

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І АДМІНІСТРУВАННЯ

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи

бакалавра

(ступінь вищої освіти)

зі спеціальності 073 Менеджмент

на тему: «Обґрунтування стратегії підвищення
конкурентоспроможності медичної клініки «Мрія»
на ринку медичних послуг»

Виконав:

студент 4-го курсу,
групи ЗМН-22

_____ / Іванніков В.В. /
(підпис)

Керівник

_____ / Ртищев С.А. /
(підпис)

Нормоконтролер

_____ / Варава Л.М. /
(підпис)

Завідувач кафедри

_____ / Варава Л.М. /
(підпис)

Кривий Ріг
2026 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки
та управління бізнесом

Кафедра менеджменту
і адміністрування

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри МіА
проф., доктор екон. наук
Варава Л.М.

(підпис)

« ____ » _____ 2026 р.

З А В Д А Н Н Я
на кваліфікаційну роботу бакалавра

Іваннікову Володимиру Вячеславовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Обґрунтування стратегії підвищення
конкурентоспроможності медичної клініки «Мрія» на ринку медичних
послуг»

керівник роботи Ртищев С.А., кандидат економічних наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 02.03.2026 року № 127 с

2. Строк подання студентом роботи 20.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи джерела інформації з питань сутності процесів управління конкурентоспроможністю підприємств медичної галузі, теоретичні основи конкурентоспроможності, методичні підходи до розробки та удосконалення стратегій конкурентоспроможності, аналітичні матеріали щодо питань конкурентоспроможності, фінансова звітність медичної клініки «Мрія» за 5 років, електронні ресурси.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
1) дослідити сутність та чинники конкурентоспроможності; 2) визначити особливості оцінювання конкурентного середовища та специфіку управління конкурентоспроможністю на ринку медичних послуг; 3) надати загальну організаційно-економічну характеристику медичної клініки «Мрія»; 4) здійснити дослідження поточного стану конкурентоспроможності та ринкового позиціонування клініки; 5) розробити комплекс організаційно-управлінських заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності медичної клініки «Мрія» та обґрунтувати їх економічну ефективність; 6) виконати стратегічний аналіз, обґрунтувати вибір загальної та маркетингової стратегії для медичної клініки «Мрія».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1) Методичний інструментарій формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства; 2) Специфічна модель управління конкурентоспроможністю на ринку медичних послуг; 3) Динаміка фінансово-економічних показників діяльності медичної клініки «Мрія» за 2021-2025 рр. 4) PEST-аналіз та SWOT-матриця медичної клініки «Мрія».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Ртищев С.А., к.е.н., доцент	03.03.2026	12.05.2026
Розділ 2	Ртищев С.А., к.е.н., доцент	03.03.2026	02.06.2026
Розділ 3	Ртищев С.А., к.е.н., доцент	03.03.2026	16.06.2026
Нормоконтроль	Варава Л.М., зав. каф. МіА, професор	03.03.2026	20.06.2026

7. Дата видачі завдання 03.03.2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	03.03.2026 - 05.03.2026
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної роботи бакалавра	06.03.2026- 09.04.2026
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної роботи бакалавра	10.04.2026 - 23.04.2026
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи бакалавра та подання його консультанту	24.04.2026 - 12.05.2026
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи бакалавра та подання його консультанту	13.05.2026 - 02.06.2026
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи бакалавра та подання його керівнику	03.06.2026 - 16.06.2026
7	Підготовка вступної частини	17.06.2026 - 18.06.2026
8	Перевірка роботи керівником, перевірка роботи на плагіат та доопрацювання роботи	19.06.2026 - 20.06.2026
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	20.06.2026
10	Попередній захист роботи	22.06.2026
11	Захист роботи у ЕК	23.06.2026

Студент

_____ Іванніков В.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ Ртищев С.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

*на кваліфікаційну роботу бакалавра студента спеціальності 073
Менеджмент. Іванніков В.В., «Обґрунтування стратегії підвищення
конкурентоспроможності медичної клініки «Мрія» на ринку медичних
послуг». – КНУ, 2026 р.*

Кваліфікаційну роботу бакалавра
виконано на 87 сторінках, містить 18 таблиць, 10 рисунків.
При підготовці роботи використано 35 літературних джерел.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра:
розробка та обґрунтування прикладних організаційно-управлінських
рекомендацій щодо реалізації маркетингової стратегії підвищення
конкурентоспроможності медичної клініки «Мрія».

Завдання дослідження:

- 1) дослідити сутність та чинники конкурентоспроможності підприємства і
систематизувати науково-методичні підходи до формування стратегії
підвищення конкурентоспроможності та оцінювання її ефективності;
- 2) визначити особливості конкурентного середовища та специфіку
управління конкурентоспроможністю на ринку медичних послуг;
- 3) надати загальну організаційно-економічну характеристику медичної
клініки «Мрія» та проаналізувати її ключові економічні показники;
- 4) здійснити дослідження поточного стану конкурентоспроможності та
ринкового позиціонування клініки;
- 5) розробити комплекс заходів щодо підвищення конкурентоспроможності
медичної клініки «Мрія» та обґрунтувати їх економічну ефективність;
- 6) виконати стратегічний аналіз та обґрунтувати вибір загальної стратегії
розвитку та сформулювати маркетингову стратегію для клініки «Мрія».

Об'єкт дослідження:

процес управління конкурентоспроможністю підприємства сфери охорони
здоров'я в умовах ринкового середовища.

Предмет дослідження:

теоретико-методичні засади, аналітичні інструменти та організаційно-
управлінські рішення щодо обґрунтування стратегії підвищення
конкурентоспроможності медичної клініки «Мрія».

Одержаний економічний ефект (ефективність): Очікуване зростання
чистого прибутку медичної клініки «Мрія» на 5 650 000 грн.

Ключові слова: стратегія, конкуренція, конкурентоспроможність, медична
клініка, медичні послуги, ринок .

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства	9
1.2. Науково-методичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності та оцінки її ефективності	13
1.3. Особливості оцінки конкурентного середовища та управління конкурентоспроможністю на ринку медичних послуг	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МЕДИЧНОЇ КЛІНІКИ «МРІЯ» ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ	23
2.1. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності медичної клініки «Мрія»	23
2.2. Дослідження сучасного стану конкурентоспроможності клініки та аналіз її ринкового позиціонування	42
2.3. Розробка та обґрунтування заходів щодо підвищення конкурентоспроможності клініки «Мрія» та оцінка їх економічної ефективності	53
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ І ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЙ МЕДИЧНОЇ КЛІНІКИ «МРІЯ»	60
3.1. Комплексний стратегічний аналіз медичної клініки «Мрія»	60
3.2. Установлення місії та цілей стратегічного розвитку	67
3.3. Вибір загальної та обґрунтування маркетингової стратегій медичної клініки «Мрія»	70
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84
ДОДАТКИ	88

ВСТУП

Сучасний етап розвитку національної системи охорони здоров'я України характеризується поглибленням ринкових відносин, високим рівнем децентралізації та посиленням конкурентної боротьби між приватними й комунальними медичними установами. В умовах динамічного зовнішнього середовища, мінливості державного регулювання та підвищення вимог пацієнтів до якості медичного обслуговування, забезпечення стабільного функціонування клініки неможливе без формування дієвих конкурентних переваг. Особливої гостроти набуває потреба в обґрунтуванні довгострокових ринкових орієнтирів для приватних медичних центрів локального рівня, які змушені конкурувати як з потужними мережевими брендами, так і з державними установами, що реформуються.

Ефективним інструментом вирішення цього завдання є розробка та реалізація комплексної стратегії підвищення конкурентоспроможності, що базується на інтеграції загального менеджменту та маркетингових інструментів, адаптованих до специфіки ринку медичних послуг. Саме необхідність системного оцінювання ринкових позицій та формування стратегічного набору для медичної клініки «Мрія» зумовлює високу актуальність, теоретичну та практичну значущість обраного напрямку дослідження.

Мета дослідження полягає у теоретико-методичному обґрунтуванні та розробці прикладних організаційно-управлінських рекомендацій щодо вибору й реалізації загальної та маркетингової стратегій підвищення конкурентоспроможності медичної клініки «Мрія» на ринку медичних послуг.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1) дослідити сутність та чинники конкурентоспроможності підприємства і систематизувати науково-методичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності та оцінювання її ефективності;

2) визначити особливості оцінювання конкурентного середовища та специфіку управління конкурентоспроможністю на ринку медичних послуг;

3) надати загальну організаційно-економічну характеристику медичної клініки «Мрія» та проаналізувати ключові фінансово-економічні показники її діяльності;

4) здійснити дослідження поточного стану конкурентоспроможності та ринкового позиціонування клініки;

5) розробити комплекс організаційно-управлінських заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності медичної клініки «Мрія», та обґрунтувати їх економічну ефективність;

6) виконати комплексний стратегічний аналіз медичної клініки «Мрія», визначити місію та сформулювати «дерево цілей» стратегічного розвитку;

7) обґрунтувати вибір загальної стратегії розвитку та сформулювати маркетингову стратегію для медичної клініки «Мрія».

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства в сфері охорони здоров'я в умовах ринкового середовища.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади, аналітичні інструменти та організаційно-управлінські рішення щодо обґрунтування стратегії підвищення конкурентоспроможності медичної клініки «Мрія».

Методологічною основою роботи є сучасні положення економічної теорії, стратегічного менеджменту та маркетингу. Для вирішення поставлених завдань у роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема: системний та порівняльний аналіз; методи фінансово-економічного та статистичного аналізу; метод експертних оцінок, матричний та графічний методи; SWOT-аналіз, PEST-аналіз та

модель п'яти сил галузевої конкуренції М. Портера; метод декомпозиції та інші.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що розроблені в роботі рекомендації, зокрема маркетингові заходи, алгоритм позиціонування послуг та стратегічні орієнтири розвитку, безпосередньо спрямовані на посилення ринкових позицій медичної клініки «Мрія». Вони можуть бути практично використані керівництвом при реалізації планів стратегічного розвитку, а також іншими суб'єктами ринку приватних медичних послуг аналогічного масштабу для мінімізації ринкових ризиків та підвищення операційної ефективності.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативно-правові акти України з питань регулювання охорони здоров'я та підприємництва, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, статистичні матеріали Державної служби статистики України, внутрішня фінансова та статистична звітність медичної клініки «Мрія» за 2021-2025 рр..

Для обробки масивів економіко-статистичних даних, проведення фінансових розрахунків, аналізу чинників конкурентоспроможності, а також для графічного відображення результатів використано комп'ютерну техніку та пакет прикладних програм Microsoft Word та Excel.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах динамічного ринкового середовища, глобалізаційних зрушень та високого рівня невизначеності фундаментальною передумовою виживання та сталого розвитку будь-якого суб'єкта господарювання є його здатність ефективно протистояти конкурентному тиску. Поняття «конкурентоспроможність підприємства» належить до базових категорій стратегічного менеджменту, проте в економічній науці й досі відсутній єдиний уніфікований підхід до його дефініції. Багатоаспектність цієї категорії зумовлена різною спрямованістю наукових шкіл, мінливістю ринкових умов та складністю внутрішньої архітектури самого підприємства як соціально-економічної системи.

Для глибинного розуміння сутності досліджуваного явища варто звернутися до праць класиків теорії конкуренції. Зокрема, Майкл Портер[24] розглядає ринковий успіх через призму унікальних конкурентних переваг і зазначає, що конкурентоспроможність визначається здатністю підприємства проектувати, виробляти та продавати товари чи послуги ефективніше, ніж це роблять прямі суперники. При цьому вирішальним фактором стає не просто наявність ресурсів, а стратегічне вміння менеджменту комбінувати їх у такий спосіб, який створює вищу цінність для споживача.

Аналіз вітчизняної наукової літератури свідчить, що українські вчені адаптують класичні підходи до реалій трансформаційної економіки. Л. В. Балабанова та Ю. В. Крилова[3] розглядають конкурентоспроможність як комплексну порівняльну характеристику підприємства, що відбиває ступінь

його переваги над конкурентами за сукупністю виробничих, фінансових, маркетингових та кадрових параметрів у певний проміжок часу. Науковці наголошують на вагомій ролі інформаційного забезпечення, оскільки вчасно отримані та проаналізовані дані про ринок дозволяють сформулювати випереджальні управлінські рішення.

У свою чергу, М. І. Должанський та Т. О. Должанська акцентують увагу на інтегральній природі цього поняття, визначаючи його як здатність до ефективного ведення господарської діяльності та забезпечення високої прибутковості капіталу в умовах жорсткого конкурентного протистояння. Вони стверджують, що конкурентоспроможність не є статичним показником; вона формується в процесі безперервної взаємодії внутрішнього потенціалу суб'єкта із векторами зовнішнього бізнес-середовища[7].

Доцільно систематизувати ключові наукові підходи до трактування сутності даної категорії, що дозволить відокремити різні рівні менеджменту (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Систематизація наукових підходів до визначення сутності
конкурентоспроможності підприємства

№ з/п	Науковий підхід	Сутність підходу (економічний зміст)	Ключові автори (джерела)
1	Поведінковий / Ринковий	Спрямований на позиціонування підприємства в галузі, здатність випереджати суперників за рахунок маневрування та унікальних конкурентних стратегій.	М. Портер[24], О. І. Ковтун[13]
2	Інтегральний / Комплексний	Оцінюється як агрегована характеристика, що поєднує конкурентоспроможність продукту, ефективність менеджменту та фінансову стійкість.	Л. В. Балабанова[3], М. І. Должанський[7]
3	Потенціальний / Ресурсний	Базується на наявності стратегічного потенціалу, гнучкості внутрішніх бізнес-процесів та спроможності адаптувати ресурси до змін.	І. П. Отенко [18], В. В. Пастухова [22]
4	Результативний / Фінансовий	Визначається через здатність генерувати стабільний прибуток, утримувати частку ринку та забезпечувати рентабельність інвестицій.	І. А. Ігнат'єва[10], І. Н. Пащенко[23]

Важливо чітко розмежувати взаємопов'язані, але не тотожні дефініції: «конкурентний потенціал», «конкурентні переваги» та «конкурентоспроможність підприємства»:

1) Конкурентний потенціал є базисом - це сукупність наявних матеріальних і нематеріальних ресурсів, якими володіє фірма.

2) Конкурентна перевага - це матеріалізована форма прояву потенціалу, конкретна характеристика або властивість (наприклад, унікальна технологія, висока якість послуг, низька собівартість), яка оцінена ринком і вигідно вирізняє підприємство з-поміж аналогів.

3) Конкурентоспроможність - це результуючий динамічний показник, що демонструє, наскільки ефективно менеджмент конвертує наявний потенціал у реальні конкурентні переваги для досягнення стратегічних цілей.

Як зазначає І. П. Отенко[18], формування стратегічного потенціалу є першоосновою для утримання ринкових позицій, оскільки за відсутності гнучкої ресурсної бази підприємство не здатне оперативно реагувати на деструктивні коливання середовища. Натомість В. В. Пастухова[22] доводить, що життєздатність компанії в довгостроковій перспективі залежить від філософії управління, орієнтованої на постійний розвиток інноваційних переваг, які важко скопіювати конкурентам.

Конкурентоспроможність є багаторівневою категорією і підпорядковується правилу ієрархічності. Вона закладається на мікрорівні (рівні конкретного товару чи послуги), реалізується на рівні підприємства в цілому, формує мезорівень (конкурентоспроможність галузі чи регіону) і безпосередньо впливає на макрорівень (міжнародну конкурентоспроможність країни). Зв'язок між цими рівнями є прямим та обопільним: підприємство не може бути конкурентоспроможним, якщо його продукт не користується попитом, водночас висока якість окремого продукту не врятує фірму від банкрутства у разі неефективного фінансового менеджменту чи прорахунків у загальній стратегії розвитку.

Для наочного відображення механізму та чинників, що визначають сутність конкурентоспроможності підприємства, доцільно побудувати структурно-логічну схему (рис. 1.1).

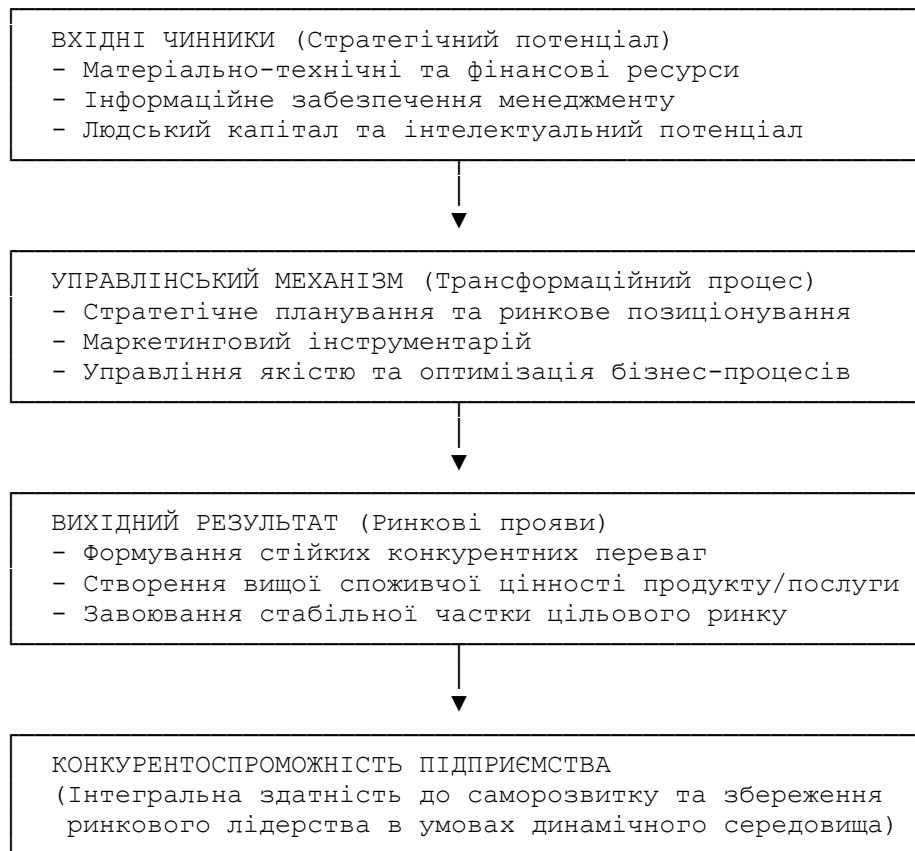


Рис. 1.1. Структурно-логічна архітектура формування конкурентоспроможності підприємства

З погляду загальної теорії управління, сутність конкурентоспроможності розкривається через систему внутрішніх та зовнішніх чинників. До зовнішніх (екзогенних) факторів відносять правове поле, рівень доходів населення, податкове навантаження, загальнодержавну та регіональну економічну кон'юнктуру, а також інтенсивність дій конкурентів. Внутрішні (ендогенні) чинники повністю контролюються менеджментом підприємства. До них належать обрана організаційна структура управління, технологічний рівень, кваліфікація персоналу, раціональність використання фінансових ресурсів та ефективність комунікаційної політики.

Узагальнюючи наукові підходи, можна стверджувати, що сучасна парадигма конкурентоспроможності підприємства базується на трьох фундаментальних аксіомах:

1) Конкурентоспроможність підприємства має відносний характер, тобто може бути визначена лише шляхом компаративного аналізу з іншими суб'єктами господарювання на конкретному ринковому сегменті.

2) Конкурентоспроможність підприємства має часову прив'язку, оскільки лідерські позиції, завойовані сьогодні, можуть бути втрачені завтра через пасивність менеджменту або інноваційні прориви конкурентів.

3) Конкурентоспроможність підприємства безпосередньо залежить від синергії загального стратегічного управління та маркетингових підсистем.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства - це не просто набір статичних переваг чи фінансових коефіцієнтів, а комплексна, динамічна, інтегральна здатність суб'єкта господарювання ефективно використовувати свій потенціал, вчасно адаптуватися до деструктивних змін зовнішнього оточення, генерувати вищу цінність для споживачів та створювати унікальний набір конкурентних переваг, які забезпечують довгострокове лідерство й рентабельність у релевантній галузі. Саме таке концептуальне розуміння сутності досліджуваної категорії слугуватиме теоретичним підґрунтям для подальшого аналізу стратегічних підходів до її підвищення.

1.2. Науково-методичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності та оцінки її ефективності

Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності є одним із найбільш складних та відповідальних завдань стратегічного менеджменту, оскільки саме цей процес визначає вектор довгострокового розвитку підприємства, розподіл його обмежених ресурсів та характер

адаптації до динамічних умов ринкового середовища. У сучасній економічній науці підходи до розробки таких стратегій пройшли тривалу еволюцію - від класичних моделей позиціонування до складних концепцій динамічних спроможностей. Системний розгляд науково-методичних підходів дозволяє сформулювати якісний управлінський інструментарій для розв'язання прикладних задач підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Серед фундаментальних методологічних підходів до формування конкурентних стратегій провідне місце посідає ринковий (або позиційний) підхід, засновником якого є Майкл Портер[24]. В основі цього підходу лежить теза про те, що конкурентоспроможність підприємства першочергово залежить від структури галузі та позиції, яку суб'єкт у ній займає. За М. Портером, формування стратегії зводиться до обрання однієї з базових стратегій: мінімізації витрат, диференціації або фокусування. Менеджмент організації в межах цього підходу спрямовує зусилля на аналіз діючих ринкових сил та створення бар'єрів для входу нових конкурентів. Проте слабким місцем позиційного підходу є певна статичність та ігнорування унікальності внутрішнього ресурсного наповнення конкретної компанії.

Альтернативою та логічним доповненням став ресурсний підхід, активний розвиток якого відображено у працях багатьох дослідників стратегічного управління[36]. Представники цієї школи стверджують, що джерелом стійких конкурентних переваг є не зовнішнє ринкове позиціонування, а унікальне поєднання внутрішніх ресурсів та компетенцій підприємства, які є цінними, рідкісними, такими, що важко копіювати, та організованими в систему (концепція VRIO). У межах цього підходу, як зазначає І. П. Отенко[18], стратегія підвищення конкурентоспроможності повинна орієнтуватися на розбудову та капіталізацію стратегічного потенціалу, оскільки ринкова кон'юнктура швидко змінюється, а міцна

ресурсна база та ключові компетенції залишаються надійним внутрішнім якорем для компанії.

Сучасна парадигма менеджменту інтегрувала ці концепції у динамічний підхід, який базується на теорії динамічних спроможностей. Цей підхід визначає стратегію як безперервний процес трансформації, інтеграції та переконфігурації внутрішніх і зовнішніх компетенцій для швидкого реагування на зміни середовища.

В. В. Пастухова[22] наголошує, що ефективність стратегічного управління визначається не стільки наявністю статичних переваг на певний момент, скільки швидкістю та гнучкістю управлінських систем у формуванні нових моделей поведінки підприємства.

Для глибинної наукової декомпозиції процесу формування стратегії підвищення конкурентоспроможності доцільно виокремити ключові етапи цього процесу у межах системного підходу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Етапи та методичний інструментарій формування стратегії
підвищення конкурентоспроможності підприємства

№ з/п	Етап процесу	Основний зміст та завдання етапу	Методичний інструментарій
1	Стратегічний діагноз середовища	Комплексне оцінювання внутрішнього потенціалу суб'єкта та чинників його макро- і мікрооточення.	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, модель 5 сил М. Портера.
2	Ідентифікація конкурентного статусу	Визначення поточних ринкових позицій підприємства порівняно з ключовими суперниками.	Матриця БКГ, модель GE/McKinsey, бенчмаркінг.
3	Цільове проектування	Формулювання місії та декомпозиція стратегічних цілей підвищення конкурентоспроможності.	Метод декомпозиції, побудова «дерева цілей».
4	Генерація альтернатив та вибір	Розробка стратегічних варіантів розвитку та обрання оптимального набору стратегій.	Матриця Томпсона-Стрікланда, морфологічний аналіз.
5	Реалізація та моніторинг	Впровадження стратегічних змін, контроль показників та оперативне коригування відхилень.	Збалансована система показників (BSC), бюджетування.

Невід'ємною складовою науково-методичного забезпечення досліджуваного процесу є оцінювання ефективності сформованої стратегії. Без побудови чіткої системи метрик та аналітичних підходів неможливо визначити, чи дійсно обраний управлінський курс веде до зміцнення ринкових позицій фірми та раціонального використання її капіталу.

У науковій літературі виділяють кілька основних методичних підходів до оцінювання ефективності системи управління конкурентоспроможністю[23, 26, 28]:

1) Економічний (результативний) підхід. Базується на розрахунку традиційних фінансово-економічних показників, таких як приріст чистого прибутку, рентабельність активів та власного капіталу, темпи зростання ринкової частки та обсягів реалізації продукції. Ефективною вважається та стратегія, яка забезпечує перевищення економічного ефекту над витратами на її розробку та впровадження.

2) Матричний підхід. Заснований на побудові багатовімірних аналітичних матриць, що дозволяють візуалізувати стратегічне положення бізнес-одиниць. Ефективність оцінюється за траєкторією руху підприємства в полі матриці (наприклад, перехід із сегмента «слабких позицій» до зони «ринкового лідерства»).

3) Інтегральний підхід. Передбачає розрахунок узагальнюючого (інтегрального) показника конкурентоспроможності шляхом зведення різномірних параметрів (якості продукту, фінансової стійкості, маркетингової активності) в єдиний індекс з урахуванням коефіцієнтів вагомості. Цей підхід є найбільш точним для компаративного аналізу в межах однієї галузі.

Окреме місце у формуванні стратегічного набору посідає комбінування загальної та функціональних стратегій. Як справедливо стверджує З. Є. Шершньова[36], загальна (корпоративна) стратегія визначає філософію та генеральну лінію поведінки компанії, проте вона не може бути реалізована без деталізованих планів дій на рівні конкретних підсистем -

тобто функціональних стратегій (маркетингової, виробничої, фінансової, кадрової). При цьому всі функціональні стратегії повинні перебувати в стані повної синергії та підпорядкованості загальній меті підвищення конкурентоспроможності організації.

Для наочної демонстрації механізму формування та взаємозв'язку між процесами стратегічного планування та блоком оцінювання ефективності розроблено загальну структурно-логічну модель (рис. 1.2).

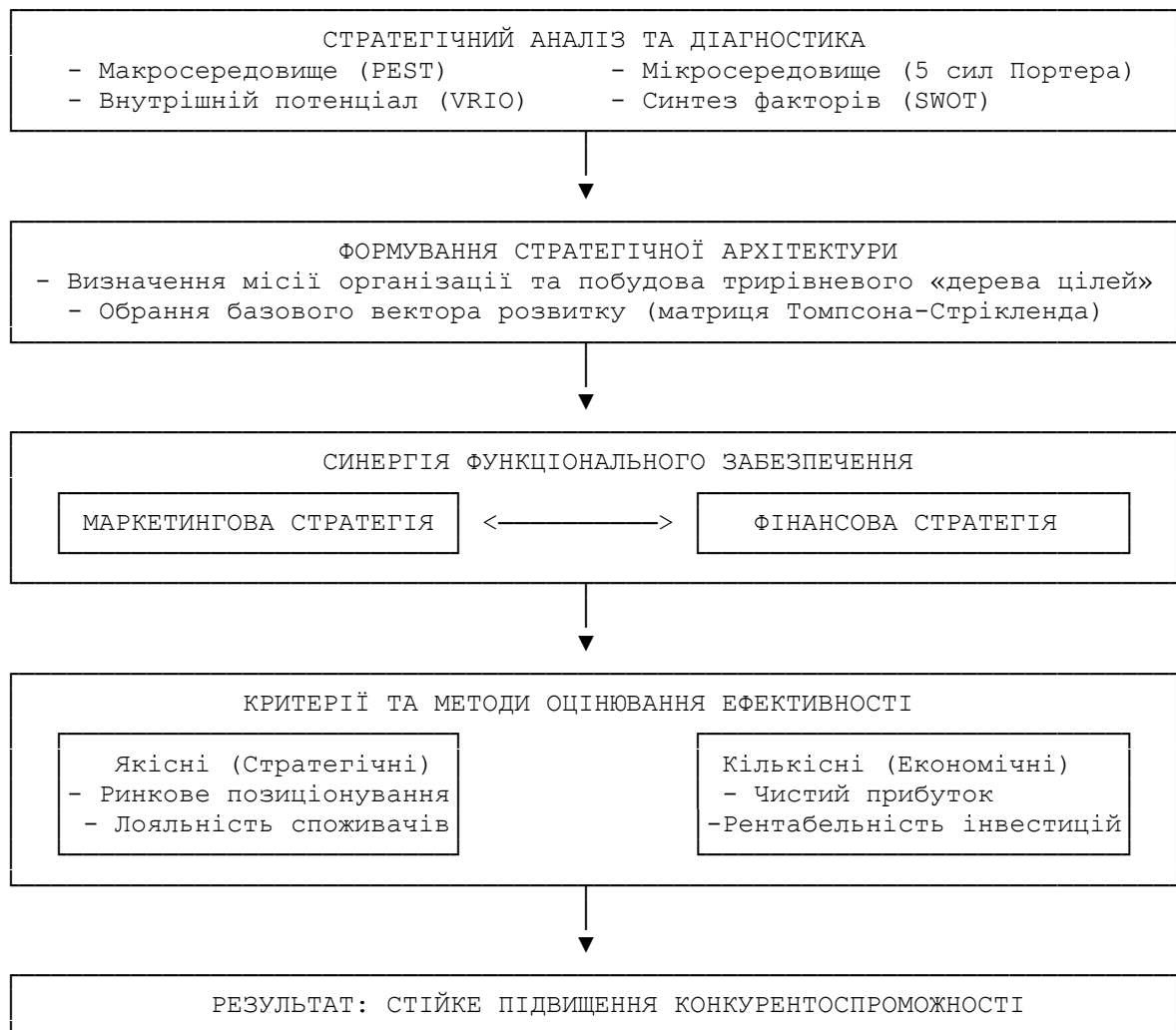


Рис. 1.2. Науково-методична модель формування та оцінювання ефективності стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства

Слід зазначити, що формування стратегії підвищення конкурентоспроможності є ітераційним процесом, який вимагає від менеджменту високого рівня гнучкості та використання всього спектра

науково-методичного інструментарію. Ефективність розробленої стратегії визначається її здатністю забезпечувати збалансований розвиток організації: генерувати високі фінансові результати в короткостроковому періоді та створювати унікальні, захищені від копіювання конкурентні переваги для довгострокового ринкового лідерства. Опрацьовані в цьому підрозділі науково-методичні підходи слугуватимуть аналітичним інструментарієм для проведення прикладних досліджень та формування проектних рішень у наступних розділах кваліфікаційної роботи.

1.3. Особливості оцінки конкурентного середовища та управління конкурентоспроможністю на ринку медичних послуг

Перенесення загальних концепцій стратегічного менеджменту у практику функціонування охорони здоров'я вимагає глибокого розуміння специфіки медичної послуги як особливого економічного блага. Ринок медичних послуг суттєво відрізняється від традиційних товарних ринків, що безпосередньо впливає на логіку оцінювання конкурентного середовища та формування систем управління конкурентоспроможністю приватних клінік. Специфіка медичного менеджменту зумовлена високою соціальною значущістю галузі, жорстким державним регулюванням, асиметрією інформації та особливим психологічним станом споживача (пацієнта).

Фундаментальною особливістю, яка визначає характер конкуренції у цій сфері, є невідчутність та унікальність самих медичних послуг. Пацієнт не може повноцінно оцінити якість та результативність складної діагностичної чи лікувальної маніпуляції до моменту її безпосереднього отримання, а часто - навіть після завершення курсу лікування через брак профільних медичних знань (феномен асиметрії інформації). Відтак, управління конкурентоспроможністю приватної медичної установи переміщується з площини суто матеріальних характеристик продукту у

площину формування довіри, бездоганної репутації та високої якості сервісу.

Оцінювання конкурентного середовища на ринку медичних послуг має здійснюватися з урахуванням таких специфічних чинників:

1) Локальний (регіональний) характер конкуренції. Медичні послуги жорстко прив'язані до географічного розташування клініки. Пацієнти зазвичай обирають заклади у межах свого міста або регіону, особливо якщо йдеться про амбулаторно-поліклінічну допомогу чи планове лікування. Тому стратегічний аналіз має фокусуватися на локальному ринковому ландшафті.

2) Двоїста природа споживання. Клієнт медичного закладу є одночасно і споживачем послуги, і пацієнтом, який потребує психологічного комфорту, емпатії та безпеки. З огляду на це, конкурентоспроможність клініки визначається не лише технологічним рівнем обладнання, а й розвитком внутрішнього маркетингу та культури комунікації персоналу.

3) Трансформація фінансових моделей галузі. Приватні медичні центри в Україні сьогодні функціонують в умовах багатоканального фінансування. Вони конкурують не лише за прямі кошти громадян (формат «out-of-pocket»), а й за фінансові потоки від добровільного медичного страхування (ДМС) та капітаційні тарифи в межах договорів із Національною службою здоров'я України (НСЗУ) за програмою медичних гарантій.

4) Ключова роль людського капіталу (персоноцентричність). Часто споживач демонструє лояльність не до бренду клініки в цілому, а до конкретного лікаря («лідера думок»). Міграція провідних фахівців між медичними центрами може призвести до миттєвого перерозподілу часток локального ринку, що змушує менеджмент розробляти унікальні стратегії утримання ключового персоналу.

При проведенні стратегічного аналізу конкурентного середовища медичної установи традиційна модель п'яти сил галузевої конкуренції Майкла Портера зазнає суттєвої модифікації (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Модифікація моделі 5 сил ринкової конкуренції М. Портера
для медичної галузі

№ з/п	Сила конкуренції за М. Портером	Прояв та специфіка на ринку медичних послуг	Напрямок стратегічного реагування менеджменту
1	Суперництво між діючими клініками	Посилюється у великих промислових центрах через концентрацію приватних кабінетів та реформування комунальних лікарень.	Диференціація медичних послуг, впровадження унікальних комплексних програм.
2	Загроза появи нових гравців	Обмежена високим капітальним порогом (вартість медичного обладнання) та складними процедурами ліцензування.	Формування сильного бренду, укладання довгострокових корпоративних угод.
3	Тиск з боку послуг-замінників	Проявляється у розвитку самолікування, альтернативної медицини та сервісів онлайн-консультацій.	Розвиток офіційної телемедицини, підвищення інформаційної грамотності пацієнтів.
4	Ринкова влада споживачів (пацієнтів)	Висока через доступність відгуків в інтернеті та можливість швидкої зміни медичного оператора.	Впровадження CRM-систем, підвищення клієнтоорієнтованості та лояльності.
5	Ринкова влада постачальників	Суттєва, оскільки клініки залежать від світових виробників високотехнологічного обладнання та фармації.	Диверсифікація каналів постачання матеріалів, розвиток довгострокового лізингу.

Особливості управління конкурентоспроможністю медичної клініки також вимагають трансформації маркетингового інструментарію. Замість класичного комплексу «4Р» в медичному менеджменті активно використовується розширена концепція «7Р», яка додає три критично важливі компоненти сервісної сфери: People (персонал та його кваліфікація), Process (алгоритм та швидкість надання медичної допомоги від запису до одужання) та Physical Evidence (матеріальні свідчення якості: інтер'єр клініки, сучасне обладнання, комфортні умови перебування).

Як обґрунтовує О. В. Антонова[2], конкурентні переваги приватного медичного закладу формуються на перетині клінічної ефективності та сервісної привабливості. Навіть найвища точність встановлення діагнозу може бути знівельована довгими чергами, низькою культурою обслуговування або непрозорим ціноутворенням. Відповідно, формування стратегії підвищення конкурентоспроможності має базуватися на збалансованому управлінні всіма складовими потенціалу установи.

Для відображення цілісного процесу управління конкурентоспроможністю приватної клініки на регіональному ринку розроблено архітектурну модель функціонально-управлінських зв'язків (рис. 1.3).

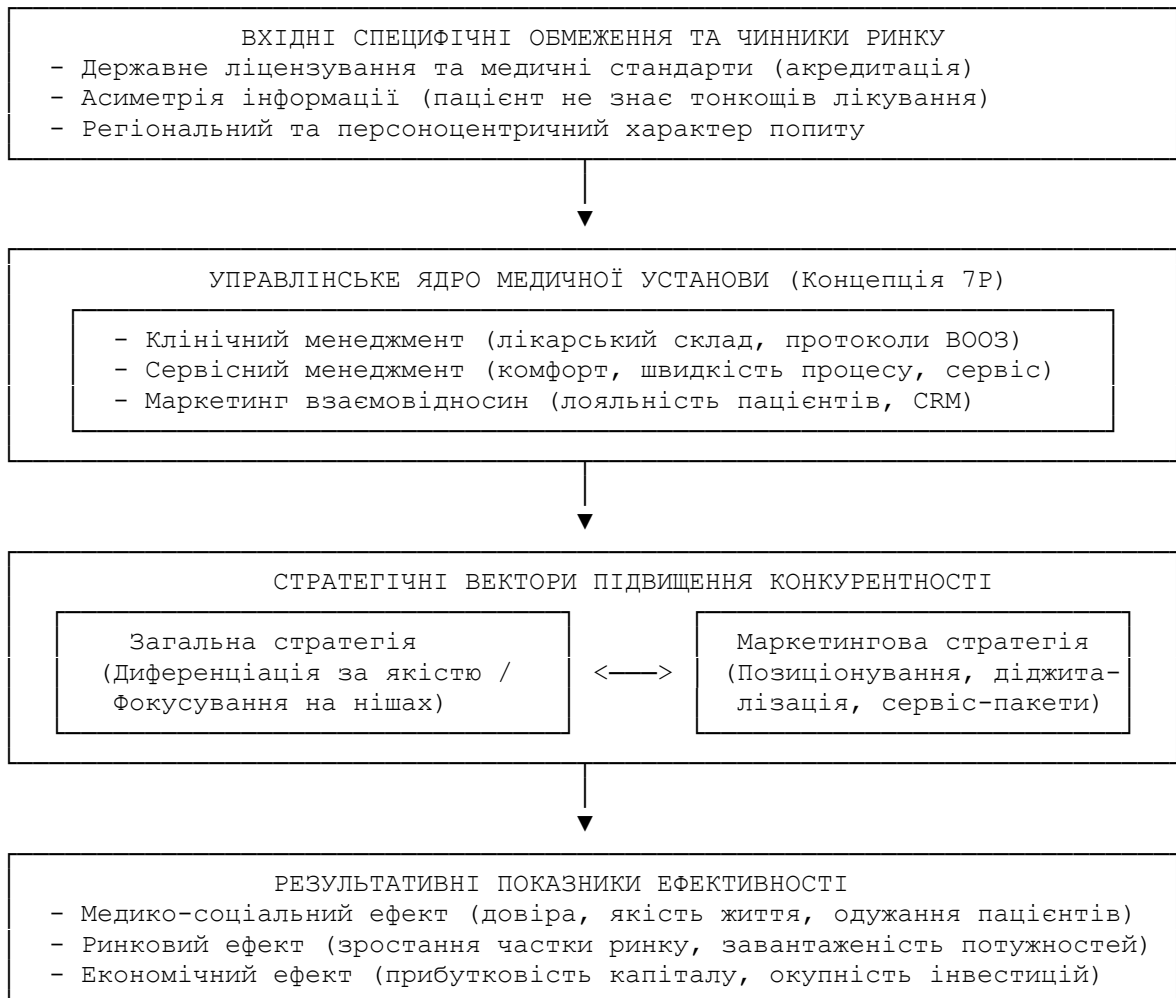


Рис. 1.3. Специфічна модель управління конкурентоспроможністю на ринку медичних послуг

Підсумовуючи розгляд теоретико-методологічних засад, можна зробити висновок, що управління конкурентоспроможністю медичної клініки - це специфічний, інтегрований процес, де класичні економічні показники ефективності перебувають у нерозривному зв'язку з медико-соціальними критеріями оцінювання діяльності. Обґрунтування стратегії для медичної клініки «Мрія» у наступних розділах роботи буде базуватися саме на оптимізації клінічних та сервісних бізнес-процесів, диджиталізації комунікацій та гнучкому позиціонуванні закладу в межах локального ринку м. Кривий Ріг.

Теоретичні та методологічні засади, сформовані у першому розділі роботи, доводять, що в сучасних умовах конкурентоспроможність підприємства є результатом синергії внутрішнього потенціалу та адаптивної стратегічної поведінки. На ринку медичних послуг ця категорія набуває вираженого персоноцентричного та соціально-економічного характеру. Опрацьований інструментарій (моделі Портера, концепція 7Р, матричні підходи) виступає аналітичним фундаментом для проведення прикладного аналізу діяльності медичної клініки «Мрія» у другому розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МЕДИЧНОЇ КЛІНІКИ «МРІЯ» ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ

2.1. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності медичної клініки «Мрія»

Ефективність обґрунтування та реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності будь-якого суб'єкта господарювання безпосередньо залежить від глибини та об'єктивності проведення первинного аналізу його внутрішнього потенціалу, організаційних засад функціонування та ключових фінансово-економічних метрик. У межах цього дослідження об'єктом прикладного аналізу виступає приватна багатопрофільна медична установа відновного лікування та сімейної медицини «Мрія», яка здійснює свою діяльність на регіональному ринку медичних послуг міста Кривий Ріг.

З погляду інституційного та юридичного менеджменту, діяльність медичного центру під спільним брендом «Мрія» забезпечується інтегрованим функціонуванням двох самостійних юридичних осіб, які перебувають у стані повної організаційно-економічної та стратегічної синергії, маючи консолідовану матеріально-технічну базу та єдиний вектор управління:

1. Товариство з обмеженою відповідальністю «Мрія Мед-Сервіс» (код ЄДРПОУ: 13431575), що виступає історичним та правовим ядром загального медичного комплексу, маючи глибоку історію та понад 30-річний досвід операційної діяльності в Кривому Розі (дата заснування підприємства - 18.06.1993 року). Компанія зареєстрована на загальній системі оподаткування, є платником ПДВ (ІПН: 134315704842) та володіє

статутним капіталом у розмірі 1 350 783 грн. Правовою підставою для безпосереднього провадження медичної практики є чинна Ліцензія Міністерства охорони здоров'я України від 27.12.2012 року (серія АЕ № 196460).

2. Товариство з обмеженою відповідальністю «Медико-діагностичний центр «Мрія» (ТОВ «МДЦ «Мрія»», код ЄДРПОУ: 35005070), створене 05.04.2007 року з метою розширення, інтенсифікації та відокремлення високотехнологічного діагностичного крила загального бренду. Підприємство володіє статутним капіталом у розмірі 207 960 грн і з 01.08.2023 року перебуває на спрощеній системі оподаткування (єдиний податок 3 групи за ставкою 3%), будучи паралельно зареєстрованим як платник ПДВ (ПН: 350050704831).

Обидва суб'єкти господарювання об'єднані єдиною вищою управлінською ланкою в особі Генерального директора - Крижової Наталії Миколаївни, яка виступає 100% власником та кінцевим бенефіціарним власником ТОВ «МДЦ «Мрія» та здійснює безпосереднє оперативне керівництво обома структурами. Таке поєднання капіталу та централізація влади дозволяють повністю усунути внутрішні організаційні бар'єри, мінімізувати трансакційні витрати, проводити єдину маркетингову й кадрову політику, а також оптимізувати податкові потоки в межах чинного законодавства України[1, 19].

Географічна архітектура та просторове розміщення матеріально-технічної бази медичного центру «Мрія» підпорядковані стратегічному принципу локальної доступності та орієнтовані на максимальне охоплення ключових адміністративних і промислових районів Кривого Рогу. Надання медичної допомоги здійснюється за трьома офіційними локаціями, зафіксованими у Ліцензійному реєстрі МОЗ України:

1) Центральний багатoproфільний корпус. ТОВ «МДЦ «Мрія»

50027, Дніпропетровська обл., м. Кривий Ріг, вулиця Мистецька, будинок 11 (Металургійний район). Дана локація розміщена поруч із

Криворізьким державним цирком, що забезпечує зручну транспортну логістику (перетин ключових трамвайних, тролейбусних та автобусних маршрутів міського сполучення) для пацієнтів з будь-якого кінця міста. У Центральному корпусі зосереджено амбулаторно-поліклінічну ланку, УЗД-діагностику, фізіотерапевтичний комплекс та адміністративно-управлінський апарат.

2) Лікувально-діагностичний філіал. ТОВ «Мрія Мед-Сервіс».

м. Кривий Ріг, вул. Свято-Миколаївська, 61 (Центрально-Міський район). Філіал орієнтований на обслуговування населення старого історичного та ділового центру міста, надання первинної терапевтичної, педіатричної та амбулаторної допомоги, а також стоматологічних послуг.

3) Центр лабораторних досліджень та амбулаторної онкології.

м. Кривий Ріг, проспект Університетський (історична назва - проспект Гагаріна), 43а. Даний підрозділ має цільове функціональне призначення - надання спеціалізованої консультативної допомоги за напрямом «клінічна онкологія», проведення малоінвазивних маніпуляцій, диспансерного нагляду, супроводжуючої амбулаторної терапії та лабораторних досліджень. [1, 19].

Ефективність функціонування медичного закладу та його спроможність швидко адаптуватися до ринкових умов визначається якістю побудови його організаційної структури управління. У медичному центрі «Мрія» сформовано лінійно-функціональну структуру управління. Вона поєднує управлінський центр з глибоким залученням кваліфікованих керівників підрозділів (функціональних служб), що дозволяє оптимізувати лікувальний процес та комерційну діяльність.

Управлінська вертикаль та логіка взаємозв'язків між ключовими департаментами закладу представлена на схемі (рис. 2.1).

У цій структурі Генеральний директор відповідає за стратегічне планування, фінансові потоки, капітальні інвестиції, закупівлю великого медичного обладнання та зовнішню взаємодію з партнерами. Головний

лікар забезпечує контроль якості медичної допомоги, відповідність лікувальних протоколів стандартам МОЗ України, сертифікацію фахівців та санітарно-епідеміологічний режим. Безпосереднє керівництво на місцях здійснюють завідувачі підрозділів.

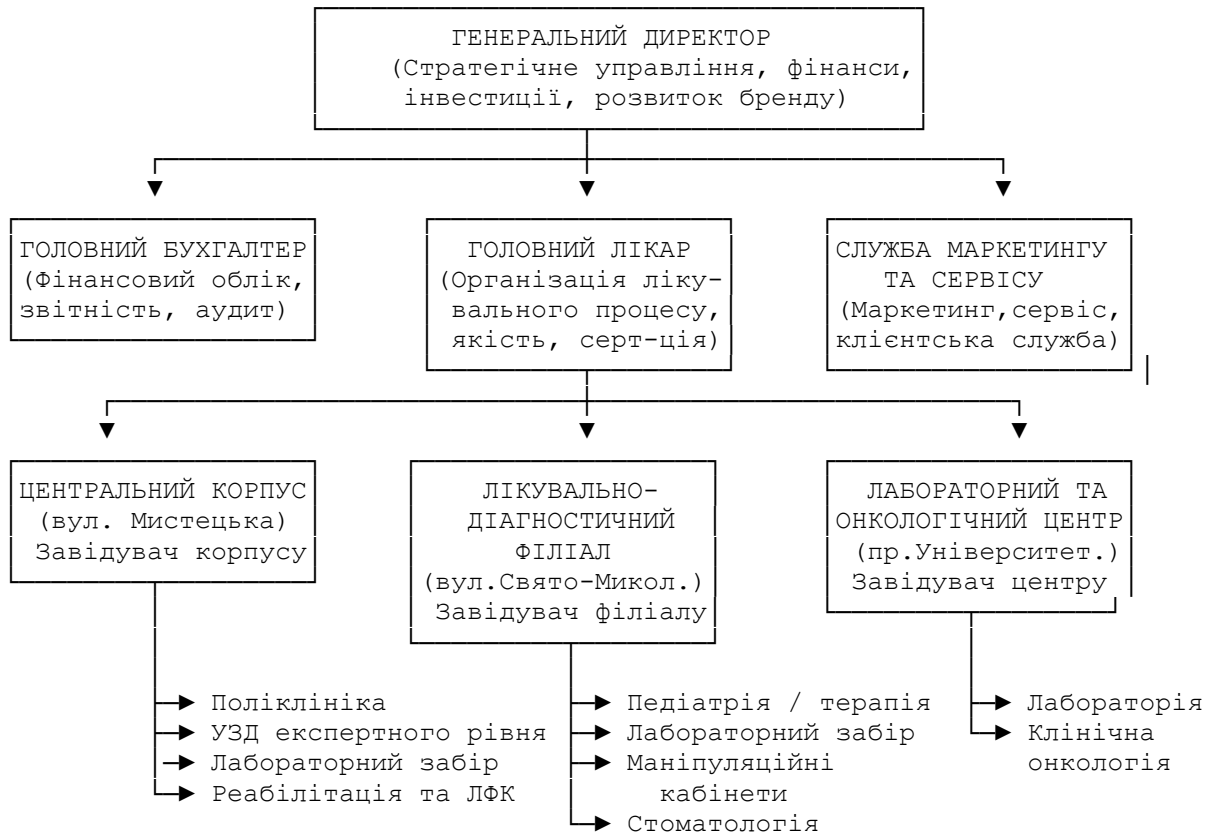


Рис. 2.1. Організаційна структура управління медичної клініки «Мрія» [1, 19]

Важливою аспектом діяльності медичної клініки «Мрія» у системі забезпечення якості послуг є розвинена науково-практична кооперація. Установа широко співпрацює з провідними медичними інституціями державного рівня, залучаючи до консультативної допомоги провідних фахівців України. Серед ключових партнерів закладу:

- Дніпропетровський державний медичний університет;
- Національний інститут серцево-судинної хірургії імені М.М. Амосова НАМН України;
- Національний інститут хірургії та трансплантології імені О.О. Шалімова НАМН України;

- Національний інститут раку;
- Інститут травматології та ортопедії НАМН України[19].

За потреби клініка забезпечує пацієнтам організаційну підтримку для проходження консультацій та лікування у закордонних клініках, що підвищує рівень лояльності клієнтів.

Цільова аудиторія медичного центру є диверсифікованою, проте має чіткі межі ринкового сегмента. Основними споживачами послуг є жителі Металургійного, Центрально-Міського та Саксаганського районів м. Кривий Ріг із рівнем доходу «середній» та «нижче середнього». Завдяки розвитку потужного педіатричного блоку (дитяча гастроентерологія, дитяча ортопедія, нейросонографія, дитяча стоматологія) клініка успішно реалізує стратегічну концепцію «клініки для всієї родини», залучаючи молоді сім'ї.

Якісний склад медичного персоналу формує основу внутрішнього потенціалу клініки. У штаті працюють сертифіковані лікарі вищої та першої категорій, кандидати медичних наук та професори, що дозволяє підтримувати високі стандарти надання допомоги. Консультативний прийом ведеться за широким спектром напрямів (хірургія, гінекологія, кардіологія, неврологія, урологія, ендокринологія, алергологія тощо).

Проаналізуємо асортиментну політику закладу. Клініка «Мрія» функціонує як багатoproфільна медична установа. Структуру та функціональне наповнення медичних послуг деталізовано у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Спектр послуг медичної клініки «Мрія» [1, 19]

№ з/п	Напрямок діяльності	Зміст та специфіка медичних послуг / Новітні методи лікування
1	Діагностичний напрям	• Ультразвукова діагностика всіх напрямків (судинна, терапевтична, педіатрична, гінекологічна, ортопедична, стеатометрія та еластографія печінки). • Ендоскопічні дослідження (гастроскопія, визначення <i>Helicobacter</i>, рН-метрія). • Повний спектр лабораторної діагностики (біохімічні, гормональні, цитологічні, гістологічні дослідження).
2	Судинна хірургія та флебологія	• Інноваційні методи лікування судинних патологій (варикозної хвороби, лімфостазу, тромбозів, ангіопатій, трофічних виразок)

		• Впровадження концепції «Хірургії 1-го дня» (малоінвазивні втручання).
3	Гінекологія	• Комплексна діагностика та лазерне лікування патологій шийки матки (1-4 категорії складності). • Лікування запальних процесів, гормональних порушень, безпліддя; кольпоскопія; ведення та УЗ-моніторинг вагітності за триместрами (включаючи фетометрію та доплерометрію).
4	Реабілітація та відновне лікування	• Комплексне відновлення опорно-рухового апарату за оригінальними методиками (кінезіотерапія, тракційна терапія за методом Євмінова, лікувальна фізкультура на реабілітаційному обладнанні). • Фізіотерапевтичні процедури (ударно-хвильова терапія, біорезонансна стимуляція (БРС), лазеро- та магнітотерапія, стоунтерапія на ліжку «Нуга-Бест», озонотерапія).
5	Стоматологічний блок	• Терапевтична стоматологія, дитяча стоматологія, розробка індивідуальних програм профілактики захворювань порожнини рота.
6	Спеціалізовані програми	• Комплексні пакети обстежень («Скринінг 40+», «Гінекологічний пакет», «Кардіологічний пакет» із Холтер-моніторингом до 7 діб).

Цінова політика медичного центру є прозорою, гнучкою та виступає однією з ключових ринкових переваг, оскільки утримується на нижній або середній межі приватного сектора медицини Кривого Рогу.

Для оцінки економічної доступності послуг у табл. 2.2 наведено діапазон вартості ключових медичних маніпуляцій та консультацій за основними видами послуг медичної клініки «Мрія» станом на кінець 2025 року. Прайс-лист на основні види послуг медичної клініки «Мрія» наведений в Додатку Б, табл. Б.1.

Конкурентний статус медичного центру «Мрія» на регіональному ринку охорони здоров'я міста Кривий Ріг значною мірою визначається прогресивністю його матеріально-технічної бази. На відміну від комунальних лікарень, приватна клініка змушена забезпечувати вищу швидкість, точність та сервісну привабливість кожної маніпуляції. Управління основними засобами закладу орієнтоване на закупівлю та ефективну експлуатацію медичної апаратури експертного класу від провідних світових виробників (Японія, США, Нідерланди, Німеччина).

Таблиця 2.2

Вартість основних медичних послуг медичної клініки «Мрія» [1, 19]

№ з/п	Категорія послуг	Найменування медичної послуги / консультації	Вартість, грн
1	Консультативний прийом	Первинна консультація профільних спеціалістів (терапевт, уролог, ЛОР, дерматолог, мамолог, ендокринолог)	600 - 700
		Консультація провідних фахівців (хірург, гінеколог, педіатр, невролог, гастроентеролог)	800
		Повторні консультації лікарів (без огляду / за результатами аналізів)	200 - 650
2	Ультразвукова діагностика	Стандартне УЗД (окремі органи: нирки, молочні залози, щитоподібна залоза, суглоби)	500 - 700
		Комплексне УЗД (черевна порожнина + нирки + сечовий міхур)	850
		Експертне УЗД з додатковими технологіями (стеатометрія + еластографія + доплерометрія печінки)	1000 - 1900
3	Спеціалізоване лікування	Лазерне лікування шийки матки (залежно від категорії складності від 1 до 4)	2500 - 5000
4	Фізіотерапія та реабілітація	Базові процедури (УФО, дарсонвалізація, магнітотерапія, Нуга-Бест, електрофорез)	100 - 300
		Спеціалізовані процедури (ударно-хвильова терапія, озонотерапія, БРС)	300 - 500
5	Функціональна діагностика	ЕКГ з розшифровкою / з навантаженням	300
		Довготривалий Холтер-моніторинг ЕКГ (від 3 до 7 діб)	5000 - 6500
6	Електронейроміографія	Стимуляційна або голкова ЕНМГ однієї пари кінцівок	1400
		Комплексна ЕНМГ (голкова + стимуляційна для верхніх та нижніх кінцівок)	5200

Доцільно систематизувати та детально проаналізувати інфраструктурне наповнення лікувально-діагностичних кабінетів медичної клініки «Мрія» за їх цільовим призначенням:

1. Комплекс ультразвукової діагностики (УЗД). Кабінети ультразвукових досліджень є одним із головних джерел генерації первинного пацієнтотоку. Лікарі здійснюють прийом на цифрових сканерах, що дозволяють впроваджувати інноваційні методики (стеатометрію, еластографію зсувної хвилі та стрейн-оцінку міокарда):

- УЗД-системи серії Canon (Toshiba) Aplio (Японія). Цифрові архітектури, які використовуються для експертного дослідження судинної системи, триплексного сканування артерій та вен кінцівок, а також у педіатричній практиці (нейросонографія). Апарати Canon забезпечують

надвисоку деталізацію дрібних судин стоп та кистей, а також оснащені програмами для проведення еластографії черевної порожнини (оцінка фіброзу печінки).

- УЗД-апарати GE (General Electric) Healthcare серії Voluson та Vivid (США). Системи Vivid мають кардіологічну спеціалізацію і використовуються для проведення експертної ехокардіоскопії з доплерографією, оцінки скоротливості міокарда за методикою Стрейн (Strain) та дуплексу судин голови й шиї.

- Системи Voluson є золотим стандартом в акушерстві та гінекології. На них лікарі проводять скринінги вагітності в I-III триместрах із кольоровим доплерівським картуванням, що дозволяє виключати вроджені вади розвитку плода на ранніх стадіях.

2. Хірургічний кабінет та лазерні технології («Хірургія 1-го дня»). Спрямований на проведення безболісних малоінвазивних втручань на шкірі, судинах та у гінекології.

- Хірургічні лазерні та радіохвильові апарати (Німеччина/Україна). високотехнологічні лазерні коагулятори використовуються для видалення новоутворень шкіри (папілом, кондилом) з мінімальним терміном загоєння, а також для проведення сеансів ендовазальної лазерної коагуляції при варикозній хворобі. У гінекологічному кабінеті ці лазери застосовуються для покровового лікування патологій шийки матки (I-IV категорії складності) та безкровного розтину ovuli naboti.

3. Центр відновлювального лікування та фізіотерапевтичний кабінет. Матеріально-технічна база цього підрозділу орієнтована на безмедикаментозне відновлення опорно-рухової системи та судинного русла пацієнтів:

- Багатофункціональні декомпресійні тренажери та ортопедичні пристрої. кабінет кінезотерапії оснащений спеціалізованим реабілітаційним обладнанням для блокового розвантаження м'язів, а також оригінальними профілакторами (медичними дошками) для реалізації тракційної терапії.

- Апарати ударно-хвильової терапії (УХТ) та Біорезонансної стимуляції (БРС). Сучасні фізіотерапевтичні комбайни, які генерують акустичні хвилі для лікування хронічних болей у суглобах та хребті. БРС-установки забезпечують унікальний безмедикаментозний вплив для нормалізації імунного статусу та зняття психоемоційних навантажень.

- Медичні озонотерапевтичні установки та масажні комплекси. Включають апарати для насичення фізіологічних розчинів озоном (велика та мала озонотерапія), газаційні пакети, а також автоматизовані лікувальні ліжка «Нуга-Бест» (стоунтерапія за рахунок внутрішніх турманієвих ролів).

4. Кардіологічний та функціональний кабінет:

- Комплекси комп'ютерної електрокардіографії (ЕКГ). Цифрові 12-канальні кардіографи з програмами автоматичного контурного аналізу міокарда.

- Портативні системи тривалого моніторингу серцевої діяльності (Холтер-системи). Високоточні реєстратори для безперервного запису ЕКГ тривалістю від 3 до 7 діб, які фіксуються на тілі пацієнта та дозволяють кардіологу виявляти приховані аритмії та ішемічні зміни під час звичайної життєдіяльності.

Фундаментальною передумовою об'єктивного оцінювання ринкової стійкості підприємства в системі стратегічного менеджменту є дослідження динаміки його кадрового потенціалу та аналіз результуючих фінансово-економічних показників діяльності. Кадрова та фінансова підсистеми медичного центру «Мрія» перебувають у стані щільної взаємозалежності, оскільки раціональність використання людських ресурсів безпосередньо визначає рівень витратомісткості, прибутковості та загальної маржинальності бізнесу.

У сфері приватних медичних послуг людський капітал виступає першочерговим фактором формування конкурентних переваг. На відміну від матеріаломістких галузей, у медичній клініці обсяг первинних та

повторних звернень пацієнтів безпосередньо залежить від професійної репутації, категорійності та кваліфікації лікарського складу.

Протягом досліджуваного п'ятирічного періоду (2021–2025 рр.) менеджмент медичної клініки «Мрія» проводив збалансовану кадрову політику, спрямовану на утримання оптимальних пропорцій між лікарським(50%), середнім медичним(35%) та лінійним адміністративним персоналом(15%). Це дозволило забезпечити безперебійне функціонування всіх трьох об'єктів у місті Кривий Ріг.

Динаміка основних кадрових показників медичної клініки «Мрія» наведено в табл. 2.3 та на рис. 2.2-2.4..

Таблиця 2.3

Динаміка показників кадрового потенціалу та оплати праці
медичної клініки «Мрія» за 2021-2025 рр.

№ з/п	Кадрові та соціально-економічні показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абсолютне відхилення 2025/2021 (+/-)	Відносне відхилення, %
1	Загальна чисельність персоналу клініки, осіб	28	26	29	32	36	+8	+28,57
2	Річний фонд оплати праці (ФОП), тис. грн.	5 544,0	5 366,4	7 101,6	8 678,4	10 497,6	+4 953,6	+89,35
3	Середня заробітна плата працівників, грн./міс.	16 500	17 200	20 400	22 600	24 300	+7 800	+47,27

Аналіз кадрового потенціалу та соціально-економічних показників медичної клініки «Мрія» свідчить про глибокі трансформаційні процеси, що відбулися в системі менеджменту персоналу протягом 2021-2025 років. Розглядаючи динаміку загальної чисельності працівників закладу, можна чітко виділити кілька послідовних етапів розвитку, які безпосередньо корелюють із зовнішніми ринковими викликами та внутрішньою стратегією компанії. У період 2021–2022 років підприємство зіткнулося із кризовим спадом, коли чисельність штату скоротилася з 28 до 26 осіб, що стало

прямим відображенням первинного шоку на ринку приватної медицини у місті Кривий Ріг після початку повномасштабного воєнного стану. Таке скорочення відбулося внаслідок вимушеної міграції частини кваліфікованого персоналу та впровадження керівництвом жорстких заходів щодо оптимізації операційних витрат в умовах різкого падіння первинного попиту пацієнтів. Проте вже у 2022-2023 роках розпочалася фаза адаптації бізнесу, яка охарактеризувалася відновленням та приростом штату на 3 особи, внаслідок чого загальна чисельність досягла 29 працівників. Менеджмент закладу зумів успішно адаптувати ключові бізнес-процеси до умов воєнного стану, суттєво розширив амбулаторно-поліклінічний прийом та відновив повноцінну діяльність наявних підрозділів, що вимагало оперативного залучення нових сертифікованих фахівців. Цей тренд переріс у період розширення протягом 2023-2024 років, коли чисельність штату збільшилася до 32 осіб.



Рис. 2.2. Динаміка чисельності персоналу медичної клініки «Мрія», 2021-2025 рр.

Пік зростання кадрової підсистеми припав на 2024-2025 роки, коли показник досяг свого максимального значення у 36 осіб, продемонструвавши приріст ще на 4 особи. Головним чинником такого розширення стало відкриття власної лабораторії та модернізація залу

відновлювального лікування опорно-рухового апарату за методиками кінезотерапії, а також істотний попит в межах «медичного туризму». У результаті підсумку за весь п'ятирічний період штат медичного центру «Мрія» збільшився на 8 осіб в абсолютному вираженні, що становить +28,57% у відносному вимірі, наочно підтверджуючи послідовний перехід клініки від стадії вимушеної стабілізації до фази ринкового розвитку та нарощування кадрового потенціалу.



Рис. 2.3. Динаміка ФОП медичної клініки
«Мрія», 2021-2025 рр.

Паралельно з коливаннями чисельності штату відбувалася суттєва трансформація політики оплати праці, яка в приватній медицині є головним інструментом стримування плинності кадрів та захисту від міграції провідних спеціалістів до клінік-конкурентів. Протягом операційної кризи 2021–2022 років середньомісячна заробітна плата працівників номінально зросла з 16 500 грн до 17 200 грн, тобто на +700 грн або +4,24%. Незважаючи на форс-мажорні ринкові обставини, менеджмент закладу свідомо пішов на утримання та підтримку базових окладів лікарів з метою капіталізації та збереження інтелектуального ядра компанії. Наступний період 2022-2023 років відзначився стрімким інфляційним стрибком, коли середня заробітна плата зросла до 20 400 грн., зафіксувавши приріст на +3 200 грн або

+18,60%. Дана тенденція була безпосередньо обумовлена високими темпами загальнодержавної інфляції, стрімким зростанням вартості життя в Дніпропетровській області та дефіцитом висококваліфікованих медичних кадрів вузького профілю. У 2023-2024 роках висхідний тренд продовжився і показник досяг відмітки 22 600 грн., що сформувало додатковий позитивний приріст на +2 200 грн або +10,78%. Це підвищення було пов'язане з успішною реалізацією рішення щодо впровадження прогресивної відрядно-преміальної системи оплати праці, за якої лікарі почали отримувати гнучкі бонуси за фактичну кількість наданих консультацій, лазерних маніпуляцій та УЗД-скринінгів. Протягом 2024-2025 років середня заробітна плата штату зросла ще на +1 700 грн або +7,52%, зафіксувавшись на рівні 24 300 грн. на місяць, що повністю відповідає середньоризиковому та конкурентному рівню оплати праці в приватному медичному секторі регіону. Загалом за весь аналізований період середньомісячна заробітна плата в медичній клініці «Мрія» збільшилася на 7 800 грн, демонструючи позитивне відносне відхилення на рівні +47,27%, що свідчить про виважену, соціально орієнтовану кадрову політику керівництва, спрямовану на підвищення внутрішньої лояльності персоналу.



Рис. 2.4. Динаміка середньої з/п в медичній клініці «Мрія», 2021-2025 рр.

Взаємозв'язок динаміки чисельності працівників та рівня їхньої заробітної плати безпосередньо визначив кінцеву траєкторію руху витрат підприємства на фінансування кадрової підсистеми, що відображено в показниках річного фонду оплати праці. У період 2021-2022 років річний ФОП знизився на 177,6 тис. грн., скоротившись з 5 544,0 тис. грн. до 5 366,4 тис. грн. Цей факт є прикладом успішного антикризового менеджменту витрат, коли за рахунок вимушеного зменшення штату загальне фінансове навантаження на бюджет клініки знизилося, незважаючи на паралельне номінальне підвищення заробітної плати лінійного персоналу. Проте вже у 2022-2023 роках відбулося зростання витрат на ФОП до 7 101,6 тис. грн, а абсолютне відхилення склало +1 735,2 тис. грн. У цьому періоді повною мірою спрацював синергетичний ефект кадрових чинників, адже в клініці одночасно відбулося збільшення штатної чисельності на 3 особи та суттєве підвищення середньомісячного окладу на 18,6%. Подальше планове розширення комерційної та лікувальної діяльності медичного закладу спровокувало стабільне зростання фонду оплати праці у 2023-2024 роках до 8 678,4 тис. грн., зафіксувавши чистий приріст витрат у розмірі +1 576,8 тис. грн.. Фінальний етап 2024-2025 років відзначився досягненням піку бюджету кадрових витрат, який склав 10 497,6 тис. грн., сформувавши абсолютне збільшення на +1 819,2 тис. грн. у зв'язку з виходом клініки на максимальні показники завантаженості та штатного розширення. Загалом за досліджувані 5 років річні витрати медичного центру «Мрія» на оплату праці персоналу збільшилися на 4 953,6 тис. грн, а відносне відхилення (темп приросту) досягло відмітки +89,35%.

Узагальнюючи виявлені тенденції, необхідно вказати на ключову економічну диспропорцію: темп приросту річного фонду оплати праці за весь період (+89,35%) суттєво випереджає як темп зростання чисельності персоналу (+28,57%), так і темп росту середньої заробітної плати (+47,27%), що свідчить про збільшення фінансового тиску кадрових витрат на собівартість медичних послуг. Таке стрімке зростання витрат на персонал

вимагає від керівництва закладу переходу від екстенсивного управління кадрами до інтенсивних методів розвитку.

Тепер розглянемо основні фінансові показники діяльності медичної клініки «Мрія» за 2021-2025 рр. та проаналізуємо їх динаміку (табл. 2.4 та рис.-2.5-2.7).

Таблиця 2.6

Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності
медичної клініки «Мрія» за 2021-2025 рр.

№ з/п	Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р	(+/-) 2025/ 2021	% 2025/ 2021
1	Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн.	24 686,1	21 150,0	26 840,0	31 200,0	36 950,0	+12 263,9	+49,68
2	Собівартість реалізації послуг, тис. грн.	8 274,6	8 050,0	10 240,0	16 460,0	13 890,0	+5 615,4	+67,86
3	Валовий прибуток, тис. грн.	16 411,5	13 100,0	16 600,0	14 740,0	23 060,0	+6 648,5	+40,51
4	Чистий прибуток, тис. грн.	5 251,7	3 275,0	4 980,0	3 685,0	6 687,4	+1 435,7	+27,34
5	Рентабельність реалізації послуг (за чистим прибутком), %	22,00%	15,22%	18,52%	11,81%	18,10%	-3,90%	-



Рис. 2.5. Динаміка чистого доходу медичної клініки

«Мрія», 2021-2025 рр.



Рис. 2.6. Динаміка собівартості послуг медичної клініки «Мрія», 2021-2025 рр.



Рис. 2.7. Динаміка чистого прибутку медичної клініки «Мрія», 2021-2025 рр.

Проведений поглиблений аналіз фінансово-економічних результатів діяльності медичного центру «Мрія» за період 2021-2025 років дозволяє детально відстежити закономірності циклічного розвитку приватного

медичного закладу в умовах воєнно-економічної нестабільності, кадрових трансформацій та активної внутрішньої модернізації матеріально-технічної бази. У базовому 2021 році підприємство демонструвало високий рівень комерційної ефективності менеджменту, який характеризувався високою чистою рентабельністю реалізації послуг на рівні 22,00%. При сукупному чистому доході у 24 686,1 тис. грн. та початковій операційній собівартості у 8 274,6 тис. грн., клініка сформувала потужний валовий прибуток у розмірі 16 411,5 тис. грн. При цьому показник питомої ваги чистого прибутку у валовому склав 32,00%, що дозволило забезпечити фінальний чистий прибуток у розмірі 5 251,7 тис. грн. Цей період став етапом максимальної маржинальності бізнесу, коли стабільний платоспроможний попит у місті Кривий Ріг дозволяли керівництву акумулювати значний вільний грошовий потік при мінімальних супутніх витратах.

Початок повномасштабного воєнного стану у 2022 році радикально деформував фінансові пропорції закладу, перевівши його у фазу вимушеної операційної кризи. Чистий дохід від реалізації послуг просів до 21 150,0 тис. грн. (на 14,32%) через первинний шок населення, міграційний відтік клієнтської бази та тимчасове падіння попиту на планові фізіотерапевтичні, реабілітаційні та стоматологічні послуги. У цей період чистий прибуток клініки знизився до 3 275,0 тис. грн., а показник рентабельності реалізації послуг просів до 15,22%. Математичний розрив між валовим прибутком (13 100,0 тис. грн) та чистим залишком став суттєвим - питова вага чистого прибутку у валовому впала до 25,00%. Даний тренд повністю обґрунтований різким стрибком накладних, комерційних та загальногосподарських витрат: утримання трьох підрозділів в умовах енергетичного хаосу, вимушена термінова закупівля генераторних установок та палива а також девальваційне подорожчання імпортованих матеріалів сформували жорсткий тиск на фінансовий результат, поглинувши 75% валового залишку бізнесу. Протягом 2023 року менеджмент медичного закладу «Мрія» успішно реалізував адаптаційну

стратегію, переформатувавши цінову політику, оптимізувавши постійні витрати та розширивши амбулаторно-поліклінічний прийом. Це забезпечило відновлення сукупного чистого доходу до 26 840,0 тис. грн, а чистий прибуток піднявся до 4 980,0 тис. грн. При цьому коефіцієнт конверсії валового прибутку в чистий відновився до 30,00%, а чиста рентабельність реалізації послуг стабілізувалася на рівні 18,52%.

Принципово новим переломним етапом у діяльності закладу став 2024 рік, який характеризувався інвестиційним піком, масштабним капітальним розширенням та якісною розбудовою власної медичної інфраструктури. Чистий дохід підприємства продемонстрував стрімке висхідне зростання, досягнувши відмітки 31 200,0 тис. грн. Головним чинником цього виступив значний підйом «медичного туризму» та підвищення щільності потоку пацієнтів із сусідніх прифронтових регіонів, які гостро потребували лабораторних аналізів та ортопедичної реабілітації. Проте чистий прибуток у 2024 році продемонстрував суттєве падіння - до 3 685,0 тис. грн., а рентабельність реалізації послуг просіла до 11,81%. Відповідно, питова вага чистого прибутку у валовому знизилася до нижньої ринкової межі - 25,00%. Такий тренд є цілком виправданим, закономірним та логічним з погляду стратегічного менеджменту, оскільки саме у 2024 році клініка здійснила масштабні капіталомісткі вкладення. Підприємство повністю профінансувало відкриття та оснащення власної сучасної сертифікованої лабораторії (що зумовило стрибок собівартості до 16 460,0 тис. грн. через закупівлю хімічних аналізаторів, реактивів та тест-систем) та провело повну модернізацію залу відновного лікування опорно-рухового апарату за оригінальними методиками кінезотерапії. Зростання штату працівників до 32 осіб, значні супутні витрати на сертифікацію, ліцензування нових кабінетів та запуск активного маркетингового супроводу лабораторного крила тимчасово обмежили чистий фінансовий результат, але сформували надійну технологічну платформу для подальшого комерційного успіху.

Ефект від реалізованих інфраструктурних заходів повною мірою проявився у 2025 році, коли медичний центр вийшов на пікові операційні потужності та забезпечив високу окупність інвестицій. Завдяки повній автономізації лабораторних досліджень (що усунуло залежність від сторонніх лабораторій та знизило витрати на логістику аналізів), високій пропускній здатності оновленого залу кінезотерапії та розширенню штату до 36 осіб, чистий дохід від реалізації послуг досяг свого максимуму у 36 950,0 тис. грн, собівартість знизилася до 13 890,0 тис. грн, а валовий прибуток зріс до 23 060,0 тис. грн. Інвестиції 2024 року повністю виправдали себе, що дозволило клініці згенерувати рекордний за весь п'ятирічний період чистий прибуток у розмірі 6 687,4 тис. грн. При цьому чиста рентабельність реалізації послуг за чистим прибутком відновилася до високоефективних 18,10%, а коефіцієнт конверсії валового прибутку в чистий зафіксувався на оптимальній ринковій відмітці 29,00%, підтверджуючи високу комерційну життєздатність та збалансованість структури накладних витрат підприємства.

Оцінюючи підсумкові результати за весь п'ятирічний період (2025 рік порівняно з базовим 2021 роком), математично фіксується завершення повного циклу антикризової трансформації бізнесу. Абсолютне відхилення сукупного чистого доходу склало +12 263,9 тис. грн., що відображає позитивне відносне відхилення (темپ приросту) на рівні +49,68%. Валовий прибуток клініки зріс в абсолютному вираженні на +6 648,5 тис. грн. (+40,51% у відносному вимірі). Кінцевий фінансовий результат (чистий прибуток) продемонстрував стійке зростання порівняно з виручкою - показник збільшився на +1 435,7 тис. грн, зафіксувавши темп приросту на рівні +27,34%, що повністю забезпечено плановим збільшенням річного ФОП та зростанням середніх зарплат медиків у 2025 році. Інтегральне просідання чистої рентабельності на -3,90% (з 22,00% до 18,10%) та падіння питомої ваги чистого прибутку у валовому на -3,00% є прямим ринковим доказом того, що медичний центр «Мрія» успішно поглинув удари воєнної

інфляції, витримав капітальне навантаження періоду змін у 2024 року та зберіг свої ринкові позиції.

2.2. Дослідження сучасного стану конкурентоспроможності клініки та аналіз її ринкового позиціонування

Емпіричне дослідження сучасного стану конкурентоспроможності медичної клініки «Мрія» вимагає комплексного, системного аналізу специфіки та архітектури регіонального ринку медичних послуг міста Кривий Ріг. Як було обґрунтовано у першому розділі кваліфікаційної роботи, ринок охорони здоров'я суттєво відрізняється від традиційних товарних ринків через високу соціальну значущість, жорсткі регуляторні бар'єри, асиметрію інформації та виражений локальний характер формування пацієнтопотоку. Релевантні межі функціонування МЦ «Мрія» обмежені рамками Криворізької міської агломерації - одного з найбільших промислових та логістичних центрів Дніпропетровської області. Тривалий воєнний стан, процеси децентралізації, депопуляція та загальнодержавне реформування системи охорони здоров'я радикально змінили ландшафт локальної конкуренції, сформувавши унікальне операційне середовище, в якому змушені взаємодіяти суб'єкти різних форм власності.

Сучасна структура ринку медичних послуг м. Кривий Ріг є високодиверсифікованою і може бути класифікована за чотирма генеральними групами «гравців», які ведуть як пряму, так і опосередковану боротьбу за фінансові ресурси споживачів:

- 1) Реформовані державні та комунальні заклади охорони здоров'я (кластерні та надкластерні лікарні). Це найбільш капіталомісткі установи (Криворізька міська клінічна лікарня № 2 «Тисячка», багатопрофільні лікарні районів міста), які фінансуються Національною службою здоров'я України (НСЗУ) за програмою медичних гарантій. Вони утримують монопольні позиції у сегментах ургентної хірургії, важкої онкології та

швидкої допомоги. Комунальний сектор займає найбільшу ринкову частку, проте суттєво програє приватному бізнесу в аспектах сервісного маркетингу (Process та Physical Evidence): пацієнти постійно стикаються з дефіцитом сервісного комфорту, тривалим очікуванням у чергах та бюрократизованими алгоритмами.

2) Великі приватні багатoproфільні медичні мережі. До цієї групи належать потужні локальні та загальнонаціональні бренди, представлені в місті (медична компанія «Медиком», філія мережі «Оксфорд Медікал», «ВАН Клінік» та інші). Вони орієнтовані на широке географічне охоплення ринку, мають розвинену диджитал-інфраструктуру (онлайн-запис, CRM-маркетинг, мобільні додатки) та пропонують диференційований спектр амбулаторно-поліклінічних послуг. Їхнє позиціонування базується на преміальному сервісі, швидкості обслуговування та агресивних комунікаційних кампаніях у локальних медіа, проте високий рівень цін обмежує доступність їхніх послуг для масового споживача.

3) Вузькоспеціалізовані приватні медичні центри та кабінети. Сюди відносяться численні стоматологічні клініки, кабінети приватної гінекології, кардіології, а також спеціалізовані центри ультразвукової діагностики (наприклад, МДЦ «Марусич» та локальні кабінети експертного УЗД). Такі гравці фокусуються на конкретній ринковій ніші, мають гнучку структуру накладних витрат і часто тримаються виключно на високій персональній репутації лікаря - «лідера думок» (прояв теоретичного чинника персоноцентричності ринку).

4) Мережеві лабораторні комплекси. Ринок лабораторної діагностики міста практично повністю монополізований великими національними синдикатами (Сінево, Діла, Нова Діагностика, Онікс), які мають розгалужену сітку пунктів забору біоматеріалу по всіх районах міста. Вони задають високі технологічні стандарти швидкості та автоматизації клінічних досліджень, виступаючи серйозним викликом для внутрішніх лабораторій локальних клінік.

У межах дослідження конкурентного середовища Кривого Рогу доцільно виділити ключові ринкові ніші, що сформувалися станом на 2024-2025 роки. Перша ніша - «Преміальний комерційний сервіс», орієнтований на високодохідні верстви населення, де пацієнти готові переплачувати за бренд та VIP-умови. Друга ніша - «Базова безкоштовна медицина» комунальних установ, яка утримує пацієнтів із низькою купівельною спроможністю. Третя, найбільш динамічна ніша - «Експертна та доступна сімейна медицина», що охоплює споживачів із доходами «середній» та «нижче середнього». Споживачі цього сегмента висувують високі вимоги до точності встановлення діагнозу та кваліфікації лікарів, але мають обмежений фінансовий бюджет, тому гостро реагують на будь-які коливання прайс-листів.

Специфічною рисою криворізького ринку охорони здоров'я є його жорстка територіальна сегментація. Місто має унікальну видовжену лінійну географічну структуру (понад 120 км), що перетворює кожен великий адміністративний район на відносно замкнутий локальний субринок. Пацієнти демонструють низьку мобільність при виборі базових амбулаторних чи педіатричних послуг, віддаючи перевагу закладам у радіусі 15–20 хвилин транспортної доступності від місця проживання. Натомість готовність до переміщення по місту («внутрішній медичний туризм») виникає лише при потребі в унікальному, високотехнологічному лікуванні або експертній діагностиці на апаратах преміум-класу.

Ще однією критично важливою особливістю сучасного стану галузі є посилення чинника кадрового дефіциту, спровокованого воєнними міграційними процесами. На локальному ринку точиться агресивна боротьба за сертифікованих лікарів вищої категорії. Оскільки пацієнти демонструють довгострокову лояльність не до корпоративного бренду, а до конкретного фахівця (лікарів-гінекологів, педіатрів, хірургів), міграція одного «лідера думок» здатна миттєво перерозподілити до 10–15% пацієнтопотоку у відповідному районі міста. Це змушує приватні клініки

трансформувати внутрішній кадровий маркетинг, постійно нарощуючи фонд оплати праці задля утримання інтелектуального капіталу підприємства.

Таким чином, сформований ринковий ландшафт вимагає від менеджменту медичної клініки «Мрія» чіткого аналітичного розуміння позицій своїх конкурентів та розробки такої стратегії позиціонування, яка дозволить максимально капіталізувати власні інфраструктурні та кадрові переваги, забезпечуючи високу конкурентоспроможність у релевантних районах функціонування.

Для проведення об'єктивної оцінки конкурентного статусу медичної клініки «Мрія» необхідно ідентифікувати її прямих суперників на ринку приватних медичних послуг міста Кривий Ріг та надати їм релевантну характеристику. На основі медіа-аналізу ринку та фактичних даних про операційну діяльність приватного сектора охорони здоров'я міста, виділимо шість головних конкурентів закладу:

1) «Медіком Кривбас» - найбільша мережа приватних медичних центрів у місті, яка володіє потужною багатoproфільною інфраструктурою, власним хірургічним стаціонаром та мережею філій. Заклад орієнтований на преміальний та середній сегменти, існує можливість проведення комп'ютерної та магнітно-резонансної томографії та має високий ступінь автоматизації та агресивне маркетингове просування, виступаючи головним конкурентом у сфері амбулаторного прийому та сонографії.

2) «Оксфорд Медікал Кривий Ріг» - філія великої національної мережі, що позиціонується в сегменті високоякісного комерційного сервісу. Клініка має сильний загальнодержавний бренд, спеціалізується на малоінвазивній хірургії, гінекології, дерматології та естетичній медицині, активно залучаючи платоспроможних пацієнтів через цифрові канали комунікації.

3) Багатoproфільний медично-діагностичний центр «БМДЦ» - великий лікувально-діагностичний комплекс, який історично фокусується на наданні широкого спектра інструментальних досліджень (комп'ютерна

томографія), а також консультативного прийому. Головною перевагою центру є концентрація важкого діагностичного обладнання.

4) «Медітон» - клініка сучасної медицини, яка успішно позиціонується в Саксаганському та Металургійному районах міста. Основними напрямками є дерматовенерологія, урологія, гінекологія та лазерна хірургія. Заклад має стійку репутацію та орієнтований на середній ціновий сегмент пацієнтів.

5) Медичний центр «Надія» - приватна клініка амбулаторно-поліклінічного типу, яка забезпечує базовий консультативний прийом та ультразвукову діагностику. Заклад орієнтований переважно на жителів прилеглих мікрорайонів і конкурує за рахунок помірних цін та локальної доступності.

6) «Євромед» - лікувально-діагностичний центр, що пропонує послуги сімейної медицини, функціональної діагностики (комп'ютерна томографія) та консультацій профільних спеціалістів. Клініка намагається гнучко реагувати на ринковий попит, утримуючи ціни в середньому діапазоні.

Обґрунтуємо критерії порівняльного аналізу конкурентного потенціалу для приватних медичних закладів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Теоретичне обґрунтування оцінювання компонентів конкурентного потенціалу медичних закладів приватного сектора м. Кривий Ріг

№ з/п	Компоненти, які визначають конкурентний потенціал медичного закладу на ринку приватних медичних послуг	Пояснення важливості компонентів конкурентного потенціалу
1	Статус приміщення	Визначає довгострокову фінансову стійкість закладу та рівень ризику припинення діяльності. Власне приміщення знижує постійні витрати, тоді як оренда створює додатковий тиск на собівартість послуг в умовах інфляції.
2	Географічне охоплення	Відображає просторову доступність закладу в межах лінійної структури Кривого Рогу. Наявність трьох і більше філій дозволяє диверсифікувати пацієнтпотік.
3	Наявність діагностувального обладнання (МРТ/КТ)	Визначає спроможність медичного закладу замикати на собі складні діагностичні ланцюжки та генерувати пацієнтпотік високого чеку.

4	Власна лабораторія	Критично важливий фактор швидкості, який дозволяє отримувати результати загальноклінічних та біохімічних тестів безпосередньо під час прийому пацієнта. Відображає повну технологічну незалежність від сторонніх національних лабораторних синдикатів, оптимізує витрати на логістику та знижує загальну собівартість послуг
5	Цифрова інфраструктура (МІС + Додаток)	Медична інформаційна система (МІС) автоматизує роботу реєстратури та лікарів, мінімізуючи час обслуговування пацієнта.
6	Співпраця з НСЗУ (безкоштовні пакети)	Дозволяє приватному закладу залучати додаткове державне фінансування та утримувати пацієнтів із низьким доходом, надаючи їм безкоштовні послуги за програмою медичних гарантій.
7	Хірургічний стаціонар одного дня	Матеріалізує концепцію малоінвазивного безболісного лікування (флебологія, гінекологія), що підвищує оборотність ліжкового фонду та маржинальність послуг.
8	Автономність (Генератор + Вода)	Критичний фактор безпеки та безперебійності в умовах воєнного стану, що забезпечує стабільну роботу парку УЗД-систем преміум-класу та лабораторних аналізаторів.
9	Наявність вузькопрофільних дитячих спеціалістів	Забезпечує реалізацію стратегії «клініки для всієї родини», формуючи потік пацієнтів через дитячий сектор (стоматологію, гастроентерологію, ортопедію).
10	Онлайн-сервіси (особистий кабінет)	Підвищує лояльність пацієнтів, надаючи їм віддалений цілодобовий доступ до медичних карток, результатів аналізів та графіка прийомів.

Зведемо результати дослідження потенціалу основних конкурентів на ринку приватних медичних послуг м. Кривий Ріг в табл. 2.8.

Проведений порівняльний якісний аналіз компонентів конкурентного потенціалу приватних суб'єктів ринку охорони здоров'я міста Кривий Ріг дозволяє виявити ключові закономірності формування ринкової стійкості та ідентифікувати інфраструктурні розриви між різними групами гравців. Результати дослідження свідчать, що ринок перебуває у стані високої насиченості, де базова операційна готовність - зокрема наявність медичних інформаційних систем (МІС) стала обов'язковим галузевим.

Узагальнення даних табл. 2.8 дозволяє розділити локальних конкурентів за рівнем їхнього потенціалу на кілька стратегічних груп:

Мережеві лідери («Медіком Кривбас») - емонструють максимальне покриття за всіма критеріями успіху, володіючи диверсифікованою системою філій, специфічним томографічним обладнанням, хірургічною інфраструктурою та розвиненими діджитал-сервісами для пацієнтів.

Таблиця 2.8

**Порівняльний аналіз компонентів конкурентного потенціалу
медичних закладів приватного сектора м. Кривий Ріг**

№ з/п	Критерії порівняльного аналізу потенціалу (КФУ)	МК «Мрія»	«Медіком Кривбас»	«Оксфорд Медікал»	«БМДЦ»	«Медітон»	МЦ «Надія»	«Євромед»
1	Статус приміщення	Власне	Власне / Оренда	Оренда	Власне	Оренда	Оренда	Оренда
2	Географічне охоплення	Середнє	Високе	Середнє	Середнє	Середнє	Локальне	Локальне
3	Специфічне обладнання (МРТ/КТ)	Ні	Так	Ні	Так	Ні	Ні	Так
4	Власна експрес-лабораторія	Так	Так	Ні	Так	Так	Ні	Ні
5	Цифрова інфраструктура (МІС)	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так
6	Співпраця з НСЗУ (договори)	Так	Так	Ні	Ні	Так	Ні	Ні
7	Стаціонар одного дня	Так	Так	Так	Ні	Ні	Ні	Ні
8	Автономність (Генератори)	Повна	Повна	Повна	Часткова	Часткова	Часткова	Часткова
9	Вузькі дитячі спеціалісти	Так	Так	Ні	Так	Ні	Так	Так
10	Онлайн-сервіси для пацієнтів	Базові	Розвинені	Розвинені	Базові	Базові	Базові	Базові

Вузькоспеціалізовані комерційні оператори («Оксфорд Медікал», «Медітон», «БМДЦ») - концентруються на окремих сильних характеристиках. Наприклад, «Оксфорд Медікал» робить ставку на комерційний сервіс, розвинені онлайн-інструменти та стаціонар одного дня, повністю ігноруючи капіталомісткий дитячий сектор, важке діагностичне обладнання та співпрацю з державними інституціями (НСЗУ). Натомість «БМДЦ» фокусується на діагностичній складовій (КТ/МРТ) та наявності власного приміщення, суттєво відстаючи в аспектах хірургічної активності та гнучкості сервісних опцій.

Аутсайтери ринку (МЦ «Надія», «Євромед») - характеризуються локальним рівнем охоплення, залежністю від орендодавців, низьким ступенем автономізації (часткова забезпеченість генераторами) та відсутністю власних лабораторних потужностей, що обмежує їхню конкурентоспроможність у межах усього міста.

Детальний аналіз інфраструктурного та операційного профілю медичної клініки «Мрія», зафіксований у табл. 2.8, дозволяє охарактеризувати її конкурентну позицію як стійку, збалансовану та чітко диференційовану від більшості приватних медичних центрів міста. Заклад володіє унікальною комбінацією внутрішніх ендогенних чинників, що дозволяють йому успішно конкурувати як з агресивними мережевими брендами, так і з вузькопрофільними кабінетами.

Ключові конкурентні переваги медичної клініки «Мрія», виявлені в ході аналізу: 1) Фінансова незалежність від орендних ризиків, 2) Високий рівень медико-соціальної адаптації (договори з НСЗУ) (стабільний грошовий потік із державного бюджету). 3) Операційна та інфраструктурна автономність, 4) Забезпечення повної автономності, 5) Замкнений цикл діагностичного процесу (власна експрес-лабораторія), 6) Матеріалізація концепції «клініки для всієї родини» (наявність розвиненого блоку вузькопрофільних дитячих спеціалістів)

Слабкі сторони та зони стратегічного розвитку медичної клініки «Мрія» - основним інфраструктурним обмеженням закладу є відсутність важкої діагностичної техніки (КТ/МРТ апаратів), що змушує пацієнтів закладу при потребі в томографії звертатися до «БМДЦ» або «Медіком Кривбас». Такий стан справ дещо звужує загальну частку ринку, перетворюючи географічне охоплення клініки на «середнє». Крім того, наявність лише базових онлайн-сервісів (особистого кабінету пацієнта) на тлі розвинених диджитал-систем у «Медіком» та «Оксфорд Медікал» створює ризик поступового відтоку найбільш технологічно орієнтованої частини молодшої аудиторії.

Для збереження ринкової стійкості в довгостроковій перспективі менеджменту клініки необхідно сфокусувати увагу на модернізації онлайн-сервісів, діджиталізації взаємовідносин із пацієнтами та придбанні діагностувального обладнання вищого рівня, що буде забезпечувати світові стандарти діагностики.

Для переходу від якісного опису інфраструктурних переваг до кількісного вимірювання конкурентоспроможності суб'єктів господарювання використаємо метод комплексного бального оцінювання на основі ключових факторів успіху (КФУ). Даний підхід дозволяє інтегрувати різноманітні операційні, економічні та сервісні параметри ринку приватних медичних послуг міста Кривий Ріг в єдиний аналітичний показник.

Оцінювання здійснюється за 10-бальною шкалою, де 10 балів відповідають максимальному рівню прояву фактора на ринку, а 1 бал - його критично слабкому стану або повній відсутності. Питома вага кожного КФУ визначена автором на основі раніше закладених галузевих тенденцій: найвищий пріоритет мають якість послуг (0,20), що є базою формування довіри пацієнтів в умовах асиметрії інформації, а також частка ринку (0,15) та цінова політика (0,15), оскільки обраний клініками цільовий сегмент промислового регіону («середній та нижче середнього») є високочутливим до вартості медичної допомоги. Інші фактори (персонал, спектр послуг, обладнання, інноваційність, імідж) мають стабільну питому вагу на рівні 0,10, формуючи в сумі збалансовану інтегральну одиницю.

Зведемо бальні оцінки медичної клініки «Мрія» та її головних конкурентів на ринку, виставлені експертним методом на основі аналізу їх реального інфраструктурного потенціалу, в матрицю конкурентного профілю (табл. 2.9).

Розраховані інтегральні індекси дозволили сформувати точну, економічно обґрунтовану ринкову ієрархію приватного сектора охорони здоров'я. Перше місце в рейтингу утримує велика розгалужена мережа

«Медіком Кривбас» із підсумковим показником 8,50, що забезпечено її домінуючою часткою ринку, високою діджиталізацією та наявністю капіталомісткого томографічного і хірургічного комплексів. Другу позицію впевнено посідає багатoproфільний медично-діагностичний центр «БМДЦ» (7,55), конкурентна стратегія якого спирається на високу концентрацію важкого інструментального обладнання (КТ) та потужний кадровий склад лікарів-діагностів.

Таблиця 2.9

Матриця оцінювання конкурентного профілю та інтегральних показників конкурентоспроможності приватних медичних закладів м. Кривий Ріг

Ключові фактори успіху (КФУ)	Питома вага	МК «Мрія»	«Медіком Кривбас»	«Оксфорд Медікал»	«БМДЦ»	«Медітон»	МЦ «Надія»	«Євромед»
1. Частка ринку	0,15	6 / 0,90	9 / 1,35	8 / 1,20	7 / 1,05	6 / 0,90	4 / 0,60	5 / 0,75
2. Якість послуг	0,20	8 / 1,60	9 / 1,80	7 / 1,40	8 / 1,60	7 / 1,40	5 / 1,00	6 / 1,20
3. Персонал	0,10	8 / 0,80	10 / 1,00	8 / 0,80	10 / 1,00	10 / 1,00	6 / 0,60	6 / 0,60
4. Цінова політика	0,15	9 / 1,35	5 / 0,75	4 / 0,60	6 / 0,90	7 / 1,05	8 / 1,20	7 / 1,05
5. Спектр послуг	0,10	8 / 0,80	9 / 0,90	7 / 0,70	6 / 0,60	7 / 0,70	5 / 0,50	6 / 0,60
6. Обладнання	0,10	7 / 0,70	9 / 0,90	8 / 0,80	9 / 0,90	7 / 0,70	5 / 0,50	7 / 0,70
7. Інноваційність	0,10	8 / 0,80	9 / 0,90	8 / 0,80	7 / 0,70	6 / 0,60	4 / 0,40	5 / 0,50
8. Імідж та репутація	0,10	8 / 0,80	9 / 0,90	8 / 0,80	8 / 0,80	8 / 0,80	6 / 0,60	6 / 0,60
РАЗОМ	1,00	- / 7,20	- / 8,50	- / 7,10	- / 7,55	- / 7,20	- / 5,40	- / 6,00

Медична клініка «Мрія» за результатами остаточних розрахунків посідає збалансоване середнє місце в рейтингу, повністю ділячи 3 та 4 позицію з клінікою сучасної медицини «Медітон» з ідентичним інтегральним показником 7,20. Такий результат ідеально відображає реальний конкурентний ландшафт міста, демонструючи, що медична клініка «Мрія» сформувала міцне ядро середньої конкурентоспроможності, закріпившись у лідируючій групі приватної медицини Кривого Рогу та випередивши при цьому філію великої національної мережі «Оксфорд Медікал» (7,10), лікувально-діагностичний центр «Євромед» (6,00) та медичний центр «Надія» (5,40).

Аналіз складових матриці конкурентного профілю дозволяє детально обґрунтувати отримані бальні пропорції за кожним чинником. У блоці «Персонал» лідери ринку - «Медіком Кривбас», «БМДЦ» та «Медітон» - отримали найвищу оцінку в 10 балів (зважена оцінка 1,00) завдяки залученню потужних медичних кадрів та високій концентрації дефіцитних вузькопрофільних спеціалістів у Саксаганському та Металургійному районах міста. Медична клініка «Мрія» оцінена у цьому блоці у вагомій 8 балів (зважена оцінка 0,80), що підтверджується наявністю в її структурі сертифікованих лікарів вищої та першої категорій, а також наявністю тривалої науково-практичної кооперації з провідними медичними закладами України.

Принциповою та головною ринковою перевагою медичної клініки «Мрія» перед усіма конкурентами, включаючи лідерів рейтингу, є її соціально орієнтована вартісна стратегія, що принесла закладу максимальні 9 балів (зважена оцінка 1,35) за критерієм «Цінова політика».

У категоріях «Якість послуг» (8 балів, зважена оцінка 1,60) та «Спектр послуг» (8 балів) медична клініка «Мрія» демонструє конкурентну стійкість, яка базується на розвитку успішного педіатричного блоку (дитяча гастроентерологія, ортопедія, дитяча стоматологія та нейросонографія), що дозволяє повністю закривати потреби сімейного сегмента в межах реалізації концепції «клініки для всієї родини». Оцінка за фактор «Обладнання» зафіксована на рівні 7 балів, оскільки наявність якісних цифрових сонографів експертного рівня нівелюється об'єктивною відсутністю в структурі власного комп'ютерного та магнітно-резонансного томографа, який успішно експлуатують «БМДЦ» (9 балів), «Медіком Кривбас» (9 балів).

Водночас за чинником «Інноваційність» (8 балів) медична клініка «Мрія» випереджає багатьох суперників завдяки масштабній технологічній модернізації 2024 року: запуск власного Центру лабораторних досліджень (що усунуло залежність від сторонніх контрагентів) та розширення залу

відновного лікування за методиками кінезотерапії дозволили замкнути цикл діагностики та реабілітації в межах однієї компанії. Це сформувало високий рівень «Іміджу та репутації» (8 балів) як повністю автономного медичного закладу (забезпеченого генераторами та запасами води) в умовах воєнно-економічної нестабільності промислового регіону.

У підсумку, проведений інтегральний аналіз чітко доводить, що медична клініка «Мрія» займає стабільну середню позицію на ринку Кривого Рогу. Проте утримання лідируючого статусу в середньому сегменті за рахунок низьких цін на тлі агресивного зростання витрат на персонал створює жорсткий економічний тиск на маржинальність і чистий прибуток.

2.3. Розробка та обґрунтування заходів щодо підвищення конкурентоспроможності клініки «Мрія» та оцінка їх економічної ефективності.

На основі комплексного оцінювання конкурентного профілю медичної клініки «Мрія» було виявлено критичні інфраструктурно-сервісні розриви. Головними деструктивними чинниками є технологічне відставання від мережевих лідерів у сфері диджиталізації клієнтського сервісу, а також об'єктивна відсутність спеціалізованого діагностувального обладнання (КТ/МРТ).

Зважаючи на те, що придбання томографічних комплексів в умовах воєнно-економічної нестабільності промислового регіону є надто капіталомістким проектом із тривалим терміном окупності та високим ступенем фінансового ризику, менеджменту клініки «Мрія» доцільно реалізувати стратегію фокусованої диференціації. Даний підхід передбачає впровадження інноваційних рішень, які дозволять сформувати унікальну ринкову нішу та оптимізувати операційні процеси за раціонального рівня стартових капіталовкладень.

Розглянемо пропозиції та заходи щодо підвищення конкурентоспроможності медичної клініки «Мрія» та оцінимо їх економічну ефективність:

1) Диджиталізація та модернізація клієнтського сервісу. Передбачає розробку та інтеграцію фірмового мобільного додатка «Мрія: Особистий кабінет пацієнта» для платформ iOS та Android. На відміну від конкурентів, архітектурне та графічне проектування додатка орієнтоване на середньостатистичного пацієнта клініки (включаючи осіб середнього та старшого віку), що вимагає розробки максимально простого, інтуїтивно зрозумілого UI/UX-інтерфейсу з великими шрифтами та мінімальною кількістю переходів.

Функціональне ядро додатка містить такі модулі:

- Автоматизований онлайн-запис - інтеграція з діючою медичною інформаційною системою (МІС) клініки для вибору лікаря, часу прийому та локації в реальному часі без залучення операторів кол-центру;

- Особистий кабінет: захищений віддалений доступ до індивідуальної електронної медичної картки пацієнта, історії візитів та призначених схем лікування;

- Експрес-інтеграція з лабораторією - автоматичне вивантаження результатів лабораторних досліджень із бази даних власного Центру лабораторних досліджень клініки безпосередньо у додаток пацієнта одразу після їх валідації;

- Система Push-сповіщень - впровадження безкоштовних інтерактивних нагадувань про дату візиту, готовність аналізів чи планові профілактичні чекапи, що дозволить повністю замінити дорогі комерційні SMS-розсилки операторів зв'язку.

2) Розширення діагностичного потенціалу за рахунок впровадження рентгенівської денситометрії . Як високоефективну і безпечну фінансову альтернативу КТ/МРТ, пропонується придбання надсучасного медичного обладнання - двохенергетичного рентгенівського денситометра DEXA

марки MEDILINK Stratos (виробництво - Франція). Даний апарат є світовим «золотим стандартом» діагностики остеопорозу, остеопенії та оцінки мінеральної щільності кісткової тканини.

Встановлення денситометра у Центральному корпусі клініки (вул. Мистецька) сформує стійку ринкову перевагу, оскільки приватний сектор охорони здоров'я Кривого Рогу має виражений дефіцит експертного обладнання такого профілю. Запуск кабінету денситометрії дозволить:

- Забезпечити замкнений цикл курації пацієнтів у межах Центру відновлювального лікування опорно-рухового апарату, що функціонує в клініці;

- Акумулювати пацієнтотік високого середнього чека, що направляється профільними спеціалістами (травматологами, ревматологами, ендокринологами, гінекологами) як медичної клініки «Мрія», так і інших медичних установ міста.

3) Трансформація маркетингової стратегії та репутаційний менеджмент. Даний захід виступає комунікаційною платформою для просування перших двох. Він передбачає:

- Розвиток SMM та присутності в соцмережах - запуск цільових таргетованих кампаній у Facebook та Instagram, орієнтованих на локальні географічні зони (райони розташування підрозділів). Контент-план фокусується на роз'ясненні важливості ранньої діагностики крихкості кісток (скринінг остеопорозу) та зручності користування новим додатком;

- Системну роботу з відгуками - інтеграція в мобільний додаток та розміщення в зонах рецепції QR-кодів для збору миттєвого зворотного зв'язку за методикою NPS. Впровадження жорсткого регламенту клієнтського сервісу: обов'язкове опрацювання маркетингологом будь-якого відгуку на Google Maps та медичних порталах протягом 2 годин, що нівелює інформаційну асиметрію;

- Розробку пакетних продуктів семейного типу - формування комплексних скринінгів (наприклад, пакетів, що включають денситометрію

та лабораторні аналізи на кальцій і вітамін D), підтримуючи концепцію «клініки для всієї родини».

Реалізація запропонованих рішень потребує здійснення першочергових стартових витрат капітального та операційного характеру. Зведений бюджет інвестиційних вкладень деталізовано в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Витрати на реалізацію заходів щодо підвищення конкурентоспроможності
медичної клініки «Мрія»

№ з/п	Найменування статей витрат по проектах	Категорія витрат	Сума, грн.
1.	Проект диджиталізації сервісу (Захід 1)		230 000
1.1.	Розробка та UI/UX проектування додатка (під iOS/Android)	Капітальні	180 000
1.2.	Технічна інтеграція додатка з МІС та лабораторною базою даних	Капітальні	50 000
2.	Проект модернізації діагностики (Захід 2)		1 140 000
2.1.	Закупівля рентгеновського денситометра <i>MEDILINK Stratis</i>	Капітальні	980 000
2.2.	Транспортування, монтаж, пусконаладжувальні роботи	Капітальні	60 000
2.3.	Державна сертифікація кабінету та отримання ліцензій ДІЯРУ	Капітальні	50 000
2.4.	Спеціалізоване навчання роботи на апараті	Операційні	50 000
3.	Маркетинговий супровід та запуск (Захід 3)		80 000
3.1.	Бюджет на таргетовану рекламу, SEO та друк брендированих QR-стендів	Операційні	80 000
	ЗАГАЛЬНІ ВИТРАТИ (Inv)	-	1 450 000

Сукупний обсяг необхідних фінансових ресурсів становить 1 450 000 грн. Фінансування проекту планується здійснити повністю за рахунок реінвестування накопиченого чистого прибутку клініки за 2025 рік (який склав 6 687,4 тис. грн.), без залучення зовнішніх кредитів.

Прогнозні фінансові результати розраховані на середньострокову перспективу починаючи з 2026 року.

При побудові моделі прийнято такі ринкові параметри:

1) Запуск кабінету денситометрії забезпечить обслуговування в середньому 7 пацієнтів на день. При середній вартості процедури 650 грн. та 300 робочих днів на рік, річний додатковий дохід складе:

$$7 * 650 \text{ (грн.)} * 300 \text{ (днів)} = 1\,365\,000 \text{ грн.}$$

2) Впровадження мобільного додатка та пакетного маркетингу забезпечить приріст повторних звернень на базові консультації, УЗД та лабораторну діагностику, що згенерує додаткову виручку у розмірі 2 100 000 грн. у 2026 році з подальшим зростанням.

3) Пряма оптимізація комерційних витрат (скасування комерційних SMS на користь безкоштовних Push-повідомлень у додатку) дасть чисту економію в розмірі 35 000 грн. на рік.

4) Поточні експлуатаційні витрати на забезпечення проєктів (заробітна плата персоналу кабінету денситометрії з нарахуваннями, технічна підтримка додатка, витратні матеріали, амортизація обладнання) закладені в обсязі 2 150 000 грн. на перший рік.

Для об'єктивної оцінки у фінансовому аналізі чітко виокремлюється «чистий економічний ефект» - тобто додатковий чистий прибуток, отриманий виключно внаслідок впровадження даних заходів (Додатковий дохід + Економія витрат - Поточні витрати на проєкти).

Покроковий розрахунок формування економічного ефекту та динамічних показників інвестиційної ефективності наведено в табл. 2.11 (всі показники дисконтуються за ринковою ставкою $r = 14\%$, адаптованою до умов воєнного стану).

1) Чиста приведена вартість (NPV).

Розраховується як різниця між сумою дисконтованих грошових потоків (DCF) за 3 роки та обсягом стартових інвестицій ($Inv = 1\,450\,000$ грн.):

$$NPV = 4\,262\,490 - 1\,450\,000 = +2\,812\,490 \text{ грн.}$$

Значення $NPV > 0$ (+2 812 490 грн.), що підтверджує високу фінансову спроможність та інвестиційну привабливість проєкту.

Таблиця 2.11

**Економічний ефект та інтегральні показники ефективності проектів
медичної клініки «Мрія» на 2026–2028 рр.**

Фінансово-економічні показники	1-й рік (2026 р.)	2-й рік (2027 р.)	3-й рік (2028 р.)	РАЗОМ за 3 роки
1. Додатковий валовий дохід (виручка), грн.	3 465 000	4 120 000	4 850 000	12 435 000
2. Пряма оптимізація витрат (економія на SMS), грн.	+35 000	+35 000	+35 000	+105 000
3. Поточні операційні витрати на утримання проектів, грн.	-2 150 000	-2 295 000	-2 445 000	-6 890 000
4. ЕКОНОМІЧНИЙ ЕФЕКТ	+1 350 000	+1 860 000	+2 440 000	+5 650 000
5. Коефіцієнт дисконтування ($r = 14\%$)	0,8772	0,7695	0,6750	x
6. Дисконтований грошовий потік (DCF)	1 184 220	1 431 270	1 647 000	4 262 490

2) Індекс рентабельності інвестицій (PI).

Демонструє відносну капіталовіддачу проекту:

$$PI = 4\,262\,490 / 1\,450\,000 = 2,94$$

Кожна інвестована гривня принесе клініці 2,94 грн. приведенного доходу, що свідчить про низький ступінь фінансового ризику.

3) Дисконтований термін окупності (DPP):

Протягом першого року (2026 р.) покривається 1 184 220 грн. інвестицій. Залишок непокритих витрат на початок 2027 року становить:

$$1\,450\,000 - 1\,184\,220 = 265\,780 \text{ грн.}$$

Оскільки дисконтований потік другого року (1 431 270 грн.) значно перевищує цей залишок, окупність настане в середині 2027 року:

$$DPP = 1 + 265780 / 1431270 = 1 + 0,19 = 1,19 \text{ року (близько 14 місяців).}$$

Розроблені організаційно-управлінські та інфраструктурні заходи мають синергетичний характер, оскільки одночасно нейтралізують слабкі сервісні та технологічні зони медичної клініки «Мрія».

Внаслідок реалізації запропонованих заходів - диджиталізації сервісу за рахунок розробки адаптованого під середньостатистичного пацієнта мобільного додатка та розширення інструментальної діагностики шляхом запуску кабінету рентгенівської денситометрії - у медичній клініці «Мрія»

протягом 2026–2028 рр. буде досягнуто економічного ефекту (приросту чистого прибутку) в розмірі 5 650 000 грн. (в номінальному вираженні). При цьому чиста приведена вартість проекту (NPV) є додатною і становить 2 812 490 грн., а стартові витрати обсягом 1 450 000 грн. повністю окупляться за 1,19 року (14 місяців) з моменту впровадження.

Отримані фінансово-економічні результати підтверджують високу ефективність проектних рішень і виступають базовою вихідною платформою для обґрунтування загальної та маркетингової стратегій медичного закладу в третьому розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ І ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЙ МЕДИЧНОЇ КЛІНІКИ «МРІЯ»

3.1. Комплексний стратегічний аналіз медичної клініки «Мрія»

Формування та подальше розгортання адаптивної системи довгострокового управління для медичної клініки «Мрія» вимагає всебічного, покрокового вивчення параметрів її зовнішнього та внутрішнього оточення. Специфіка функціонування медичного бізнесу у межах великої Криворізької промислової агломерації накладає на цей процес особливі обмеження. Потреба у безперервному проведенні стратегічного аналізу зумовлена високою соціальною відповідальністю приватної охорони здоров'я, регуляторною залежністю від рішень державних органів та потребою постійно коригувати ринкове позиціонування під дією мінливих запитів споживачів.

Сучасна ринкова кон'юнктура приватного медичного сектору України перебуває у стані перманентної трансформації. Наявність форс-мажорних обмежень, інфляційні коливання, міграційні процеси серед локального населення та кадрового складу, а також переформатування фінансових програм фінансування вимагають від топ-менеджменту медичної клініки «Мрія» відмови від пасивних моделей поведінки. Найбільш адекватним науковим інструментом для ідентифікації стратегічних координат організації є комбіноване застосування PEST-матриці макросередовища, галузевої моделі п'яти сил конкуренції М. Портера та розширеного SWOT-моделювання.

Застосування PEST-аналізу дозволяє детально структурувати та оцінити силу впливу ключових трендів макроекономічного рівня на архітектуру бізнесу установи. Макрочинники задають загальний, часто

деструктивний фон, під який медична клініка «Мрія» змушена підлаштовувати свій поточний потенціал та асортиментний портфель послуг. Систематизацію факторів політичного, економічного, соціального та технологічного характеру наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Матриця PEST-аналізу для медичної клініки «Мрія»

№ з/п	Стратегічний компонент	Найменування чинників макросередовища	Вектор (+/-)	Оцінка характеру впливу чинників на операційну діяльність медичної клініки «Мрія»
1	Політико-правовий	1. Військовий стан в країні. 2. Реформування системи охорони здоров'я та вимоги НСЗУ. 3. Жорсткі процедури державного ліцензування та акредитації.	(-) (+) (-)	1. Створює бар'єри для логістики обладнання, провокує міграцію пацієнтів та відтік лікарів за межі області. 2. Забезпечує доступ до гарантованих бюджетних коштів за програмою медичних гарантій. 3. Обмежує оперативну гнучкість, вимагає значних супутніх витрат.
2	Економічний	1. Стрімка інфляція та зростання вартості медичного імпорту. 2. Зниження реальних доходів та платоспроможності населення. 3. Девальвація гривні та валютні коливання.	(-) (-) (-)	1. Штовхає собівартість вгору через подорожчання тест-систем, хімічних реактивів та розхідних матеріалів. 2. Зменшує попит на дорогі комерційні пакети, змушує клієнтів шукати бюджетні пропозиції. 3. Підвищує вартість придбання нових основних засобів експертного класу.
3	Соціальний	1. Депопуляція та демографічне «старіння» Криворізького регіону. 2. Дефіцит сертифікованих лікарів вузького профілю. 3. Трансформація вимог споживачів до сервісу.	(-) (-) (+)	1. Знижує щільність первинного потоку пацієнтів, зміщує акцент на сімейний та педіатричний сектори. 2. Провокує агресивне зростання витрат на ФОП з метою стримування міграції фахівців. 3. Вимагає переорієнтації на CRM-технології та культуру безпосередніх комунікацій.
4	Технологічний	1. Діджиталізація охорони здоров'я (МІС, онлайн- 2. Розвиток телемедицини та експрес-діагностики. 3. Поява інноваційного діагностувального обладнання.	(+) (+) (+)	1. Скорочує тривалість обслуговування в реєстратурі, повністю автоматизує облік та усуває черги. 2. Створює технологічні резерви для розширення діагностичного асортименту. 3. Дозволяє сформувати унікальну ринкову перевагу у дефіцитних діагностичних сегментах.

Узагальнення результатів PEST-моделювання (табл. 3.1) доводить, що зовнішнє макросередовище чинить серйозний деструктивний тиск на діяльність медичної клініки «Мрія». Більшість чинників політичного, економічного та соціального блоків виступають генераторами фінансових ризиків та інфляційного зростання витрат. Разом з тим, стрімкий технологічний прогрес відкриває перед клінікою специфічні зони стратегічних можливостей. Ключова задача топ-менеджменту полягає в тому, щоб конвертувати переваги цифровізації та інноваційного обладнання у реальні інструменти подолання соціально-економічних кризових явищ.

Для побудови повноцінної та об'єктивної бізнес-моделі, макроаналіз необхідно доповнити глибоким вивченням безпосереднього галузевого оточення (мезорівень). Найбільш точним інструментом для ідентифікації сил ринкового протистояння є модель 5 сил галузевої конкуренції М. Портера. Її практичну декомпозицію стосовно ринку приватних медичних послуг Кривого Рогу деталізовано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Аналітична декомпозиція 5 сил галузевої конкуренції

М. Портера для медичної клініки «Мрія»

№ з/п	Конкурентна сила	Рівень впливу	Специфіка прояву сили в межах Криворізького регіону	Напрямки стратегічної протидії
1	Пряме суперництво між діючими операторами	Високий	Точиться агресивна боротьба за пацієнтів із потужними мережами («Медіком Кривбас», «Оксфорд Медікал») та діагностичними установами («БМДЦ», «Медітон») у сферах УЗД, амбулаторного прийому та лабораторних тестів.	Впровадження концепції нішевого позиціонування та запуск унікальних послуг денситометрії.
2	Ризик появи нових конкурентів	Низький	Ринок захищений високим фінансовим порогом входу (вартість експертної техніки), тривалим ліцензуванням МОЗ та тотальним браком вільних медичних кадрів.	Постійне оновлення основних засобів та закріплення лідерства у сегменті комплексного сімейного сервісу.
3	Ринкова влада споживачів (пацієнтів)	Високий	Пацієнти промислового міста гостро реагують на будь-які зміни цін у прайс-листах і легко змінюють оператора завдяки доступності відгуків в інтернеті.	Цифровізація процесів взаємодії (мобільний додаток, онлайн-запис), NPS-контроль та ріст клієнтоорієнтованості.

4	Ринкова влада постачальників	Високий	Проявляється у монопольному диктаті цін на імпортоване обладнання, реактиви для лабораторії та тарифи на електроенергію з боку природних монополій.	Оптимізація внутрішніх витрат, укладання прямих середньострокових угод на поставку тест-систем.
5	Загроза з боку послуг-замінників (субститутів)	Середній	Виражається у поширенні неконтрольованого самолікування, фармацевтичних онлайн-послуг та альтернативної (нетрадиційної) медицини.	Розвиток офіційних телемедицинських каналів, пакетних скринінгів та просування авторитету лікарів установи.

З метою практичного об'єднання зовнішніх та внутрішніх параметрів, проведено структурування сильних і слабких сторін медичної клініки «Мрія», а також її потенційних ринкових можливостей і загроз:

1. Сильні сторони медичної клініки «Мрія» :

1) S1: Фінансова незалежність від орендних коливань завдяки володінню власними будівлями та приміщеннями.

2) S2: Стабільний грошовий потік із державного бюджету в межах діючих договорів із НСЗУ за програмою гарантій.

3) S3: Повна інфраструктурна автономність корпусів (наявність потужних генераторів та запасів води в умовах кризи).

4) S4: Наявність власного Центру лабораторних досліджень, що замикає діагностичний цикл та оптимізує собівартість.

5) S5: Потужний педіатричний та дитячий вузькопрофільний блоки (реалізація концепції «клініки для всієї родини»).

6) S6: Стійка динаміка росту кумулятивного чистого прибутку за 2021–2025 рр. на +27,34% (до 6 687,4 тис. грн).

2. Слабкі сторони медичної клініки «Мрія»:

1) W1: Фактична відсутність у матеріально-технічній базі важкої інструментальної техніки (КТ/МРТ апаратів).

2) W2: Обмежений рівень онлайн-взаємодії та відставання у діджиталізації клієнтського сервісу (лише базові онлайн-функції).

3) W3: Середнє географічне охоплення лінійної структури міста Кривий Ріг порівняно з розгалуженими конкурентами.

4) W4: Жорсткий тиск на загальну маржинальність через випереджальні темпи зростання річного ФОП (+89,35% за 5 років).

3. Ринкові можливості медичної клініки «Мрія»:

1) O1: Завоювання унікальної ніші та утримання ринкового лідерства через впровадження рентгенівської денситометрії.

2) O2: Утримання пацієнтів середнього віку за рахунок запуску простого та доступного мобільного додатка.

3) O3: Розширення асортименту послуг шляхом проектування комплексних профілактичних пакетів сімейного типу.

4) O4: Посилення репутації бренду за допомогою активізації SMM у соцмережах та NPS-менеджменту клієнтських відгуків.

4. Ринкові загрози медичної клініки «Мрія»:

1) T1: Поглиблення кадрового дефіциту та міграція сертифікованих лікарів вищих категорій на локальному ринку.

2) T2: Стрімкий інфляційний підйом вартості медичного імпорту, тест-систем та реактивів для аналізаторів.

3) T3: Поступовий перерозподіл пацієнтопотоку на користь більш диджиталізованих конкурентів приватного сектору.

4) T4: Падіння купівельної спроможності та зростання чутливості населення промислового регіону до цін.

Для детального обґрунтування управлінських рішень та виявлення зон стратегічного перетину чинників проведено побудову розширеної SWOT-матриці (табл. 3.3).

Синтез результатів SWOT-моделювання (табл. 3.3) та аналізу сил галузевого суперництва (табл. 3.2) доводить, що медична клініка «Мрія» володіє достатнім внутрішнім потенціалом для відмови від пасивних моделей поведінки. Наявність фінансового зростання, інфраструктурної незалежності та власного лабораторного крила дозволяє установі розгорнути стратегію, спрямовану на нейтралізацію виявлених сервісних та інфраструктурних обмежень.

Таблиця 3.3

Матриця SWOT-аналізу для медичної клініки «Мрія»

SWOT-матриця	Сильні сторони (S): • S1: Власна нерухомість. • S2: Договори з НСЗУ. • S3: Автономність • S4: Власна лабораторія. • S5: Дитячий блок («клініка для родини»). • S6: Ріст чистого прибутку (+27,34%).	Слабкі сторони (W): • W1: Відсутність КТ/МРТ апаратів. • W2: Базові онлайн-сервіси. • W3: Середнє покриття міста. • W4: Стрімкий ріст витрат на ФОП (+89,35%).
Можливості (O): • O1: Денситометрія. • O2: Мобільний додаток «Мрія». • O3: Комплексні сімейні скринінги. • O4: SMM та NPS-контроль відгуків.	Поле SO («Стратегія прориву»): 1. Спрямування накопиченого чистого прибутку (S6) та використання інфраструктурної стабільності (S3) для фінансування запуску кабінету рентгенівської денситометрії (O1). 2. Об'єднання потенціалу лабораторії (S4) та дитячих лікарів (S5) для впровадження комплексних сімейних чекапів (O3).	Поле WO («Стратегія реінжинірингу»): 1. Розробка та запуск фірмового мобільного додатка (O2) для подолання сервісного розриву (W2) та автоматизації онлайн-запису пацієнтів. 2. Використання денситометра DEXA (O1) як високоефективної фінансової альтернативи КТ/МРТ (W1) для формування нішевої переваги.
Загрози (T): • T1: Дефіцит та міграція кадрів. • T2: Інфляційне подорожчання імпорту. • T3: Відтік пацієнтів до лідерів ринку. • T4: Зниження доходів населення.	Поле ST («Стратегія захисту»): 1. Використання фінансової подушки від договорів з НСЗУ (S2) та відсутності оренди (S1) для утримання нижньої межі цін в умовах падіння доходів громадян (T4). 2. Формування системи кадрового утримання для мінімізації браку фахівців (T1).	Поле WT («Стратегія виживання»): 1. Впровадження діджитал-маркетингу та NPS-контролю (O4) для ліквідації ризику відтоку технологічної аудиторії до конкурентів (T3). 2. Перехід до інтенсивних методів контролю та стримування росту ФОП (W4).

Критичною зоною, що стримує ріст конкурентоспроможності медичної клініки «Мрія», є об'єктивна відсутність важких томографів (W1), що викликає відтік пацієнтів високого чека до лідерів ринку - «Медіком» та «БМДЦ». В умовах війни, інфляції та дефіциту капіталу (T2) купівля КТ або МРТ є економічно ризикованою. Через це ключовим інструментом для здобуття довгострокових конкурентних переваг має виступити придбання інноваційної діагностичної техніки - двохенергетичного рентгенівського

денситометра DEXA марки MEDILINK Stratos (французького виробництва). Встановлення даного апарату дозволить сформувати унікальну ринкову перевагу, оскільки цей діагностичний напрямок є дефіцитним у приватному секторі міста, що дасть змогу замкнути на собі потік пацієнтів від ортопедів, травматологів, гінекологів та ендокринологів Кривого Рогу.

Реалізація обраного стратегічного курсу медичної клініки «Мрія» здійснюватиметься за чотирма взаємопов'язаними функціональними векторами:

1) Модернізація інфраструктури діагностики (Поле WO). Спрямування інвестиційних ресурсів у запуск кабінету рентгенівської денситометрії (O1). Це технічне рішення нівелює слабкість W1 (відсутність КТ/МРТ) без надмірних витрат, але забезпечує світові стандарти раннього виявлення остеопорозу.

2) Диджиталізація клієнтського сервісу (Поле WO). Розробка та запуск фірмового мобільного додатка «Мрія» (O2) з онлайн-записом, особистим кабінетом пацієнта та модулем вивантаження аналізів із лабораторії (S4). Проект проектується на основі максимальної простоти інтерфейсу (великі шрифти, зрозумілий UI/UX) для середньостатистичного клієнта, що ліквідує черги (W2) та скасовує ризик відтоку пацієнтів до діджиталізованих конкурентів (T3).

3) Маркетингова диференціація та репутаційний менеджмент (Поле SO / ST). Проектування нових комплексних продуктів сімейного типу (O3) на основі придбаного денситометра, що підсилює концепцію «клініки для всієї родини» (S5). Комунікаційне забезпечення передбачає запуск таргетованої реклами в соцмережах за локальним принципом та роботу з відгуками на Google Maps за методикою NPS для ліквідації інформаційної асиметрії (O4).

4) Інтенсифікація та контроль внутрішніх ресурсів (Поле WT): Перехід від екстенсивного зростання витрат на персонал (W4) до інтенсивних методів менеджменту. Впровадження відрядно-преміальних

КРІ-моделей оплати праці лікарів та крос-навчання допоміжного штату дозволить стабілізувати ФОП, підвищити продуктивність і зберегти низький рівень цін (S1, S2) для утримання пацієнтів в умовах падіння їхніх реальних доходів (загроза T4).

Побудована стратегічна архітектура дозволяє медичній клініці «Мрія» мобілізувати внутрішні резерви, нівелювати технологічні обмеження за рахунок точкових інновацій та формує надійну аналітичну платформу для деталізації цілей у наступних підрозділах роботи.

3.2. Установлення місії та цілей стратегічного розвитку

Практична реалізація захисно-компромісної траєкторії, обґрунтованої на попередньому аналітичному етапі, вимагає побудови структурованої ієрархічної системи цілепокладання. У ринкових умовах Криворізького регіону топ-менеджмент медичної клініки «Мрія» не може обмежуватися лише поточним операційним плануванням. Виникає потреба у фіксації генеральних довгострокових орієнтирів, які консолідують внутрішній потенціал установи, регламентують використання інвестиційного капіталу та визначають вектори розгортання маркетингової стратегії.

Вихідним елементом цього процесу є формування місії та головної мети організації, з їх подальшою декомпозицією у трирівневе «дерево цілей» за методом розбиття за ключовими функціональними зонами діяльності.

Декларація місії медичної клініки «Мрія» має відображати її прагнення ліквідувати наявні інфраструктурно-сервісні розриви через механізми диференціації та впровадження інноваційної діагностичної апаратури DEXA, збалансовуючи інтереси пацієнтів і трудового колективу в нестабільному B2C-сегменті ринку.

Місія медичної клініки «Мрія»: «Забезпечення мешканців Криворізького регіону повним спектром доступної, високоточної та

інноваційної медичної допомоги на базі сімейної та педіатричної медицини; капіталізація внутрішньої автономності установи та розвиток унікальних діагностичних напрямків на основі передових технологій, орієнтованих на всебічну турботу про пацієнта та збереження інтелектуального лікарського капіталу в умовах мінливого зовнішнього середовища».

Генеральна мета стратегічного розвитку медичної клініки «Мрія»: «Зміцнення конкурентних переваг організації на ринку медичних послуг Кривого Рогу, забезпечення стійкого зростання операційної ефективності та формування унікальної ніші у сфері експертної діагностики шляхом інтеграції новітнього обладнання та повної діджиталізації клієнтського сервісу».

Для трансформації генеральної стратегічної мети у конкретні менеджерські завдання та виконавчі розпорядження застосовано методологію декомпозиції. Першочергову увагу та найвищий ієрархічний пріоритет у побудові цільового контуру надано маркетингово-сервісним, діджитал та інфраструктурно-діагностичним питанням, які є предметом безпосереднього проектного дослідження в роботі.

Архітектуру «дерева цілей» медичної клініки «Мрія» розбито на три послідовні рівні управління:

1) Функціональні зони. Генеральний поділ стратегічного розвитку на 4 взаємопов'язані сектори - маркетингова діяльність та сервіс, інфраструктурно-діагностичний комплекс, економіко-фінансова стійкість, соціально-кадрова політика.

2) Тактичні цілі. Конкретизовані, вимірювані завдання середньострокового характеру у межах кожної функціональної зони.

3) Операційні завдання. Локальні, поточні кроки виконавчого рівня, що забезпечують пряму матеріалізацію тактичних цілей.

Аналітичну структуру трирівневої декомпозиції «дерева цілей» для медичної клініки «Мрія» наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Декомпозиція «дерева цілей» стратегічного розвитку
медичної клініки «Мрія»

Функціональна зона	Тактичні цілі розвитку	Конкретне операційне завдання виконавцям
1. Маркетингова діяльність та сервіс (Проектний пріоритет)	1.1. Трансформація сервісних процесів та подолання розриву у діджиталізації.	1.1.1. Розробка, UI/UX проектування та запуск фірмового мобільного додатка «Мрія» для iOS/Android із великими шрифтами для пацієнтів середнього та старшого віку. 1.1.2. Інтеграція додатка з МІС клініки та базою лабораторії для автоматичного онлайн-запису та вивантаження результатів тестів.
	1.2. Реалізація комунікаційної B2C-стратегії та репутаційний менеджмент	1.2.1. Розгортання таргетованих SMM-кампаній у Facebook/Instagram за локальним принципом навколо філіалів клініки. 1.2.2. Впровадження QR-опитувань пацієнтів на рецепціях та системи швидкого реагування маркетолога на відгуки в Google Maps за методом NPS.
2. Інфраструктурно-діагностичний комплекс (Проектний пріоритет)	2.1. Формування унікальної технологічної переваги	2.1.1. Придбання, пусконаладження та інженерне калібрування двоенергетичного рентгенівського денситометра MEDILINK. 2.1.2. Отримання дозвільних ліцензій ДІЯРУ та державна сертифікація обладнаного рентген-кабінету в Центральному корпусі.
	2.2. Диференціація асортименту та розвиток концепції «клініки для всієї родини».	2.2.1. Проектування нових пакетних продуктів сімейного типу та комплексних скринінгів. 2.2.2. Замикання пацієнтотоків від ортопедів, травматологів та гінекологів міста на нову діагностичну техніку установи.
3. Економіко-фінансова стійкість	2.1. Оптимізація собівартості послуг	3.1.1. Переведення роботи енергоємного медичного та лабораторного обладнання на економні графіки споживання 3.1.2. Пряме скорочення витрат на комерційну комунікацію за рахунок 100% заміни SMS-розсилок безкоштовними Push-сповіщеннями в додатку.
	3.2. Стабілізація грошових потоків та управління ліквідністю балансу.	3.2.1. Фінансування інвестиційних витрат проекту у розмірі 1 450 000 грн виключно за рахунок реінвестування чистого прибутку 2025 року. 3.2.2. Прискорення оборотності обігових коштів.
4. Соціально-кадрова політика	4.1. Модернізація мотиваційного контуру та стримування плинності кадрів.	4.1.1. Впровадження відрядно-преміальних КРІ-індикаторів для лікарів, жорстко прив'язаних до якості та повноти curaції пацієнтів. 4.1.2. Запуск внутрішніх курсів крос-функціонального навчання реєстраторів та рентген-лаборантів для обслуговування апарату DEXA.

Детальний покроковий аналіз сформованої цільової архітектури (табл. 3.4) доводить її повну підпорядкованість місії та генеральній меті медичної клініки «Мрія». Головний акцент зміщено з екстенсивного розширення масштабів бізнесу на інтенсивне використання наявного потенціалу, диджиталізацію сервісного клієнтського шляху та ліквідацію технологічного відставання перед КТ/МРТ-операторами за рахунок нішевого лідерства у сфері денситометрії.

Встановлені взаємозв'язки між операційними завданнями третього рівня та тактичними цілями другого рівня повністю усувають ризик хаотичного розподілу грошових ресурсів. Така чітка декомпозиція дозволить медичній клініці «Мрія» вийти на планові показники чистого економічного ефекту у розмірі 5 650 000 грн. за три прогностні роки. Сформоване «дерево цілей» виступає директивною основою для наступного стратегічного кроку - безпосереднього вибору загальної корпоративної стратегії розвитку та деталізації її маркетингової складової.

3.3. Вибір загальної та обґрунтування маркетингової стратегій медичної клініки «Мрія»

Логіка попередніх етапів дослідження, що базувалася на комплексному стратегічному діагнозі зовнішнього оточення та оцінюванні внутрішнього потенціалу, доводить потребу переходу від операційного реагування до формування збалансованого довгострокового стратегічного набору. Як було встановлено в аналітичному блоці другого розділу, медична клініка «Мрія» сформувала міцне ядро конкурентоспроможності (інтегральний індекс 7,20), утримуючи позиції в середині лідируючої групи приватного сектору охорони здоров'я міста Кривий Ріг. Проте інтенсифікація ринкового суперництва з боку мережевих операторів («Медіком Кривбас», «Оксфорд Медікал») на тлі жорсткого воєнно-інфляційного тиску на собівартість послуг та випереджального зростання

фонду оплати праці (+89,35% за 2021–2025 рр.) вимагає науково обґрунтованого вибору корпоративної та функціональної траєкторій розвитку.

Першочерговим завданням топ-менеджменту є вибір загальної (корпоративної) стратегії підприємства, яка визначає генеральний вектор поведінки суб'єкта в навколишньому бізнес-середовищі та спосіб формування довгострокових конкурентних переваг. Для здійснення об'єктивного вибору загальної стратегії медичної клініки «Мрія» використано класичну матрицю Томпсона та Стрікланда. Дана аналітична модель дозволяє диференціювати стратегічні альтернативи за двома генеральними критеріями: темпами зростання ринку медичних послуг (динаміка галузі) та конкурентною позицією фірми (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Матричний вибір загальної стратегії медичної клініки «Мрія»
за методологією Томпсона–Стрікланда

Темпи зростання ринку / Конкурентний статус	Матричний квадрант	Доступні стратегічні альтернативи	Обґрунтування та стратегічний вибір для медичної клініки «Мрія»
Швидке зростання ринку	Квадрант I (Сильна позиція)	• Перегляд стратегій • Концентрація • Інтеграція	Не відповідає поточним реаліям ринку Кривого Рогу через воєнні фактори нестабільності та стриману динаміку попиту.
	Квадрант II (Слабка позиція)	• Спільне підприємство • Скорочення • Ліквідація	Не розглядається, оскільки медична клініка «Мрія» має стійкі ринкові позиції та високу прибутковість.
Повільне зростання ринку	Квадрант III (Слабка позиція)	• Реінжиніринг • Диверсифікація • Ліквідація	Відхиляється через невідповідність високому внутрішньому потенціалу установи.
	Квадрант IV (Сильна позиція)	• Фокусована диференціація • Центрування на нішах • Спільні підприємства	ОПТИМАЛЬНИЙ ВИБІР. Дозволяє капіталізувати сильні сервісні сторони, нівелювати брак КТ/МРТ через точкові інновації та оптимізувати капіталовкладення.

Синтез параметрів матриці Томпсона–Стрікланда (табл. 3.5) чітко вказує на те, що медична клініка «Мрія» перебуває в координатах Квадранта

IV, який охарактеризований уповільненими (стабілізованими воєнним станом) темпами росту локального ринку при збереженні сильного конкурентного статусу організації. За таких умов найбільш ефективною та економічно виправданою є загальна стратегія фокусованої диференціації.

Даний вибір повністю узгоджується з результатами проектних розрахунків другого розділу роботи. Менеджмент свідомо відмовляється від капіталомісткої та ризикованої стратегії повного ринкового наступу, яка б вимагала закупівлі коштовних комплексів КТ чи МРТ. Замість цього медична клініка «Мрія» концентрує свої фінансові ресурси у розмірі 1 450 000 грн., накопичені у вигляді чистого прибутку за 2025 рік, на створенні унікальної, захищеної від копіювання ринкової ніші - експертного скринінгу остеопорозу та патологій опорно-рухового апарату за допомогою двохенергетичного рентгенівського денситометра MEDILINK Stratos. Це дозволяє установі диференціювати свій асортиментний портфель від більшості конкурентів міста Кривий Ріг, мінімізуючи при цьому інвестиційні ризики.

Відповідно до законів стратегічного менеджменту, обрана корпоративна лінія фокусованої диференціації не може бути успішно матеріалізована без розробки деталізованого плану дій на рівні ключової зовнішньоорієнтованої підсистеми - тобто функціональної маркетингової стратегії. На ринку медичних послуг маркетинг виконує роль головного інтеграційного механізму, що усуває інформаційну асиметрію між лікарем та пацієнтом, трансформуючи внутрішній технологічний потенціал закладу у стійку споживчу цінність.

Для формування цілісної та всебічної маркетингової стратегії медичної клініки «Мрія» адаптовано розширений сервісний комплекс «7Р» (Product, Price, Place, Promotion, People, Process, Physical Evidence), специфіку функціонування якого обґрунтовано в теоретичному розділі роботи. Розглянемо детальний зміст кожного елемента оновленого маркетинг-міксу:

1) Product (Медичний продукт та асортиментна політика). Маркетингова стратегія передбачає диференціацію медичних послуг за двома генеральними напрямками. Перший — розширення інструментальної діагностики завдяки запуску кабінету рентгенівської денситометрії (DEXA), що виступає новою для клініки комерційною пропозицією високого чека. Другий — проектування комплексних профілактичних пакетів сімейного типу (наприклад, програми «Скринінг здоров'я кісток: Денситометрія + Лабораторний профіль», «Здорова дитина», «Гінекологічний онкоскринінг 40+»). Це дозволяє капіталізувати синергію власного Центру лабораторних досліджень, розвиненого педіатричного блоку та амбулаторної онкології, закріплюючи позиціонування закладу як «клініки для всієї родини».

2) Price (Цінова стратегія). Зважаючи на те, що обраний цільовий сегмент промислового регіону (мешканці Металургійного, Центрально-Міського та Саксаганського районів із доходами «середній» та «нижче середнього») є високочутливим до вартості медичної допомоги, медична клініка «Мрія» продовжує спиратися на стратегію доступних та прозорих цін. Стандартна вартість нової послуги денситометрії фіксується на рівні 650 грн, що є суттєво нижчим за середній чек томографічних досліджень у конкурентів. При цьому збереження низької вартісної межі забезпечується не за рахунок втрати якості, а завдяки відсутності орендних витрат (власні приміщення) та оптимізації внутрішньої собівартості тестів власною лабораторією.

3) Place (Просторова логістика та збут послуг). Збутова політика підпорядковується жорсткій географічній структурі Криворізької агломерації. Центральний корпус (вул. Мистецька, 11), який має ідеальну транспортну доступність біля міського цирку, виступає головним діагностичним хабом, де концентрується парк УЗД-систем експертного класу та встановлюється новий денситометр MEDILINK. Лікувально-діагностичний філіал (вул. Свято-Миколаївська, 61) та Центр на проспекті Університетському, 43а виконують роль периферійних пунктів первинного

прийому та забору біоматеріалу, звідки пацієнтопотік за внутрішніми направленнями перерозподіляється до Центрального корпусу, забезпечуючи максимальну завантаженість оновлених потужностей.

4) Promotion (Комунікаційна політика та репутаційний менеджмент). Маркетингове просування повністю переорієнтовується на цифрові канали B2C-комунікацій з метою усунення сервісного відставання перед лідерами ринку. Програма просування включає:

- Запуск локальної таргетованої реклами у соціальних мережах Facebook та Instagram, спрямованої на популяризацію скринінгу остеопорозу серед жінок віком 45+ та залучення молодих сімей до педіатричного крила.

- Контекстну та SEO-оптимізацію офіційного вебсайту (mriyacentr.com) для виведення послуг денситометрії та лабораторних пакетів у перші рядки пошукових запитів Google по місту Кривий Ріг.

- Впровадження оперативного репутаційного менеджменту: автоматизація збору відгуків через QR-коди на рецепціях та встановлення жорсткого регламенту для маркетолога щодо відповіді на будь-який клієнтський відгук на Google Maps протягом 2 годин за методикою контролю індексу лояльності пацієнтів (NPS).

5) People (Персонал та кадровий маркетинг). Оскільки ринок медичних послуг має виражений персоноцентричний характер, а пацієнти демонструють лояльність до конкретних лікарів — лідерів думок, маркетингова стратегія щільно інтегрується з кадровим менеджментом. Проводиться спеціалізоване навчання лікарів-рентгенологів та травматологів роботі на французькому обладнанні DEXA. З метою подолання кадрового дефіциту та стимулювання продуктивності праці, впроваджується прогресивна відрядно-преміальна модель оплати праці (KPI), за якої бонуси лікарів та середнього медичного персоналу прямо залежать від обсягу, повноти та сервісної якості курації пацієнтів.

6) Process (Операційні процеси взаємодії). Головним інструментом реінжинірингу процесів обслуговування виступає розробка та впровадження фірмового мобільного додатка «Мрія: Особистий кабінет пацієнта». Запуск додатка повністю трансформує клієнтський шлях, автоматизуючи онлайн-запис на прийом у реальному часі, ліквідуючи черги біля реєстратури та забезпечуючи миттєве вивантаження результатів аналізів із лабораторної бази безпосередньо в смартфон клієнта. Для утримання цільової аудиторії додаток проектується за спрощеним UI/UX-принципом із великими шрифтами, адаптованими під пацієнтів старшого віку.

7) Physical Evidence (Матеріальні свідчення якості). Формування візуальної довіри забезпечується модернізацією матеріально-технічного простору клініки. Сюди відноситься капітальний ремонт та спеціалізоване ліцензування кабінету денситометрії відповідно до нормативів ДІЯРУ, брендування зон рецепції інформаційними стендами з QR-кодами мобільного додатка, а також демонстрація повної інфраструктурної автономності (генератори, запаси води, наявність сертифікатів експертного класу на сонографи Canon та General Electric), що підкреслює надійність закладу в кризових умовах воєнного стану.

Поєднання високої клінічної якості (експертна цифрова денситометрія, власна автоматизована лабораторія) та сучасного діджитал-сервісу (мобільний додаток, онлайн-запис) за збереження помірної, соціально орієнтованої цінової політики створює унікальний ринковий паритет.

Установа повністю відбудовується від преміальних мереж («Медіком Кривбас», «Оксфорд Медікал»), які працюють у полі високих цін, та впевнено випереджає аутсайдерів (МЦ «Надія», «Євромед»), замикаючи на собі пацієнтопотік промислового регіону, що прагне отримати європейські стандарти діагностики без фінансових переplat.

Для забезпечення повної синергії, функціональна маркетингова стратегія повинна перебувати у щільному взаємозв'язку та підпорядкованості фінансовій стратегії підприємства. У медичній клініці «Мрія» фінансова стратегія на прогностичний період 2026–2028 рр. базується на принципах жорсткого самофінансування та інтенсифікації контролю витрат.

Повна заміна дорогих комерційних SMS-розсилок безкоштовними Push-повідомленнями у мобільному додатку забезпечує пряму оптимізацію комерційних витрат у розмірі 35 000 грн. на рік. Фінансування капітальних інвестицій обсягом 1 450 000 грн здійснюється виключно за рахунок реінвестування раніше акумульованого чистого прибутку бізнесу, що усуває потребу в залученні кредитних ресурсів та захищає баланс компанії від фінансових ризиків в умовах воєнного стану.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що інтеграція загальної стратегії фокусованої диференціації та функціонального комплексу маркетингу «7Р» формує цілісний управлінський механізм. Створена стратегічна архітектура повністю реалізує місію та «дерево цілей» організації, гарантуючи досягнення сукупного чистого економічного ефекту у розмірі 5 650 000 грн. за 2026–2028 рр. при дисконтованому терміні окупності інвестицій 1,19 року, що доводить високу науково-практичну спроможність та ринкову життєздатність розроблених у кваліфікаційній роботі проектних рішень.

ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи бакалавра розглянуто основні теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства. Зокрема, на основі критичного аналізу класичних та сучасних економічних вчень теоретично узагальнено та розмежовано сутність трьох базових категорій стратегічного менеджменту:

1) Конкурентний потенціал визначено як першооснову та статичний базис управління, що становить сукупність усіх наявних матеріальних, фінансових, інформаційних та людських ресурсів суб'єкта господарювання.

2) Конкурентна перевага обґрунтована як матеріалізована, оцінена цільовим ринком форма прояву цього потенціалу, яка вигідно виокремлює компанію серед прямих суперників.

3) Конкурентоспроможність підприємства визначено як інтегральну, багаторівневу та динамічну здатність менеджменту ефективно конвертувати наявний потенціал у стійкі ринкові переваги з метою забезпечення довгострокової рентабельності, сталого саморозвитку та адаптації до деструктивних коливань зовнішнього середовища.

Систематизовано та групувано існуючі науково-методичні підходи до дослідження конкурентоспроможності, що дозволило виділити чотири генеральні управлінські школи:

1) Поведінкову (ринкову), яка концентрує увагу на зовнішньому позиціонуванні, маневруванні та створенні галузевих бар'єрів.

2) Інтегральну (комплексну), що розглядає об'єкт як агреговану систему оцінювання фінансів, якості продукту та менеджменту.

3) Потенціальну (ресурсну), яка визначає внутрішні компетенції та гнучкість бізнес-процесів головним ядром стабільності.

4) Результативну (фінансову), де базовим мірилом успіху виступає здатність генерувати чистий прибуток та утримувати ринкову частку.

Доведено, що обґрунтування стратегії підвищення конкурентоспроможності є ітераційним процесом, який має реалізовуватися за чітким алгоритмом, підкріпленим специфічним методичним інструментарієм. Визначено п'ять базових етапів управління: стратегічний діагноз (реалізується за допомогою матриць SWOT, PEST та моделі 5 сил М. Портера), ідентифікація ринкового статусу (матриці БКГ, GE/McKinsey, бенчмаркінг), цільове проектування (метод декомпозиції, дерево цілей), генерація альтернатив (матриця Томпсона-Стрікланда) та блок моніторингу і реалізації (Збалансована система показників - BSC).

Обґрунтовано методичні підходи до оцінювання результативності обраного стратегічного курсу. Встановлено, що архітектура оцінювання має базуватися на синергії трьох підходів: економічного (розрахунок приросту прибутку та рентабельності), матричного (аналіз динаміки зміни позиції бізнес-одиниць) та інтегрального (виведення єдиного індексу з урахуванням вагомості чинників для порівняльного аналізу). Доведено, що максимальна стійкість бізнесу досягається лише за повної підпорядкованості функціональних підсистем (маркетингової, фінансової) генеральній корпоративній стратегії.

Виявлено та систематизовано ключові особливості управління конкурентоспроможністю в сфері охорони здоров'я, зумовлені невідчутністю послуги, соціальною значущістю та інформаційною асиметрією. Визначено чотири фундаментальні фактори, що модифікують класичний менеджмент:

- 1) Локальний характер ринку, який обмежує радіус конкуренції географічним розташуванням установи.
- 2) Двоїста природа клієнта, що вимагає одночасного поєднання сервісного комфорту та клінічної емпатії.
- 3) Багатоканальність фінансування (конкуренція за кошти ДМС, прямі платежі та тарифи від НСЗУ).

4) Персоноцентричність, яка виражається у жорсткій залежності ринкової частки бренду від лояльності пацієнтів до конкретних лікарів - лідерів думок.

Доведено необхідність трансформації класичного маркетинг-міксу «4Р» у розширену сервісну концепцію «7Р» за рахунок інтеграції параметрів People (медичний персонал), Process (швидкість та алгоритм curaції пацієнта від запису до одужання) та Physical Evidence (інтер'єр, ергономіка та інноваційність обладнання). Конкурентоспроможність клініки визначено як інтегрований результат, що формується на перетині довіри, бездоганної репутації, клінічної ефективності та високої сервісної привабливості.

В другому розділі кваліфікаційної роботи проведено комплексний аналіз конкурентоспроможності медичної клініки «Мрія» (м. Кривий Ріг) та обґрунтовано заходи щодо її підвищення. Базою прикладного дослідження виступає приватна медична клініка, операційна діяльність якої забезпечується інтегрованим функціонуванням двох юридичних осіб - ТОВ «Мрія Мед-Сервіс» та ТОВ «МДЦ «Мрія» під централізованим керівництвом єдиного генерального директора. Клініка має лінійно-функціональну структуру управління та надає багатопрофільну медичну допомогу за трьома локаціями у Металургійному, Центральном-Міському та Саксаганському районах міста, успішно реалізуючи концепцію «клініки для всієї родини».

Дослідження основних фінансово-економічних показників діяльності за 2021-2025 рр. підтвердило стабільне проходження закладом повного антикризового циклу в умовах воєнного стану. Чистий дохід від реалізації послуг за п'ять років зріс на +49,68% - з 24 686,1 тис. грн. до 36 950,0 тис. грн. Незважаючи на капіталомісткий інвестиційний пік 2024 року, пов'язаний із розбудовою власної лабораторії та модернізацією залу реабілітації, модернізаційний ефект дозволив закладу вийти на істотні операційні потужності. Зокрема, чистий прибуток продемонстрував стійке зростання на +27,34% (або на +1 435,7 тис. грн.) в абсолютному вираженні,

збільшившись із 5 251,7 тис. грн. у 2021 році до 6 687,4 тис. грн. наприкінці 2025 року, що зафіксувало чисту рентабельність реалізації послуг на відмітці 18,10%.

Паралельно з фінансовими результатами проаналізовано динаміку кадрового потенціалу за 2021–2025 рр., яка відображає послідовне розширення медичної установи. Після вимушеного кризового скорочення штату у 2021 р. до 26 осіб у 2022 р., викликаного початком повномасштабного воєнного стану, менеджмент компанії успішно адаптував бізнес-процеси та розпочав планове залучення фахівців. Станом на кінець 2025 року загальна чисельність персоналу досягла свого 36 осіб, що забезпечило сукупний приріст на +28,57% (+8 осіб). Проте виважене номінальне зростання середньомісячної заробітної плати працівників на +47,27% (до 24 300 грн.) спровокувало стрімке збільшення річного фонду оплати праці на +89,35% (до 10 497,6 тис. грн.), що сформувало випереджальний тиск кадрових витрат на собівартість послуг та підтвердило потребу переходу до інтенсивних методів управління.

Проведене дослідження сучасного стану конкурентоспроможності дозволило сформуванати якісний та кількісний аналітичний профіль закладу на ринку медичних послуг Кривого Рогу. Якісний аналіз КФУ засвідчив, що стійкість клініки спирається на фінансову незалежність від орендних ризиків, договори з НСЗУ, повну інфраструктурну автономність та власну експрес-лабораторію, тоді як головними слабкими сторонами є відсутність спеціалізованого діагностувального обладнання (КТ/МРТ) та базовий рівень онлайн-сервісів. У кількісному вимірі, за результатами побудови матриці конкурентного профілю, медична клініка «Мрія» набрала 7,20 балів, посівши збалансоване середнє 3–4 місце на ринку міста поруч із МЦ «Медітон». Заклад дещо поступився лідерам - мережі «Медіком Кривбас» (8,50) та діагностичному «БМДЦ» (7,55), але впевнено випередив національний бренд «Оксфорд Медікал» (7,10), ЛДЦ «Євромед» (6,00) та

МЦ «Надія» (5,40), що підтверджує високу ефективність її соціально орієнтованої вартісної стратегії.

З метою нівелювання виявлених сервісно-технологічних розривів у роботі було розроблено та обґрунтовано комплексний пакет проектних заходів на прогностичний період 2026–2028 рр., фінансування якого обсягом 1 450 000 грн. планується здійснити повністю за рахунок власного чистого прибутку 2025 року. Пакет включає три синергетичні заходи: диджиталізацію сервісу (впровадження спрощеного мобільного додатка «Мрія» для середньостатистичного пацієнта з онлайн-записом та інтеграцією лабораторії), модернізацію діагностичного потенціалу (закупівля французького рентгенівського двоенергетичного денситометра MEDILINK Stratos як безпечної альтернативи КТ/МРТ для унікального скринінгу остеопорозу) та оновлення маркетингової стратегії (просування в соцмережах, репутаційний NPS-менеджмент відгуків та запуск сімейних пакетів).

Розрахунок показників інвестиційної та комерційної ефективності підтвердив результативність запропонованих рішень для медичного закладу. Завдяки реалізації зазначених інновацій у медичній клініці «Мрія» протягом 2026–2028 рр. буде досягнуто сукупного економічного ефекту у вигляді збільшення чистого прибутку на 5 650 000 грн.. При цьому чиста приведена вартість проекту (NPV) є додатною і складе +2 812 490 грн., індекс рентабельності (PI) досягне рівня 2,94, а стартові капіталовкладення повністю окупляться за дисконтованим терміном (DPP) за 1,19 року (близько 14 місяців) з моменту впровадження.

В третьому розділі кваліфікаційної роботи було сформовано комплексні науково-практичні результати, спрямовані на обґрунтування та вибір оптимальних стратегічних альтернатив для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. На основі розгортання матриці PEST-аналізу ідентифіковано характер деструктивного військово-інфляційного та демографічного тиску факторів

макросередовища на діяльність установи. Визначено, що критичне здорожчання медичного імпорту, тест-систем та реактивів на тлі падіння реальних доходів населення Криворізького регіону генерує високі фінансові ризики, проте стрімкі технологічні тренди у вигляді цифровізації, розвитку медичних інформаційних систем та появи інноваційного обладнання відкривають специфічні вікна можливостей, які медична клініка «Мрія» може конвертувати в інструменти подолання соціально-економічної кризи. Декомпозиція галузевого оточення за моделлю 5 сил конкуренції М. Портера показала, що ринок приватних медичних послуг міста Кривий Ріг характеризується агресивним рівнем прямого суперництва з боку великих мережових операторів та високою ринковою владою пацієнтів, які гостро реагують на коливання цін, у той час як бар'єр для входу нових конкурентів є стабільно низьким через кадровий дефіцит і високий капітальний поріг входу, що обґрунтовує необхідність відходу від операційного реагування на користь стратегії нішевого позиціонування та сервісної диференціації. Комплексний SWOT-аналіз дозволив здійснити стратегічний синтез внутрішнього потенціалу та зовнішніх факторів, де ключовою вразливістю клініки визначено відсутність «важкої» діагностувальної техніки (КТ/МРТ), що спричиняє відтік пацієнтів високого чека; з урахуванням капітальних обмежень, у межах стратегії реінжинірингу обґрунтовано ефективну фінансову альтернативу - придбання французького двоенергетичного рентгівського денситометра MEDILINK Stratos для експертного скринінгу остеопору, що дозволяє сформувати нову ринкову нішу та мобілізувати сильні сторони закладу, такі як власна лабораторія, педіатричний блок та інфраструктурна автономність. У роботі сформульовано оновлену місію та генеральну мету стратегічного розвитку, які підпорядковані філософії інтенсифікації внутрішніх резервів та ліквідації сервісно-технологічних розривів, на основі чого побудовано трирівневе «дерево цілей», яке чітко пов'язує операційні завдання виконавців із середньостроковими тактичними орієнтирами

функціональних зон, мінімізуючи ризики хаотичного розподілу інвестиційного капіталу. За допомогою класичної матриці Томпсона–Стрікланда стратегічно доведено, що в умовах стабілізованого кризою ринку та високого внутрішнього конкурентного статусу оптимальним вибором для організації є загальна корпоративна стратегія фокусованої диференціації, за якої медична клініка «Мрія» свідомо відмовляється від ризикованого капіталомісткого наступу на суміжні ринки, концентруючи 1 450 000 грн. накопиченого чистого прибутку на створенні унікальної діагностичної цінності у сфері оцінки патологій опорно-рухового апарату. Розроблено та обґрунтовано функціональну маркетингову стратегію на основі розширеного сервісного комплексу «7Р», де продуктова політика базується на проектуванні комплексних профілактичних пакетів сімейного типу, цінова - на збереженні прозорих, доступних цін за рахунок мінімізації собівартості тестів власною лабораторією, збутова логістика оптимізує пацієнтопотік між підрозділами, а комунікаційний та операційний блоки переорієнтовано на цифрові канали шляхом впровадження локального таргетингу, оперативного контролю відгуків та запуску фірмового мобільного додатка «Особистий кабінет пацієнта» для ліквідації черг. Маркетингові заходи повністю синхронізовані з фінансовою стратегією самофінансування та економії витрат, де заміна SMS на безкоштовні Push-повідомлення забезпечує пряму оптимізацію комерційних витрат, а сформована стратегічна архітектура гарантує досягнення сукупного економічного ефекту у розмірі 5 650 000 грн. за прогнозні три роки, що доводить ринкову життєздатність та високу науково-практичну спроможність запропонованих у кваліфікаційній роботі проектних рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітика фінансово-господарського стану, досьє контрагента та судова практика ТОВ «БМК "Мрія"». *YouControl — сервіс перевірки контрагентів*. URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення: 05.06.2026).
2. Антонова О. В. Особливості формування конкурентних переваг приватних медичних закладів в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 88–93.
3. Балабанова Л. В., Крилова Ю. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств: інформаційне забезпечення : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2019. 328 с.
4. Громик О. М. Стратегічне планування в системі менеджменту закладів охорони здоров'я. *Менеджер*. 2021. № 2 (91). С. 45–52.
5. Дмитренко В. І., Кулікова Т. О. Маркетинг медичних послуг: специфіка, інструменти та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 05.06.2026).
6. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 440с.
7. Должанський М. І., Должанська Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2021. 384 с.
8. Залецька О. М. Управління якістю медичних послуг як фактор підвищення конкурентоспроможності приватної клініки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 14. С. 34–39.
9. Іванова Н. В., Кравченко О. М. Трансформація ринку приватних медичних послуг в Україні під впливом сучасних викликів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2023. Вип. 45. С. 72–78.

10. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Каравела, 2019. 416 с.
11. Інформаційне досьє ТОВ «Багатопрофільна медична клініка "Мрія"» та участь у державних закупівлях (договори з НСЗУ). *Державний реєстр Закупівлі.Про (Прозорро)*. URL: <https://zakupivli.pro/> (дата звернення: 05.06.2026).
12. Клінічний менеджмент та логістика в приватній системі охорони здоров'я : навч. посіб. / за ред. проф. В. М. Лехан. Дніпро : Пороги, 2018. 216 с.
13. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2021. 424 с.
14. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2015. 360 с.
15. Медіа-аналіз ринку послуг приватної медицини міста Кривий Ріг: нові технологічні тренди та запити пацієнтів. *Портал «Перший Криворізький»*. 2025. URL: <https://1kr.ua/> (дата звернення: 05.06.2026).
16. Миронова С. А., Ковальська А. В. Формування лояльності пацієнтів приватних медичних центрів засобами внутрішнього маркетингу. *К: Бізнес Інформ*. 2021. № 8. С. 214–221.
17. Новиков В. В. Економічні важелі регулювання та стимулювання розвитку ринку медичних послуг в Україні. *Економічний часопис-XXI*. 2017. № 165 (5-6). С. 78–82.
18. Отенко І. П. Методологічні засади формування стратегічного потенціалу підприємства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2015. 248 с.
19. Офіційний вебсайт Багатопрофільної медичної клініки «Мрія» (м. Кривий Ріг) : вебсайт. URL: <http://mriya-med.dp.ua/> (дата звернення: 05.06.2026).
20. Офіційні звіти про укладені договори про медичне обслуговування населення за програмою медичних гарантій. *Національна*

служба здоров'я України (НСЗУ) : офіційний вебсайт. URL: <https://nszu.gov.ua/> (дата звернення: 05.06.2026).

21. Пасенко В. М. Оцінка конкурентного середовища на регіональних ринках медичних послуг. *Вісник Криворізького національного університету*. 2021. Вип. 52. С. 144–149.

22. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 302 с.

23. Пащенко І. Н. Конкурентоспроможність підприємства: діагностика та стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 210 с.

24. Портер М. Конкурентна стратегія: методи аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. А. Олійник. Київ : Наш Формат, 2020. 390 с.

25. Решетнікова І. Л. Маркетингові стратегії підприємства: теорія, методологія, практика : монографія. Луганськ : Вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2010. 432 с.

26. Рожкова І. В. Стратегічні орієнтири розвитку приватного сектора охорони здоров'я України. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 05.06.2026).

27. Розвиток приватної медицини в промислових центрах Дніпропетровщини: інвестиції, обладнання, конкуренція : аналітичний огляд. Інформаційне агентство «Кривбас On-Line». URL: <http://krnews.ua/> (дата звернення: 05.06.2026).

28. Смолін І. В. Стратегічний планування розвитку підприємства : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2019. 344 с.

29. Статистичні дані про стан здоров'я населення та діяльність медичних закладів Дніпропетровської області : статистичний збірник / Головне управління статистики у Дніпропетровській області. Дніпро, 2025. 165 с. URL: <https://www.dnprstat.gov.ua> (дата звернення: 05.06.2026).

30. Степанова Т. В. Маркетингові комунікації медичних установ на регіональному ринку: специфіка міст промислового типу. *Регіональна економіка*. 2022. № 3. С. 110–117.

31. Сучасний стан та проблеми фінансування системи охорони здоров'я в умовах воєнного стану в Україні : аналітична запитка. *Національний інститут стратегічних досліджень*. Київ, 2025. URL: <https://niss.gov.ua> (дата звернення: 05.06.2026).

32. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2018. 372 с.

33. ТОВ «Багатопрофільна медична клініка "Мрія"» (Код ЄДРПОУ 39423605) : Картка емітента, фінансова звітність за останні роки. *Державний портал Claridata / SMIDA (Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України)*. URL: <https://smida.gov.ua/> (дата звернення: 05.06.2026).

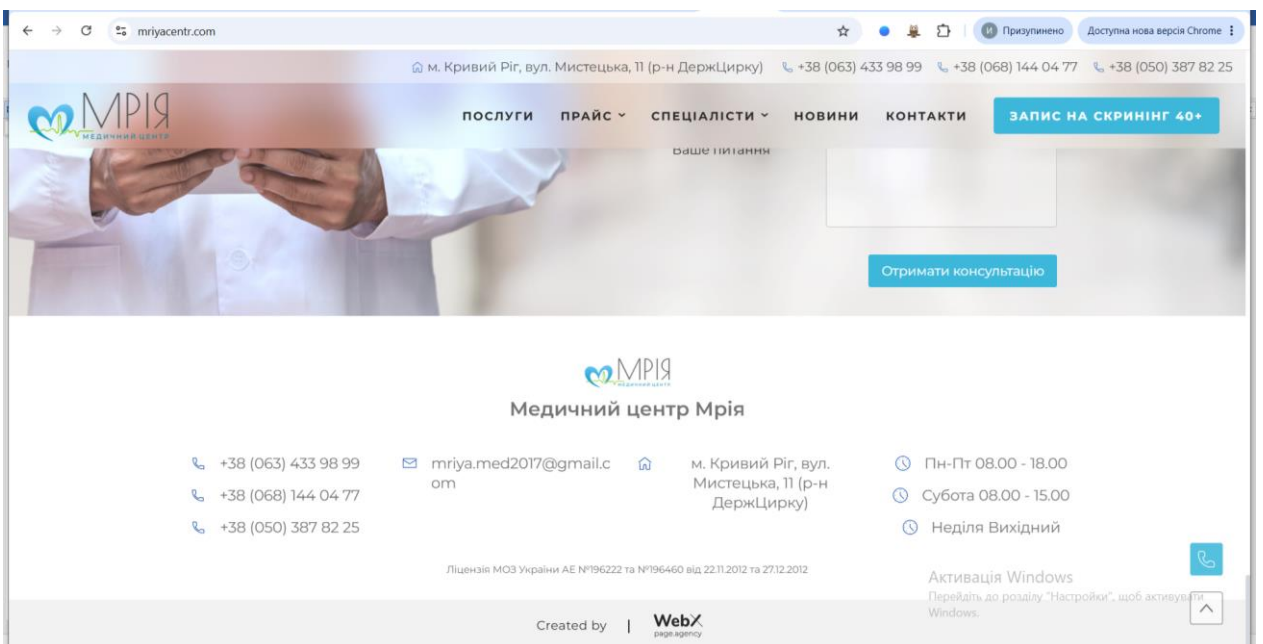
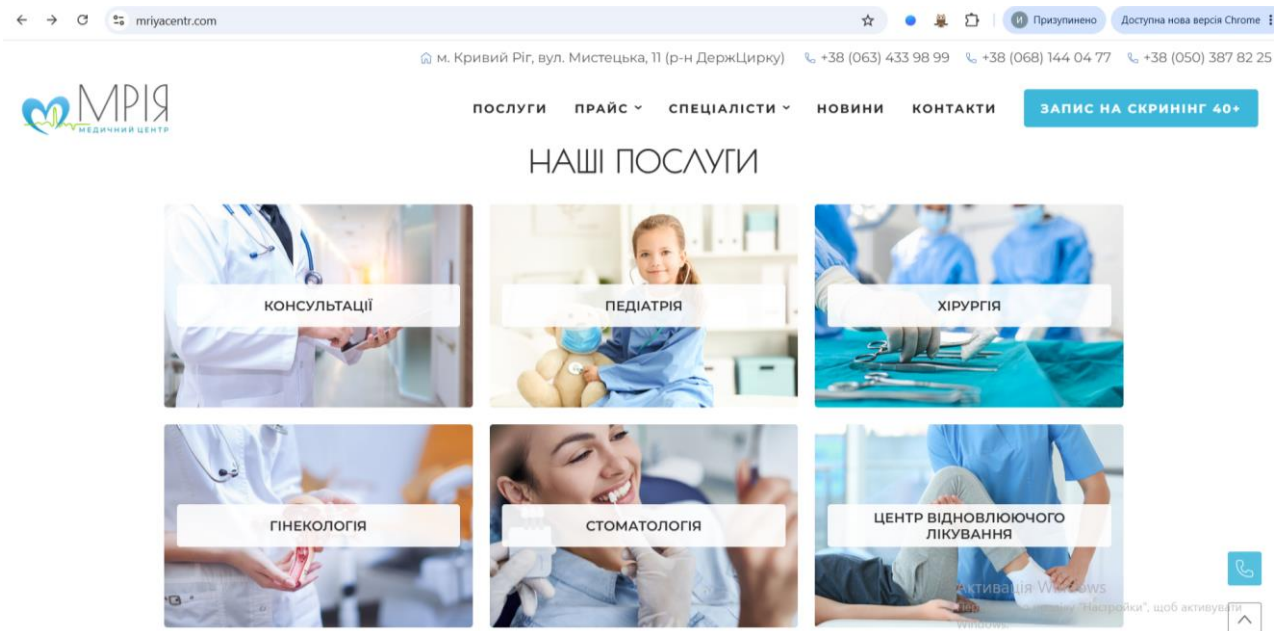
34. Товариство з обмеженою відповідальністю «Багатопрофільна медична клініка "Мрія"» (м. Кривий Ріг) : Історія змін, засновники, судова та фінансова звітність. *Опендатабот : сервіс моніторингу реєстраційних даних*. URL: <https://opendatabot.ua/c/39423605> (дата звернення: 05.06.2026).

35. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2014. 699 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Офіційний сайт медичної клініки «Мрія» (м. Кривий Ріг)

<https://mriyacentr.com/>

Прайс-лист на основні види послуг
медичної клініки «Мрія»

Загальні послуги

Послуга	Ціна, грн
Оформлення документів на МСЕК	600
Оформлення листка призначень лікування	500
Видача довідки	300
Спостереження лікаря під час курсу лікування	300
Консультація при лікуванні гострих захворювань	500
Консультація при лікуванні хронічних захворювань	350
Медичний нагляд лікаря під час довготривалого курсу лікування	300

Алергологія

Послуга	Ціна, грн
Первинна консультація алерголога	600
Повторна консультація алерголога	500

Гастроентерологія

Послуга	Ціна, грн
Консультація гастроентеролога дитячого	800
Повторна консультація гастроентеролога дитячого	700
Консультація гастроентеролога	800
Повторна консультація гастроентеролога	700

Гінекологія

Послуга	Ціна, грн
Консультація Азовського В.П., Поліщук Т.І.	800
Повторна консультація гінеколога з оглядом	650
Повторна консультація гінеколога без огляду	500
Повторна консультація гінеколога по лікуванню	500
Повторна консультація лікаря-гінеколога без огляду по результатам аналізів	200
Схема лікування статевих партнерів	600
Схема лікування моно інфекції	600

Схема лікування полі інфекцій - дод. за кожну	850
Збір матеріалу на біопсію	50
Коагуляція кондилом (1 шт.)	300
Лікування шийки матки мед. засобами (Іпр)	300
Місцеве лікування кондилом мед. засобами (Іпр)	350
Інстиляція лік. преп. в сечовий міхур, піхву	150
Піхвові ванночки	100
Піхвова обробка	50
Парацервікальна блокада	350
Кольпоскопічне дослідження	400
Введення, видалення внутрішньо маткових спіралей	800
Лазерне лікування шийки матки 1 кат	2500
Лазерне лікування шийки матки 2 кат	3500
Лазерне лікування шийки матки 3 кат	4000
Лазерне лікування шийки матки 4 кат	5000
Лазерний розтин ovuli naboti (1 шт.)	500
Гістологія	500
Гінекологічний пакет (Консультація гінеколога + УЗД органів малого тазу)	1250

Дерматологія

Послуга	Ціна, грн
Консультація дерматовенеролога	600
Повторна консультація дерматовенеролога	450

Ендокринологія

Послуга	Ціна, грн
Консультація ендокринолога	600
Повторна консультація ендокринолога з корегування лікування	500
Висновок ендокринолога	500
Консультація первинна лікаря - ендокринолога , к.м.н. професора	750
Консультація повторна лікаря - ендокринолога , к.м.н. професора	650

Оториноларингологія

Послуга	Ціна, грн
Первинна консультація отоларинголога	650
Повторна консультація отоларинголога	550
Промивання лакун піднебінних мигдалин	300
Промивання сірчаної пробки (1 вухо)	300