі у рішеннях керівництва; Слабка політика реклами	Поява великої кількості конкурентів; Зниження рівня життя людей; Відтік кадрів за кордон.

Джерело: розроблено самостійно автором згідно даних підприємства[34]

Далі зробимо SNW-аналіз для КНП КМР «КМЦ ПМСД» в таблиці 2.8.

Аналіз SNW-аналіз показав, що на ринку медичних послуг КНП КМР «КМЦ ПМСД» займає невелику долю послуг, зміна зовнішнього середовища значно впливає на діяльність КНП КМР «КМЦ ПМСД». Отже, аналіз конкурентоспроможності КНП КМР «КМЦ ПМСД» показав, що підприємство є лідером серед своїх конкурентів у м. Коломия.

Таблиця 2.8.

SNW-аналіз КНП КМР «КМЦ ПМСД»

№ п/п	Фактори внутрішнього середовища	Рівень значущості (1-3)	Оцінка факторів		
			S (сильна) / S (strong)	N (нейтральна) / N (neutral)	W (слабка) / W (weak)
1	Частка ринку	3	3		
2	Корпоративний імідж	2	3		
3	Якість послуг, що надаються	3	3		
4	Кон'юнктура ринку	2		2	
5	Фінансовий стан	3			1
6	Наявність інвестиційних ресурсів	2		2	
7	Грудові ресурси та потенціал	3	3		
8	Спрямованість та взаємодія зі стейкхолдерами	2		2	
9	Стан матеріально - технічної бази	2		2	
10	Виробничі ризики	2	3		

Джерело: розроблено самостійно автором згідно даних підприємства[34]

Наразі має зв'язок з державним постачанням вакцин, та має контракти та договори з іноземними європейськими медичними закладами щодо поставки вакцин з певним рівнем сертифікації.

В цілому маркетинг КНП КМР «КМЦ ПМСД на високому рівні та певному контролю ринку в регіоні міста Коломия та Івано-Франківської області.

Наразі має зв'язок з державним постачанням вакцин, та має контракти та договори з іноземними європейськими медичними закладами щодо поставки вакцин з певним рівнем сертифікації.

В цілому маркетинг КНП КМР «КМЦ ПМСД на високому рівні та певному контролю ринку в регіоні міста Коломия та Івано-Франківської області.

Таблиця 2.9

Аналіз конкурентоспроможності КНП КМР «КМЦ ПМСД» та конкурентів

Рівень значимості	Показники	Оцінка в балах			
		КНП КМР «КМЦ ПМСД»	Конкуренти		
			Андромед, Медичний Центр	Благомед	Profi Med
0,1	Ширина і глибина діапазону визначається шириною і глибиною діапазону	5	3	3	2
0,2	Рівень цін	4	4	4	2
0,05	Використання інноваційних технологій	4	2	2	4
0,25	Якість обслуговування	5	4	3	2
0,2	Реклама	4	2	3	2
0,2	Частка ринку	5	4	3	2
0,2	Лояльність співробітників	4	5	3	2
0,25	Управління витратами	3	4	2	2
	Всього	34	28	23	18

Джерело: розроблено самостійно автором згідно даних підприємства[34]

Отже, аналіз конкурентоспроможності КНП КМР «КМЦ ПМСД» показав, що підприємство є лідером серед своїх конкурентів у м. Коломия. Бо наразі має зв'язок з державним постачанням вакцин, та має контракти та договори з іноземними європейськими медичними закладами щодо поставки вакцин з певним рівнем сертифікації.

В цілому конкурентоспроможність КНП КМР «КМЦ ПМСД» на високому рівні та певному контролю ринку в регіоні міста Коломия та Івано-Франківська.

Отже, які принципи роботи КНП КМР «КМЦ ПМСД» можна визначити з аналізу конкурентоспроможності та для її підвищення:

1. Комунальне некомерційне підприємство «ЦПМСД» має сформувати ефективний соціально орієнтований асортимент послуг, спрямований на задоволення потреб споживачів та підвищення конкурентоспроможності. Завдяки своєчасному отриманню та аналізу інформації про споживачів, їхні вподобання та фактори, що впливають на вибір лікарських засобів та послуг, КП «ЦПМСД» може сформувати актуальний асортимент продукції та послуг, що сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності.

2. Розширення спектру послуг КП "ЦПМСД" має бути спрямоване на задоволення потреб споживачів у лікарських засобах та забезпечення конкурентоспроможності закладу відносно основних конкурентів на ринку. У цьому контексті необхідно закуповувати лікарські засоби та медичне обладнання, які користуються найбільшим попитом і значною мірою відповідають інтересам КНП "ЦПМСД".

3. Необхідно організовувати тренінги, семінари та курси підвищення кваліфікації для працівників КНП "ЦПМСД" з метою покращення їх знань щодо новітніх методів планування та аналізу асортименту, підтримки поточного рівня асортименту та залучення нових споживачів

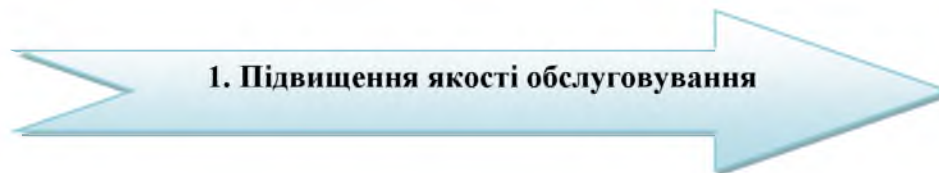
4. Необхідно розвивати програми співпраці з медичними закладами та лікарями, оскільки дослідження показали, що активний споживчий попит та роль медичних працівників є важливими факторами у прийнятті рішень щодо купівлі та вибору ліків в аптеці.

Програма сприятиме підвищенню попиту та формуванню лояльності до мережі аптек. Розроблені рекомендації щодо вдосконалення конкурентних переваг КНП КМР «КМЦ ПМСД» сприятимуть формуванню актуального асортименту послуг, залученню споживачів і зростанню споживацької лояльності, підвищенню конкурентоспроможності КНП КМР «КМЦ ПМСД» і в цілому зміцненню лідерських позицій на ринку.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА КМР «КМЦ
ПМСД»

3.1. Обґрунтування напрямів стратегічного розвитку підприємства КМР
«КМЦ ПМСД»

З проведеного дослідження діяльності підприємства доцільним вважаємо запропонувати напрями стратегічного розвитку підприємства, які пов'язані і з внутрішнім маркетингом та управлінням конкурентоспроможністю, а саме:



Це план дій, який зачіпає три основних компоненти підприємництва у сфері обслуговування: потреби клієнтів; здатність підприємства задовольнити ці потреби; довгострокова прибутковість підприємств. КМР «КМЦ ПМСД» мають наочно продемонструвати, підтвердити високий рівень обслуговування. Насамперед споживач розраховує на основний набір послуг, до якого може додаватись додаткове обслуговування.

Один з найефективніших способів диференціювати свою компанію - постійно надавати послуги вищої якості, ніж ваші конкуренти.

Найуспішніші сервісні компанії регулярно проводять аудит якості своїх послуг (як власних, так і послуг конкурентів). Системи моніторингу включають використання таких інструментів аудиту, як таємні перевірки, опитування клієнтів, скарги, листи та пропозиції, а також створення спеціальних груп з аудиту послуг. Досвідчені менеджери сервісних компаній знають, що ставлення споживача до компанії залежить від настрою її працівників. Компанії повинні впроваджувати програми внутрішнього маркетингу, розробляти системи підтримки та винагороди працівників за якісне обслуговування, а менеджери повинні регулярно перевіряти рівень

задоволеності працівників. Керівництво компанії повинно прагнути до підвищення продуктивності праці при збереженні низьких витрат.

2. Комунікаційна стратегія

Для просування товарів може бути використані такі способи:

- промоційні матеріали;
- організація лекцій та консультацій для лікарів;
- проведення різних акцій для покупців;
- інтернет-технології з розміщенням цільової інформації диференційовано для населення;
- удосконалення інтернет-сайту з розміщенням доступної для споживачів інформації про товари, про діяльність компанії.
- розміщення додаткової інформації: про персонал з описом досвіду, професійних досягнень, участь у благодійних акціях чи спонсорстві.

3. Формування оптимальної цінової політики з орієнтації кінцевого споживача

Тактики ціноутворення для КМР «КМЦ ПМСД» у цій ситуації.

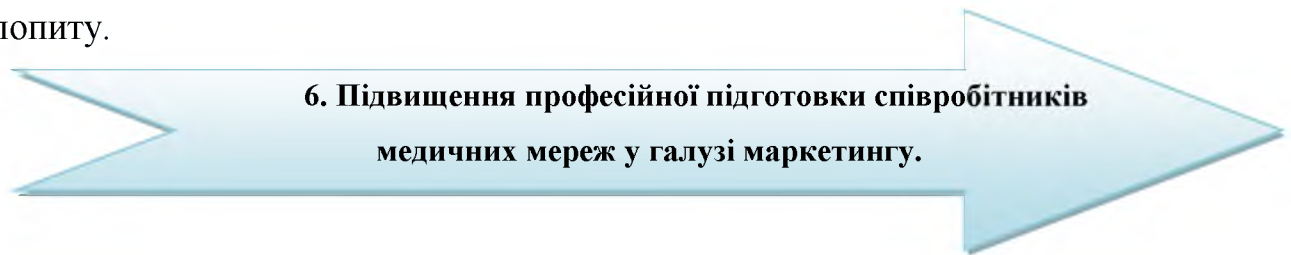
- знижки постійним клієнтам за дисконтними картками, знижки у певний час доби;
- диференційовані ціни різним категоріям споживачів (наприклад, низькі ціни для дітей, пенсіонерів, військовим ЗСУ для інших – вищі).

4. Організація служби маркетингу.

Рекомендується ввести до штату організації фахівців у галузі маркетингу (повинні бути свої Таргетологи в штаті).

5. Стратегія формування сезонного асортименту медичних продуктів.

Необхідно заздалегідь планувати асортимент, збільшувати товарообіг цієї групи товарів з урахуванням сезонності та використовувати різні тактики ціноутворення. Наприклад, знижувати торговельні надбавки під час сезонного попиту.



Для оцінки виконання представлених стратегій можна запропонувати методи вивчення динаміки обсягів продажів фармацевтичних товарів компанії: розрахунок темпів зростання та приросту обсягів продажів за місяць, квартал чи рік. Серед альтернативних стратегій можна запропонувати зниження цін на парафармацевтичну продукцію, оскільки тут можливі різні варіанти ціноутворення.

Для КМР «КМЦ ПМСД» створення мобільних додатків (хто не має його), та підключення їх до Маркетплейсів

Створення додатку для платформ Android, iOS або Windows - явна ознака того, що ваша компанія слідкує за трендами. Користувачам не завжди зручно відвідувати громіздку версію вашого сайту, тому їм потрібна проста і доступна альтернатива.

Кількість користувачів мобільних телефонів на операційних системах Android, iOS та Windows Phone зростає з кожним днем.

Люди розуміють, що за допомогою смартфона вони отримують доступ до необмеженої інформації: можуть вести бухгалтерію, розважатися, переглядаючи медіаконтент, встановлювати корисні програми та ігри, а також планувати свою відпустку. За рахунок цього ринок мобільних додатків можна сміливо назвати перспективною сферою, де вже працює велика кількість людей.

Коли ви проводите більшу частину дня з мобільним телефоном, додатки на вашому пристрої знаходяться практично в межах вашої досяжності.

Наприклад, ви можете побачити сповіщення від певного додатка і за допомогою іконки на робочому столі отримати доступ до нього та прочитати його вміст. З огляду на це, розробники ведуть справжню війну за смартфон і планшет пересічного користувача. Адже сучасні технології дозволяють випускати розважальні програми чи ігри, заробляти гроші на рекламі, а також пропонувати клієнтам послуги, товари, збирати відгуки тощо. Мобільний додаток може стати потужним двигуном для будь-якого бізнесу.

Функції мобільного додатку у медичному бізнесі:

1. Підвищення продажів. Основна мета будь-якого бізнесу - заробляти гроші, і будь-який маркетинговий інструмент повинен допомогти вам досягти цієї мети. Мобільні додатки можуть збільшити дохід компанії, оскільки вони використовуються як засіб залучення та утримання клієнтів. За допомогою вбудованих функцій, таких як програми лояльності та push-повідомлення, ви можете мотивувати користувачів купувати товари або послуги вашої компанії, а також пропонувати їм різні акції та знижки.

Коли людина виходить з дому, вона може забути що завгодно, крім ключів, гаманця та телефону. Бізнес потрапляє у всі телефони клієнтів, потенційних клієнтів і, по суті, залишається у їхніх кишенях. Компанії взаємодіють із клієнтами постійно, коли ті використовують свій мобільний пристрій. Жодний інший вид реклами за всю історію людства не пропонував такої можливості бути постійно в кишені клієнта та взаємодіяти з ним.

2. Відбудова від конкурентів. Що сьогодні використовує більшість компаній для просування бізнесу? Правильно, листівки, рекламу на радіо, СМС-маркетинг, сайти та соціальні мережі. Якщо подивитися в App Store та Google Play, то ледве знайдемо з десятків додатків для бізнесу в рамках певного міста та цілих регіонів. А це означає, що конкуренції у використанні мобільних програм просто немає.

Однак мобільні додатки можна використовувати не лише для просування бізнесу в онлайн-просторі, але й для того, щоб диференціювати себе від конкурентів. Для залучення нових клієнтів компанія може запропонувати цікаві бонуси за встановлення додатку. Це нове і нестандартне рішення, яким ще ніхто не користується, всі люблять бонуси і знижки, а мобільний пристрій є майже у кожного. Додаток допоможе вам запустити нову і цікаву маркетингову кампанію, виділивши вас серед конкурентів і завоювавши довіру ваших клієнтів.

Наприклад, компанія пропонує отримати річну знижку 10% на певні види фармацевтичних товарів/послуг за встановлення мобільного додатка або отримати міні-набір косметичних товарів у подарунок при пред'явленні фармацевту встановленого програми.

3. Формування довіри клієнтів за допомогою push-повідомлень. Мобільне додаток з функцією push-повідомлень насправді дуже потужний інструмент, якщо його грамотно використати. Клієнти люблять знижки та бонуси, про які можна інформувати за допомогою push-повідомлень – повідомлень, які надходять на екран смартфона від програми.

За статистикою, push-повідомлення вдвічі частіше здатні повертати клієнтів у додаток. У push-сповіщення можна вбудовувати посилання на цільові сторінки.

Конверсія продажів у рази підвищується. Звикаючи отримувати якийсь корисний контент, клієнти починають чекати на нього, а значить, довіра до компанії підвищується. Push-сповіщення можна налаштувати так, що вони приходять лише тим користувачам, які перебувають або потрапляють у вибрану зону.

4. Цільова аудиторія. Сьогодні всі, хто так чи інакше пов'язаний з просуванням бізнесу, говорять про цільову аудиторію. Фокус у тому, що мобільний додаток акумулює навколо себе лише цільову аудиторію.

5. Маркетингові акції. Мобільний додаток можна використовувати як інструмент проведення маркетингових акцій з метою залучення користувачів у

додаток, брендингу компанії, залучення нових клієнтів та формування довірчих взаємин із нею. Сьогодні вже недостатньо просто прийти на ринок і сказати «Купуйте!», люди стали більш вибірковими. Тому щоб залучити клієнтів, потрібно розробити стратегію просування бізнесу за допомогою мобільного програми.

6. Зв'язок сайту та програми. Говорячи про те, навіщо потрібен мобільний додаток для успішного розвитку медичного бізнесу, не можна не згадати про можливість зв'язати сайт компанії з додатком. Сайт компанії може залучати трафік через пошукові системи, а перевівши користувачів з сайту на мобільний додаток, компанія зможе продовжити роботу з потенційними клієнтами, і вони не зможуть піти, просто заклавши сторінку браузера. Іншими словами, коли клієнт заходить на сайт компанії, він може легко піти і припинити взаємодію з бізнесом, але якщо ви переведете його в додаток через сайт, то ваша робота з ним тільки починається. Таке поєднання "сайт + додаток" має дві переваги для ЦПМСД КМР.

Варіанти реалізації:

- Поставити спливаюче вікно на сайт з пропозицією отримати бонус за встановлення програми.
- Наприкінці кожного посту поставити нагадування про встановлення програми.
- Поставити сторінку переадресації на встановлення мобільного додатка в Google Play, якщо клієнт йде з сайту.

Важливо, що просто наявність мобільного додатка не вирішує всі завдання бізнесу, але в умілих руках може стати потужним маркетинговим інструментом.

Основний функціонал мобільної програми для КМР «КМЦ ПМСД».

- 1) Бальна система бонусів;
- 2) Електронна черга;
- 3) Новини про акції;
- 4) Можливість залишити відгук онлайн;

- 5) Замовити чи здійснити дзвінок;
- 6) Режим роботи;
- 7) Знайти на карті;
- 8) Групи у соціальних мережах;
- 9) Технічна підтримка.

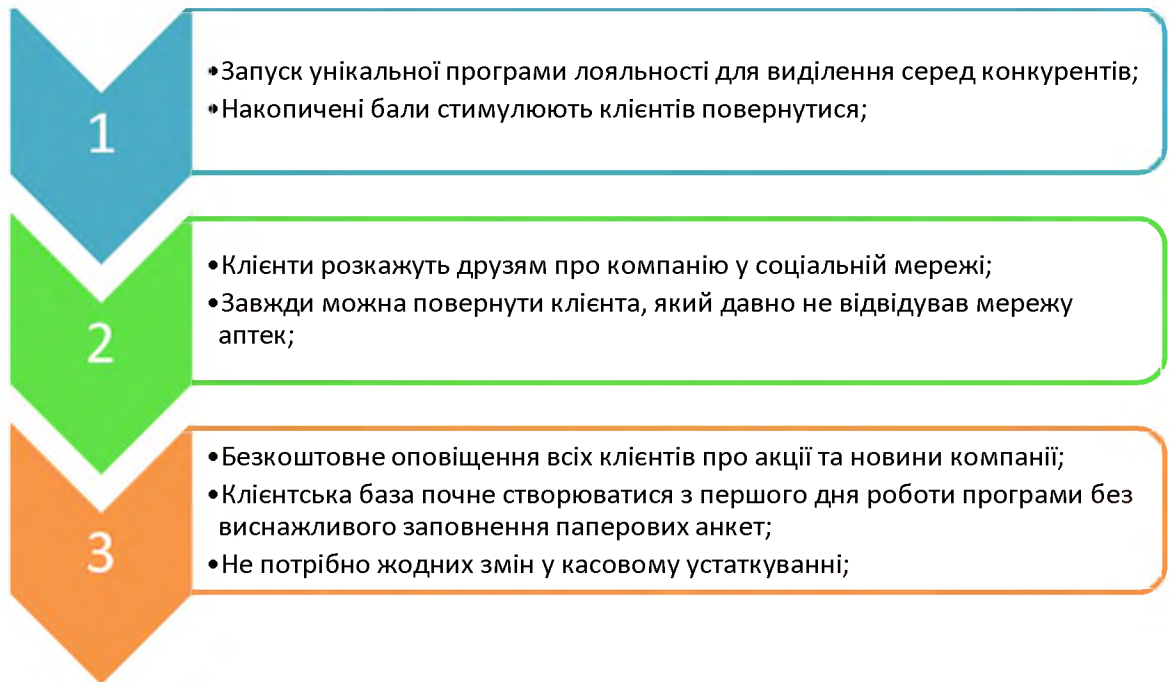


Рис. 3.1. Переваги мобільної програми для КМР «КМЦ ПМСД».

Джерело: складено на підставі даних підприємства[34]

Варіанти реалізації:

- Поставити спливаюче вікно на сайт з пропозицією отримати бонус за встановлення програми.
- Наприкінці кожного посту поставити нагадування про встановлення програми.
- Поставити сторінку переадресації на встановлення мобільного додатка в Google Play, якщо клієнт йде з сайту.

Люди вже втомилися від безлічі бонусних карток у своєму гаманці та візитниці, а програми лояльності в мобільних додатках, по суті, замінюють бонусні картки, які можна вже не тягати із собою.

Цифрові, мобільні технології збільшують темпи охоплення споживачів програмами лояльності та забезпечують набагато більш високий ступінь залучення.

Так само, мобільні програми лояльності мають гнучкі та варіативні можливостями комунікацій між брендом та споживачем, що робить їх використання менш обтяжливим для клієнта та більш корисним для керівництва.

Таким чином, для вдосконалення діяльності інтернет маркетингу КМР «КМЦ ПМСД» необхідно:

- розширити відділ маркетингу (впровадити Таргетологів);
- контролювати цінову політику з метою підтримки рівня конкурентоспроможності центру;
- активізувати роботу сайту щодо покращення зворотного зв'язку з клієнтами та розробити мобільний додаток із залучення нових клієнтів;
- співпрацювати з приватними медичними закладами (тобто при накопиченні бонусів на дисконті, клієнт може використати їх у лікарні, чи при здачі аналізів).

Щоб більше визначити сучасну стратегію для КМР «КМЦ ПМСД» необхідно підвищення зрозуміти використати новітні інструменти Digital-маркетингу в КМР «КМЦ ПМСД» об'єднаємо їх у таблицю 3.1.

Таблиця 3.1

Заходи щодо ефективнішого використання інструментів Digital-маркетингу в КМР «КМЦ ПМСД»

№	Захід	Яку проблему вирішує	Примітка
1	Прийняття в маркетинговий відділ Таргетолога (спеціаліста з Інтернет-реклами)	Налаштування Digital-маркетингу, та введення медичних мереж онлайн	Якість Digital-маркетингу. Економічний внесок
2	Зв'язок сайту та програми (створення Мобільного додатку)	Якість продажу та консультування клієнтів	Якість Digital-маркетингу. Економічний

			внесок
3	Формування системи дисконтування та паралельна співпраця з лікарнями та Лабораторіями	Вигоди для клієнтів медичних мереж, нові зв'язки співпраці з приватними лікарнями та лабораторіями	Соціальний внесок.
4	Навчання спеціалістів фармацевтичного маркетингу	Якість надання послуг, можливість бути захищеним навіть онлайн	Соціальний внесок.

Джерело: складено на підставі даних підприємства[34]

Саме взаємодія цих заходів, допоможе удосконалити використання інструментів Digital-маркетингу в КМР «КМЦ ПМСД». Деякі центри мають певні готові ці заходи і вже використовують їх. Але в комплексі з іншими запропонованими заходами.

В результаті запропонованих рекомендацій очікуються наступні результати від реалізації стратегії:

- 1) Підвищення впізнаваності компанії КМР «КМЦ ПМСД» до 80-90%;
- 2) збільшення відвідуваності до 50-60%;
- 3) Утримання лідируючих позицій на ринку.

3.2. Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства КМР «КМЦ ПМСД»

На основі проведеного дослідження для деталізації стратегії розроблено алгоритм підвищення конкурентоспроможності КМР «КМЦ ПМСД» (рис.3.1.), який включає:

1. Digital-програма виконання стратегії диверсифікації підприємства.

Виконавці стратегії: директори, бухгалтер, менеджер з маркетингу, менеджер з технічного та медичного розвитку
Необхідні ресурси: кошти, робоча сила, матеріали. Тривалість реалізації стратегії: 10 місяців.

При розробці нової стратегії для аптечної мережі на Закарпатті часто постає питання про ознаки її впровадження. Чим раніше буде впроваджена стратегія, тим кращі очікувані результати від її діяльності. У нашому випадку передбачається, що 10 місяців буде достатньо для реалізації всіх вищезазначених заходів запропонованої стратегії.

2. Далі нами представлено заходи реалізації обраної стратегії з чіткими часовими рамками, виконанням заходів та відповідними показниками ефективності. Для того, щоб досягти адекватної стратегії цифрового маркетингу для закарпатського ринку, нами встановлено кінцевий термін реалізації, календарний графік та своєчасне виконання заходів (табл. 3.2).



Рис.3.2. Алгоритм підвищення конкурентоспроможності підприємства КМР «КМЦ ПМСД»

Джерело: складено на підставі даних підприємства

Таблиця 3.2

Заходи реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності КМР
«КМЦ ПМСД»

Зміст заходу	Процеси/дії	Відповідальні	Термін виконання	Ефект
1. Прийняття в маркетинговий відділ Таргетолога (спеціаліста з Інтернет-реклами)	Пошук та прийняття до штату Таргетолога	Директор, Відділ кадрів	Березень 2023	Якісне налаштування Digital-маркетингу, та введення аптечних мереж онлайн
2. Зв'язок сайту та програми (створення Мобільного додатку)	Впровадження мобільних додатків	Таргетолог Відділ маркетингу	Квітень 2023- Червень 2023	Якість продажу та консультування клієнтів
	Підключення Додатку до маркетплейсів			
	Підключення додатку до соціальних мереж			
3. Формування системи дисконтування та паралельна співпраця з лікарнями та Лабораторіями	Початок моніторингу приватних лікарень та Лабораторій	Таргетолог Відділ маркетингу, менеджери	Червень 2023- Липень 2023	Вигоди для клієнтів фармацевтичних мереж, нові зв'язки співпраці з приватними лікарнями та лабораторіями
	Підготовка презентації	Таргетолог Відділ маркетингу, менеджери		
	Заклучення договорів	Директор		
4. Навчання медичного маркетингу (1-2 людини в Центрі)	Пошук ефективних тренінгів	Таргетолог Відділ маркетингу, менеджери	Липень 2023- Серпень 2023	Якість надання послуг, можливість бути захищеним навіть онлайн. Вміння якісно консультувати, та якісно продавати товари КМР «КМЦ ПМСД»
	Відбір навчаючих	Директор		
	Формування питань необхідних для навчання під потреби мереж	Таргетолог Відділ маркетингу, менеджери		

Джерело: розроблено автором

Запропоновані дії не є дорогими для мережі Арех, адже вони включають в себе вартість хостингу, витрати на просування в пошукових системах і зарплату обслуговуючого персоналу. За допомогою онлайн-центру (офісу) можна організувати різноманітні акції та сезонні розпродажі.

3. За допомогою мобільного інтернету підприємства можна задовольнити потреби постійних клієнтів, легко відстежувати ринок і зробити бренд більш впізнаваним. Вплив цих заходів на центри первинної медико-санітарної допомоги можна частково спрогнозувати.

Таблиця 3.3

Витрати та ефекти КМР «КМЦ ПМСД» від заходів стратегії підвищення конкурентоспроможності

Захід	Орієнтовані витрати	Соціальний ефект	Економічний ефект
1.Прийняття в маркетинговий відділ Таргетолога (спеціаліста з Інтернет-реклами) 2. Зв'язок сайту та програми (створення Мобільного додатку)	З/п таргетолога 15000грн./міс Мобільний додаток від 30 до 45 тис.грн.	Впізнаність та довіра до бренду мереж аптек Стати «ближче» до потенційних покупців, зчитувати потреби клієнтів, з мобільного додатку	Збільшення прибутку, та частки на фармацевтичному ринку

Джерело: розроблено автором

Отже, запропоновані заходи при формуванні стратегії підвищення конкурентоспроможності КМР «КМЦ ПМСД», принесуть як економічний так соціальний ефекти. Проведемо моделювання для запропонованих заходів.

Відповідно до представленої ієрархії, необхідно визначити найбільш ймовірні сценарії (альтернативи А1 та А2) посилення конкурентоспроможності КМК ЗОЗ за такими критеріями: набір цільових логістів у відділ маркетингу (Е1), створення мобільних додатків (Е2), формування систем знижок та робота паралельно з лікарнями та дослідницькими центрами (Е3); навчання медичному маркетингу (Е4).

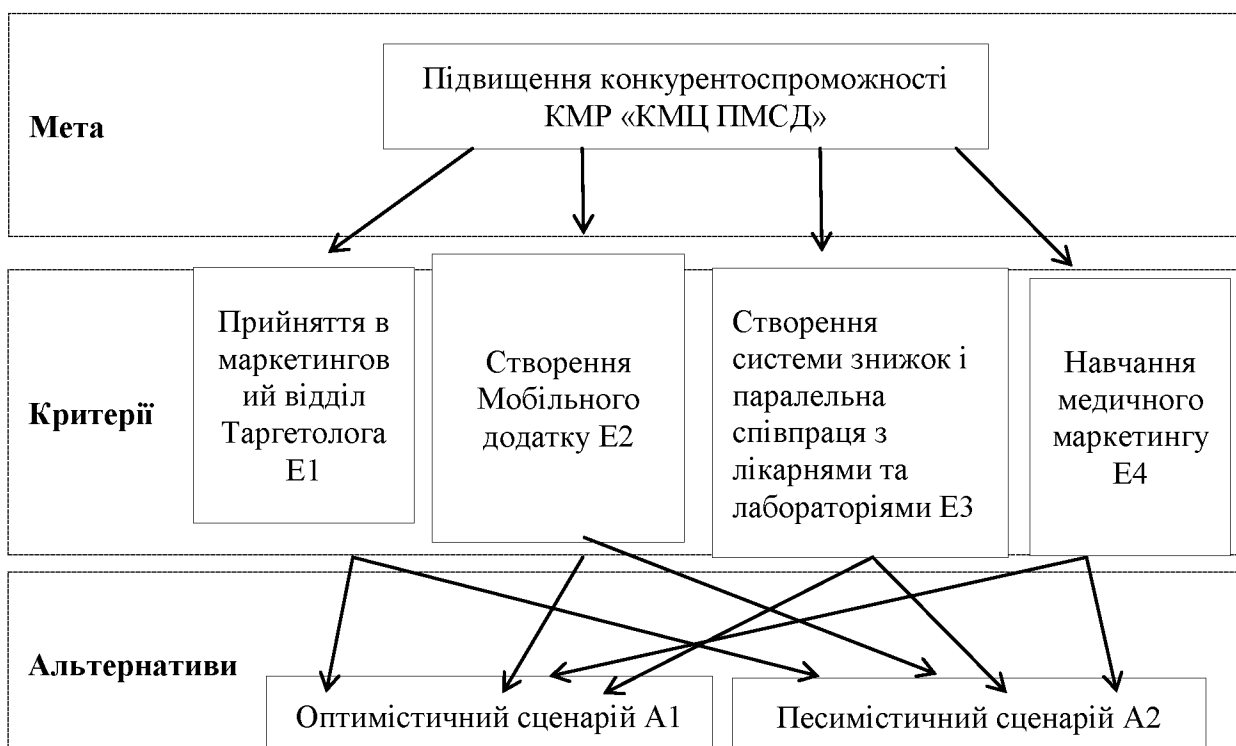


Рис. 3.3. Декомпозиція задачі ієрархії вибору сценарію при впровадженні заходів для КМР «КМЦ ПМСД»

Джерело: розроблено автором

Після побудови ієрархічної декомпозиції проблеми необхідно визначити пріоритетність критеріїв вибору альтернатив на основі оцінки парних суджень.

Система оцінок парних суджень за методом аналізу ієрархій Т. Сааті призводить до результатів, які можна виразити у вигляді оберненої симетричної матриці, наведеної табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Матриця попарного порівняння суджень методом ієрархічного аналізу Т. Сааті

Фактор	E1	E2	E3	E4
E1	3	1/5	1/3	1/3
E2	7	5	3	1/7
E3	1	1/5	1	1/1
E4	5	1	7/3	3

Джерело: розроблено автором

Елементи матриці $a(i,j)$ визначаються шляхом порівняння важливості i -го елемента з j -м елементом за шкалою інтенсивності від 1 до 9, де оцінка має наступні визначення

- 1 - однакова важливість;
- 3 - i -й фактор має помірне домінування над j -м фактором; та
- 5 - значне домінування i -го фактору над j -м фактором; та
- 7 - значне домінування i -го фактору над j -м фактором;
- 9 - дуже сильне домінування i -го фактора над j -м фактором;
- 2, 4, 6, 8 - відповідна медіана.

Відповідно до представленої матриці, при вирішенні поставленої мети (вибір сценарію розвитку ринку) критерій E2 має значну перевагу над критерієм E1, помірну перевагу над критерієм E3, критерій E3 має однакову важливість з E1, а критерій E4 має значну перевагу над критерієм E1, помірну перевагу над критерієм E2 та значну перевагу над критерієм E3.

Визначення пріоритетності критеріїв при виборі альтернатив здійснюється за формулою (3.1-3.2):

$$w_i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}}, \quad (3.1)$$

$$w_{\text{норм}} = w_i / \sum_{i=1}^n w_i \quad (3.2)$$

де W - компонента власного вектору матриці (середнє значення оцінок пріоритетності); $W_{\text{норм}}$ - нормований вектор матриці попарних порівнянь (вектор пріоритетів); a_{ij} - значення елементів матриці.

Оцінка узгодженості думок експертів здійснюється за формулами (3.3.-3.5):

$$\lambda = \sum_{i=1}^n a_{ij} \cdot w_{\text{норм}i} \quad (3.3)$$

$$I_c = (\lambda - n) / (n - 1) \leq 0,2 \quad (3.4)$$

$$OC = I_c / I_{\text{сс}} \quad (3.5)$$

де λ – власне значення матриці; I_e – індекс узгодженості; I_{ec} – середнє значення індексу узгодженості (визначається за даними табл. 3.4); OC – відношення узгодженості; n – кількість критеріїв (альтернатив).

Таблиця 3.5

Середнє значення індексу узгодженості

Розмір матриці	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Середнє значення індексу узгодженості (I_{ec})	0	0	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

Джерело: розроблено автором

Результати розрахунку пріоритетності критеріїв вибору сценарію розвитку представлені на рис. 3.3.

							Мета			
Фактор	E1	E2	E3	E4	Wi	Wнорм			=	6,92
E1	3	0,2	1,3	0,33	0,71	0,12			IC	0,97
E2	7	5	3	0,14	1,97	0,34			OC	1,08
E3	1	0,2	1	1	0,67	0,12				
E4	5	1	2,33	3	2,43	0,42				
Сума	16	6,4	7,63	4,48	5,783	1,00				

Рис. 3.3. Значення пріоритетності критеріїв при виборі сценарію реалізації заходів щодо підвищення конкурентоспроможності

Джерело: розроблено автором

Згідно з результатами розрахунків, найбільш пріоритетним критерієм для визначення сценаріїв розвитку ринку є освіта з медичного маркетингу (E4).

Значення індексу узгодженості менше 0,2, а відносної узгодженості менше 0,1, що свідчить про узгодженість думок експертів.

Наступним кроком є визначення пріоритетності альтернатив за кожним критерієм (3.4).

E1					E2				
	A1	A2	Wi	Wнорм		A1	A2	Wi	Wнорм
A1	1	3	1,73	0,63	A1	1	7	2,65	0,96
A2	0,33	3	1,00	0,37	A2	0,14	1	0,10	0,04
Сума	1,33	6	2,73	1,00	Сума	1,14	8	2,74	1,00
E3					E4				
	A1	A2	Wi	Wнорм		A1	A2	Wi	Wнорм
A1	1	3	1,73	0,48	A1	1	5	2,24	0,94
A2	0,33	5	1,85	0,52	A2	0,2	1	0,14	0,06
Сума	1,33	8	3,58	1,00	Сума	1,2	6	2,38	1,00

Рис. 3.4. Значення пріоритетності альтернатив за кожним з критеріїв

Джерело: розроблено автором

Критерій E1 «Найняти цільового логіста у відділ маркетингу» має найвищий пріоритет для оптимістичного сценарію (0,63), тоді як критерій E2 «Створити мобільний додаток» має найвищий пріоритет для оптимістичного сценарію (0,96).

У песимістичному сценарії найвищий пріоритет (0,52) має критерій E3 «Створення системи знижок та паралельна співпраця з лікарнями та дослідницькими центрами». За критерієм E4 «Навчання медичному маркетингу» найвищий пріоритет (0,94) має оптимістичний сценарій.

Пріоритетність сценаріїв розвитку за критеріями E1-E4 графічно показано на рис. 3.6.

Хоча оптимістичний сценарій має найвищий пріоритет за більшістю критеріїв, песимістичний сценарій має найвищий пріоритет за критерієм E3. Тому необхідно розрахувати загальний пріоритет альтернатив з урахуванням важливості критеріїв. Найпріоритетніша альтернатива визначається шляхом множення матриці пріоритетів альтернативи за кожним критерієм на матрицю пріоритетів критеріїв.

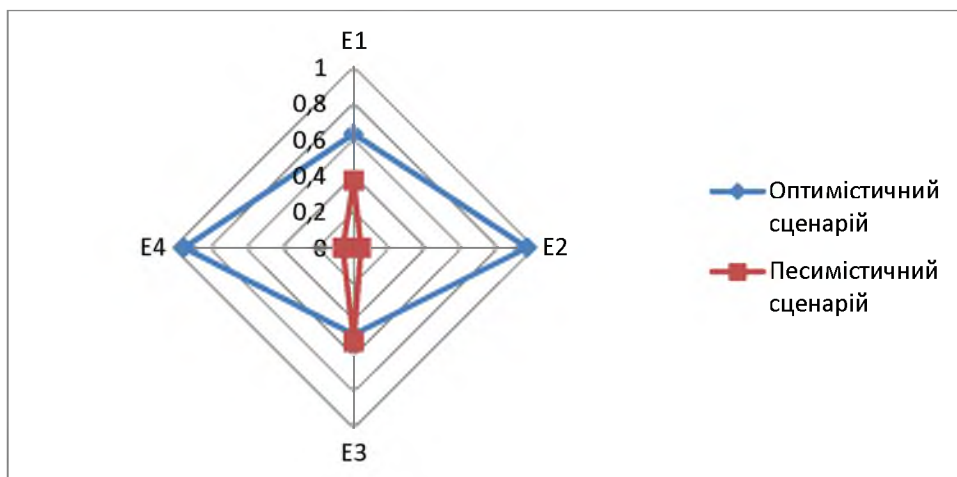


Рис. 3.6. Пріоритетність сценаріїв розвитку за критеріями E1-E4

Джерело: розроблено автором

Пріоритетність альтернативних сценаріїв доцільно відобразити графічно. Приклад такого представлення результатів наведено на рис. 3.7.

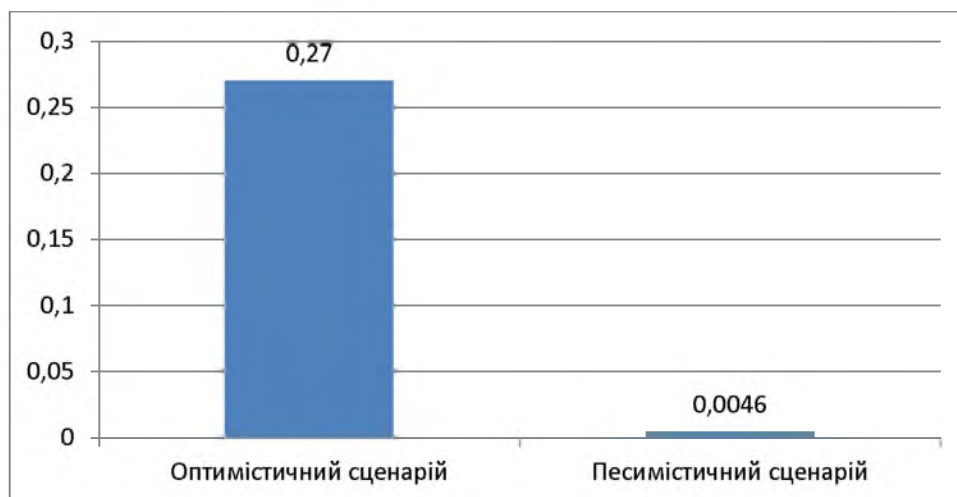


Рис. 3.7. Значення оцінки глобального пріоритету сценаріїв заходів підвищення конкурентоспроможності КМР «КМЦ ПМСД»

Джерело: розроблено автором

Таким чином, експертна оцінка альтернатив методом аналізу ієрархій дозволяє врахувати "людський фактор" та визначити пріоритетність альтернатив відповідно до обраних кількісних та якісних критеріїв.

ВИСНОВКИ

Дослідивши теоретичні та практичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства, можна зробити наступні висновки:

1. *Досліджено сутність поняття конкурентоспроможності підприємства*, дозволило нам визначити, що конкуренція є необхідною і важливою умовою нормального функціонування ринкової економіки. Однак, як і будь-яке явище, вона має свої переваги та недоліки. До позитивних можна віднести активізацію інноваційних процесів, гнучке пристосування до попиту, високу якість продукції, високу продуктивність праці, мінімальні витрати, реалізацію принципу оплати за кількістю та якістю праці, можливість державного регулювання. Негативними наслідками є «перемога» одних і «поразка» інших, різні умови діяльності, що призводять до недобросовісної конкуренції, надмірної експлуатації природних ресурсів і порушення екологічних норм. Конкурентні переваги надають більше можливостей на ринках, на яких функціонують підприємства. Належне та раціональне управління конкурентними силами дає підприємствам значну перевагу в боротьбі з конкурентами на ринку та підвищує їхню прибутковість.

2. *Розглянуто методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства*, встановлено, що на сьогодні вітчизняна та зарубіжна практика господарювання напрацювала низку методів оцінки конкурентоспроможності підприємств. Кожен з них має як переваги, так і недоліки, тому часто виникає необхідність застосування системи методів для більш повної оцінки конкурентоспроможності конкретного підприємства з урахуванням специфіки його господарської діяльності.

3. *Загальна характеристика підприємства КМР «КМЦ ПМСД» дала змогу встановити, що фінансовий стан власників КНП КМР «КМЦ ПМСД» у 2019-2021 рр. зміцнюється, оскільки обсяг наявних чистих активів збільшується на 91,21% після вирахування зобов'язань.*

Важливим показником є рентабельність власного капіталу, який відображає ефективність діяльності компанії з точки зору власників або потенційних інвесторів. У 2021 р. кожна гривня власного капіталу забезпечила 29,05 копійок чистого прибутку. Компанія забезпечила зростання добробуту своїх власників та покращення їхнього фінансового стану, про що свідчить високе значення показника рентабельності власного капіталу.

В результаті, період, протягом якого капітал власників буде відшкодовано за поточної рентабельності власного капіталу, становить 3,44 роки.

Проаналізована маркетингова діяльність підприємства КНП КМР «КМЦ ПМСД». Управління маркетингом на КНП КМР «КМЦ ПМСД» здійснює відділ маркетингу. До його складу входять 8 спеціалістів та керівник відділу. Центр відповідає за планування та здійснення продажів і розробку найбільш ефективної політики продажів, важливим елементом якої є стратегія ціноутворення, включаючи спосіб і форму оплати споживачем. Центр має власний веб-сайт та сторінки в соціальних мережах. Просування та інформування споживачів про послугу.

4. Проведено оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства КМР «КМЦ ПМСД». Аналіз конкурентоспроможності КНП КМР «КМЦ ПМСД» показав, що підприємство є лідером серед своїх конкурентів у м. Коломия та Івано-Франківська.

Визначено принципи роботи КНП КМР «КМЦ ПМСД»: - комунальне некомерційне підприємство «ЦПМСД» має сформувати ефективний соціально орієнтований асортимент послуг, спрямований на задоволення потреб споживачів та підвищення конкурентоспроможності. Завдяки своєчасному отриманню та аналізу інформації про споживачів, їхні вподобання та фактори, що впливають на вибір лікарських засобів та послуг, КП «ЦПМСД» може сформувати актуальний асортимент продукції та послуг, що сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності;

--розширення спектру послуг КП "ЦПМСД" має бути спрямоване на задоволення потреб споживачів у лікарських засобах та забезпечення

конкурентоспроможності закладу у порівнянні з основними конкурентами на ринку. У цьому контексті необхідно закуповувати лікарські засоби та медичне обладнання, які користуються найбільшим попитом та суттєво відповідають інтересам КНП «ПМСД».

- необхідно організовувати тренінги, семінари та курси підвищення кваліфікації для працівників КНП «ПМСД» з метою покращення їх знань щодо новітніх методів планування та аналізу асортименту, підтримки поточного рівня асортименту та залучення нових споживачів

- розвивати програми співпраці з медичними закладами та лікарями, оскільки дослідження показали, що активний споживчий попит та роль медичних працівників є важливими факторами у прийнятті рішень щодо купівлі та вибору ліків в аптеці.

Програма сприятиме підвищенню попиту та формуванню лояльності до мережі аптек. Розроблені рекомендації щодо вдосконалення конкурентних переваг КНП КМР «КМЦ ПМСД» сприятимуть формуванню актуального асортименту послуг, залученню споживачів і зростанню споживацької лояльності, підвищенню конкурентоспроможності КНП КМР «КМЦ ПМСД» і в цілому зміцненню лідерських позицій на ринку.

5. Запропоновано напрями стратегічного розвитку підприємства, які пов'язані із внутрішнім маркетингом та управлінням конкурентоспроможністю. Це означає покращення якості обслуговування: комунікаційних стратегій, встановлення оптимальної цінової політики з урахуванням уподобань кінцевих споживачів, організації маркетингових служб, сезонних асортиментних стратегій для медичних товарів, покращення професійної підготовки працівників мережі охорони здоров'я у сфері маркетингу.

Запропоновано методи вивчення динаміки обсягів продажів фармацевтичних товарів компанії: розрахунок темпів зростання та приросту обсягів продажів за місяць, квартал чи рік. Серед альтернативних стратегій

можна запропонувати зниження цін на парафармацевтичну продукцію, оскільки тут можливі різні варіанти ціноутворення.

Визначено, що для КМР «КМЦ ПМСД» важливим є створення мобільних додатків (хто не має його), та підключення їх до Маркетплейсів.

Запропоновано функції мобільного додатку у медичному бізнесі: підвищення продажів. відбудова від конкурентів; формування довіри клієнтів за допомогою push-повідомлень; цільова аудиторія; маркетингові акції; зв'язок сайту та програми.

Визначено варіанти реалізації такої зв'язки «сайт + додаток» що дасть подвійну користь для КМР «КМЦ ПМСД»: а саме: поставити спливаюче вікно на сайт з пропозицією отримати бонус за встановлення програми, наприкінці кожного посту поставити нагадування про встановлення програми, поставити сторінку переадресації на встановлення мобільного додатка в Google Play, якщо клієнт йде з сайту.

Встановлено, що для вдосконалення діяльності інтернет маркетингу КМР «КМЦ ПМСД» необхідно розширити відділ маркетингу (впровадити Таргетологів); контролювати цінову політику з метою підтримки рівня конкурентоспроможності центру; активізувати роботу сайту щодо покращення зворотного зв'язку з клієнтами та розробити мобільний додаток із залучення нових клієнтів; співпрацювати з приватними медичними закладами (тобто при накопиченні бонусів на дисконті, клієнт може використати їх у лікарні, чи при здачі аналізів).

Запропоновано заходи щодо ефективнішого використання інструментів Digital-маркетингу в КМР «КМЦ ПМСД»ю Ввзаємодія цих заходів, допоможе удосконалити використання інструментів Digital-маркетингу в КМР «КМЦ ПМСД». Деякі центри мають певні готові ці заходи і вже використовують їх. Але в комплексі з іншими запропонованими заходами.

В результаті запропонованих рекомендацій очікуються наступні результати від реалізації стратегії: підвищення впізнаваності компанії КМР

«КМЦ ПМСД» до 80-90%; збільшення відвідуваності до 50-60%; утримання лідируючих позицій на ринку.

6. Розроблено стратегію підвищення конкурентоспроможності підприємства КМР «КМЦ ПМСД», а саме побудовано алгоритм підвищення конкурентоспроможності КМР «КМЦ ПМСД», який включає: Digital-програму виконання стратегії диверсифікації підприємства.

Запропоновано заходи реалізації обраної стратегії з чіткими часовими рамками, виконанням заходів та відповідними показниками ефективності, які не є дорогими для апекс-мережі. За допомогою онлайн центрів (кабінетів) можна організувати різноманітні акції та сезонні розпродажі.

За допомогою мобільного інтернету підприємства можна задовольнити потреби постійних клієнтів, легко відстежувати ринок і зробити бренд більш впізнаваним. Вплив цих заходів на центри первинної медико-санітарної допомоги можна частково спрогнозувати. Отже, запроновані заходи при формуванні стратегії підвищення конкурентоспроможності КМР «КМЦ ПМСД», принесуть як економічний так соціальний ефекти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г. Конкуренція: аналіз, стратегія і практика. Київ, 1996. 235 с.
2. Балан В.Г. Оцінювання привабливості стратегічних зон господарювання підприємства засобами нечітко-множинної теорії // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Том 31 (70). № 3. С. 114 –120.
3. Балан В. Г. Інструментарій нечіткого моделювання у стратегічному управлінні підприємствами // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2021. Випуск № 1 (118). С. 48 –56.
4. Баран Р.Я., Романчукевич М.Й. Інструментарій забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на зовнішніх ринках. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2012. Вип. 8 (2). С. 116-125. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2012_8%282%29__20.
5. Башнянин Г. І., Лінтур Г.І. Фінансова стійкість суб'єктів господарювання та шляхи її покращення. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. № 2. С. 98-101.
6. Бельтюков Є. А., Некрасова Л. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. Економіка: реалії часу. 2014. № (12). С. 6–13.
7. Блонська В.І., Депа Н.Т. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності продукції. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 20.15, С.115-120.
8. Богацька Н. М., Цинкобур Д. Р. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. Молодий вчений. 2017. № 4. С. 599–603.
9. Богацька Н. М., Христич С. Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства Молодий вчений. 2019. №11. С.455-458 URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/11/99.pdf>

10. Ваврик А.Б. Методи та інструменти інтернет-маркетингу. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. № 22. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/22_1_2018ua/11.pdf.
11. Валюх А. В., Зайцев О. В. Аналіз та напрями покращення фінансового стану підприємств України. Інфраструктура ринку. № 28. 2019. С. 30-35.
12. Воронько-Невіднича Т.В., Василенко М.В., Лещин Д.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Економіка та управління підприємствами. 2018. Випуск 21. С. 251–254
13. Геращенко І. О., Шмадченко О. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. Вип. 50. С. 297-301.
14. Гончарук Т.І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості. Актуальні проблеми економіки. 2016. №2(32). С.130–145.
15. Гросул В.А., Зубков С.О. Методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможності бізнесмоделі торговельного підприємства. Бізнес Інформ. 2017. № 10. С. 252-258. URL: https://www.businessinform.net/annotated-catalogue/?year=2017&abstract=2017_10_0&lang=ua&stqa=38.
16. Дашко І.М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. Запоріжжя, 2020. С. 108–110
17. Дернова І.А., Боровик Т.М., Кравченко Л.В. Глобальний вимір конкурентоспроможності України. Світове господарство і міжнародні економічні відносини, 2020. №42. С. 29-34.
18. Двудіт З.П. Контент-маркетинг як інструмент успішного функціонування вітчизняних компаній / З.П. Двудіт, С.І. Наумчак // Економіка і держава. – 2018. - № 10. – С. 10-13.
19. Діденко О.Є., Жураківський П.І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>

20. Дикань, В. Л. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства / В. Л. Дикань, Т. В. Пономарьова // Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія «Економіка». – 2011. – Випуск 36. – С. 100–105.

21. Дмитрієва Ю. В. Інноваційна складова формування бренду як виду маркетингової комунікації // Вісник Полтавського університету кооперації, економіки і права. - 2019. - № 1 (74). - С. 204-211.

22. Євтушенко Н.О., Гончар Д.К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. Економіка. Менеджмент. Бізнес. Київ : ДУТ. 2021. №1 (35). С 16-21.

23. Зянько В. В., Кривіцька В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Ефективна економіка. 2020. № 8

24. Ілляшенко С. М. (2016). Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань: монографія. – Харків: Діса плюс. – 192 с. 3.

25. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Наукові записки. № 1(54). Харків, 2017. С. 111–118.

26. Кириченко Н.В., Алещенко Л.О. Сучасний стан та перспективи розвитку інтернет-маркетингу в епоху пандемії COVID-19. Ефективна економіка. 2021. № 12.
URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/101.pdf.

27. Костусев А.А. Конкурентна політика в Україні: монографія. Київ: КНЕУ, 2015. 310 с

28. Корнілова І. М., Оліх Л. А. Стратегічне управління інтелектуальною власністю організації в контексті процесного підходу // Бізнес Інформ. № 11. 2019. С. 99-107.

29. Косар Н.С., Селюченко Н.Є., Гринів Н.Т. Оцінювання конкурентоспроможності споживчих товарів у системі заходів щодо її підвищення (на приклади соняшникової олії). Львів, 2020. 91 с

30. Кузьмін, О. Є. Методи аналізування конкурентоспроможності підприємств / О. Є. Кузьмін, Л. І. Чернобай, О. П. Романко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Випуск 21.10. – С. 159–166.
31. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Романко О.П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. 180 с
32. Лазоренко Т., Шолом І. Теоретичні засади концепції управління стійким розвитком підприємства. Галицький економічний вісник. 2020. № 6. С. 175–184.
33. Маркетинг: Навч. посібник / М.В. Мальчик, Н.А. Гонтаренко, Б.О.Король, О.В. Попко, З.О. Толчанова, О.В. Мартинюк, С.І. Коваль; За заг. ред. д.е.н., проф. Мальчик М.В. – Рівне: НУВГП, 2014. – 444 с.
34. Офіційний сайт КНП КМР «КМЦ ПМСД» URL: <https://pmsdkolomyia.net/>
35. Попович Д. В., Алимов О. С. Дослідження ефективності фінансово-господарської діяльності підприємств та засоби її підвищення у сучасних умовах. Приазовський економічний вісник. 2018. №1. С.31-35.
36. Романчик Т.В. Економічна безпека підприємства: функціональні аспекти / Т.В. Романчик // Стратегічні імперативи розвитку туризму та економіки в умовах глобалізації. – Запоріжжя: «Просвіта», 2017. – Т. 2. – С. 372–374.
37. Рябик Г.Є., Яворська О.Б. Стратегія управління конкурентоздатністю підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 24. С. 61-66. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6948&i=9>.
38. Рузакова О.В., Юрчук Н.П. Використання апаратів штучного інтелекту для формалізації фінансових об'єктів при побудові СППР. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Технічні науки. 2021. № 1. С. 45–51.
39. Сахно І. В. Аналіз основних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств. Збірник наукових праць Таврійського

державного агротехнологічного університету (Економічні науки). 2012. № 2, Ч. 2. С. 385—390

40. Семенова А.В. Інтернет-маркетинг в Україні: передумови виникнення, особливості становлення, перспективи розвитку. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2013. № 10. С. 413–417

41. Скриньковський Р., Шпак О., Процюк Т., Нога І. Формування інструментарію для графічної оцінки конкурентоспроможності підприємства (Formation of the Toolkit for Graphical Assessment of Enterprise Competitiveness). *Traektoriâ Nauki*. 2018. vol. 4, no. 1. P. 1014-1021. URL: <https://www.ceeol.com/search/articledetail?id=609006>

42. Супрун С.Д. Система оцінки перспектив розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018, випуск # 18. С.551-555

43. Терехов Д. С., Блідар О. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. *Наука й економіка*. 2016. Вип. 2. С. 76-80

44. Томпсон-мол. А.А., Стрікленд III А.Дж. Стратегічний менеджмент: концепції і ситуації для аналізу. Київ, 2006. 412 с

45. Черкас В.В. Основи управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства та методи її забезпечення. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 9 (2). С. 71-74. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_9%282%29__17.

46. Цимбаліст О. В. Формування конкурентної стратегії підприємства / О. В. Цимбаліст // *Управління розвитком*. – 2013. – № 13. – С. 108-110. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_13_47

47. Шемчук Л.О. Конкурентоспроможність підприємства в системі чинників її забезпечення / Л.О. Шемчук // URL: http://mev-hnu.at.ua/mizhnarodna_naukovo_praktichna_konferencija/

48. Шершньова З. Стратегічне управління. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

49. Шпилик С.В. Управлінський інструментарій оцінювання ефективності впровадження конкурентної стратегії як механізму підвищення

конкурентоспроможності підприємства. Галицький економічний вісник. 2017. Том 53, № 2. С. 89-102. URL: <http://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=25>.

50. Халімон Т.М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 10(2). С. 117–120.

51. Хрущ Н.А., Ваганова Л.В. Сучасні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Хмельницький 2015. №5. С.153–156.

52. Фісуненко П.А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства: сутність та еволюція поняття. Дніпро, 2020. 155 с

53. Ярмак М.Р., Довгопола Ю.С. Розвиток інструментарію управління конкурентоспроможністю підприємства на основі бенчмаркінгу. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2017. Вип. 23 (2). С. 18-23. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_23%282%29__6.

54. Яцура, В. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємств [Електронний ресурс] / В. В. Яцура, М. В. Замроз // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. Збірник наукових праць. – 2011. – № 2. – Режим доступу до статті: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vviem/2011_2/18.pdf. – Назва з екрану

55. Atradius N.V. How COVID-19 changed global trade forever. 2021. 12 p

56. Experience is everything: Here's how to get it right. PwC Report // Официальный сайт PwC. — 2018. — URL: <https://www.pwc.com> (дата обращения: 15.12.2022).

57. Kasych A., Vochozka M. Methodological support of the enterprise sustainable development management.

58. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 371–381

59. Porter, M. E. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Simon and Schuster. 2008.

60. Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2021. URL: www.statista.com. 2018

61. Stoklasa M and Starzyczna H 2016 Regional brand benefits for companies – comparison of 2013 and 2015/6 19th International Colloquium on Regional Sciences. Conf. Proc. June 15- 17 2016, Čejkovice, ed V. Klímová and V. Žitek (Brno: Masarykova univerzita) pp 210-217