

**УДК 65.01:614.2**

*Фединець Н. І.,  
nataliafedynets@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-6811-3720,  
Researcher ID: P-3237-3596,  
к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, Львівський торговельно-економічний університет,  
м. Львів*

*Кушнір О. В.,  
kushnir@gmail.com,  
магістрант, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів*

## **ОСНОВНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОТИТУБЕРКУЛЬОЗНИХ САНАТОРІЇВ**

***Анотація.** У статті досліджуються актуальні питання, пов'язані з управлінням конкурентоспроможністю підприємств некомерційної сфери – протитуберкульозних санаторіїв. Цілями статті є визначення основних напрямів управління конкурентоспроможністю протитуберкульозних санаторіїв, аргументування доцільності оцінювання конкурентоспроможності як передумови забезпечення її відповідного рівня. Підтвердженням актуальності цього питання є значний інтерес зі сторони наукової спільноти. У ході дослідження встановлено, що медична сфера за останні роки характеризується рядом змін: перепрофілювання медичних закладів, надання їм автономії, функціонування в особливому режимі через COVID-19. Виявлено, що важливою передумовою забезпечення конкурентоспроможності є формування системи критеріїв оцінювання конкурентоспроможності протитуберкульозних санаторіїв. З'ясовано, що сильними сторонами протитуберкульозних санаторіїв є кваліфікований персонал, висока якість послуг, застосування ефективних методів діагностики, лікування та реабілітації, надання кваліфікованої спеціалізованої санаторно-реабілітаційної допомоги хворим на активну та неактивну форму туберкульозу. Серед слабких сторін протитуберкульозних санаторіїв: взаємодія з іншими лікувально-профілактичними установами з питань охорони здоров'я, платне проведення окремих діагностичних досліджень; недостатнє оздоровлення медичних працівників протитуберкульозного санаторію; потреба у постійному навчанні діагностики та лікування хворих на туберкульоз лікарів-фтизіатрів через інтернатуру, ординатуру на базі вищих навчальних закладів; незавершена реструктуризація ліжкового фонду; низькі посадові оклади персоналу. Зроблено висновок, що для забезпечення конкурентоспроможності санаторіїв слід концентруватися в першу чергу на якості медичних послуг. Запропоновано основні етапи процесу управління конкурентоспроможністю протитуберкульозних санаторіїв. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на формування ефективного механізму управління розвитком протитуберкульозних санаторіїв в Україні.*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, фактори конкурентоспроможності, управління конкурентоспроможністю, протитуберкульозний санаторій.

*Fedynets N. I.,  
nataliafedynets@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-6811-3720,  
Researcher ID: P-3237-3596,  
Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Lviv University of Trade and Economics, Lviv*

*Kushnir O. V.,  
kushnir@gmail.com,  
Master's degree student, Lviv University of Trade and Economics, Lviv*

## **MAIN ASPECTS OF COMPETITIVENESS MANAGEMENT OF ANTI-TUBERCULOSIS SANATORIUMS**

***Abstract.** The article examines current issues related to the management of competitiveness of non-profit enterprises - anti-tuberculosis sanatoriums. The purpose of the article is to determine the main directions of competitiveness management of anti-tuberculosis sanatoriums, to argue the feasibility of assessing competitiveness as a prerequisite for ensuring its appropriate level. Confirmation of the urgency of this issue is the significant interest of the scientific community. In the course of the research it was determined that the medical sphere has been characterized by a number of changes in recent years: re-profiling of medical institutions, granting their autonomy, functioning in a*

*special mode because of COVID-19 pandemic. It was revealed that an important prerequisite for ensuring competitiveness is the formation of a system of criteria for assessing the competitiveness of anti-tuberculosis sanatoriums. It was found that the strengths of anti-tuberculosis sanatoriums are qualified staff, high quality services, the use of effective methods of diagnosis, treatment and rehabilitation, providing qualified specialized sanatorium&rehabilitation care for patients with active and inactive forms of tuberculosis. Among the weaknesses of anti-tuberculosis sanatoriums: interaction with other health care institutions on health issues, paid carrying out of separate diagnostic researches; insufficient rehabilitation of medical staff of the anti-tuberculosis sanatoriums, the need for continuous training in the diagnosis and treatment of tuberculosis patients by TB doctors through internships, traineeships on the basis of higher education institutions, incomplete restructuring of the bed stock; low salaries of staff. It is concluded that in order to ensure the competitiveness of sanatoriums it is necessary to concentrate, first of all, on the quality of medical services. The main stages of the process of managing the competitiveness of anti-tuberculosis sanatoriums are proposed. Further research can be aimed at forming an effective mechanism for managing the development of anti-tuberculosis sanatoriums in Ukraine.*

**Key words:** competitiveness, competitiveness factors, competitiveness management, anti-tuberculosis sanatorium.

**JEL Classification:** I10, M19, M20

**DOI:** <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-64-14>

**Постановка проблеми.** За останні три роки медична сфера зазнає суттєвих змін. На загальнодержавному рівні визначено програми розвитку та трансформації галузі. Зокрема, ряд реформ спрямовано на реорганізацію протитуберкульозних санаторіїв. Окремі з них набувають автономності та реорганізуються у комунальні некомерційні підприємства, а інші приєднуються до діючих туберкульозних диспансерів.

Міністерство охорони здоров'я розробило методичні рекомендації, які допоможуть змінити господарсько-правовий статус комунальних закладів охорони здоров'я шляхом їх реорганізації з бюджетних установ у комунальні некомерційні підприємства. Документ підготовлено на виконання закону "Про автономізацію". Цей закон передбачає, що медичні заклади стають такими самими підприємствами, як і всі інші. У ракурсі зазначених змін важливим є забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності протитуберкульозних санаторіїв, його систематичного оцінювання та формування пропозицій щодо ефективного управління конкурентоспроможністю медичного закладу загалом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Актуальність теми дослідження підтверджується появою значної кількості праць, що стосуються управління діяльністю протитуберкульозних санаторіїв та забезпечення їх конкурентоспроможності. Зокрема, в науковій літературі дається достатньо розширене визначення поняття "конкурентоспроможність". І. Кадирус наводить фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства [10]. І. Житна описує методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств [9, с. 207]. А. Воронкова визначає механізм управління та діагностики конкурентоспроможності підприємства [5, с. 134]. М. Гримак аналізує сучасні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства [6]. Особливості визначення конкурентоспроможності продуктів некомерційних організацій наводить Т. Борисова [4, с. 28]. Однак окремі питання забезпечення належного рівня конкурентоспроможності

саме протитуберкульозних санаторіїв потребують додаткових досліджень через реорганізацію їх у комунальні неприбуткові підприємства, що змушені конкурувати щодо окремих послуг із приватним бізнесом.

**Постановка завдання.** Цілями написання статті є визначення основних аспектів управління конкурентоспроможністю протитуберкульозних санаторіїв, з'ясування критеріїв оцінювання рівня їх конкурентоспроможності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Зміни в медичній сфері, пов'язані з реорганізацією бюджетних установ у некомерційні підприємства, зумовлюють необхідність оцінювання конкурентних переваг та пошуку механізму управління конкурентоспроможністю. Для ефективного функціонування протитуберкульозних санаторіїв, як і будь-якої організації, необхідно проводити систематичну оцінку рівня їх конкурентоспроможності на ринку. Така оцінка дозволить сформувати оперативні, тактичні та стратегічні заходи з підвищення рівня конкурентоспроможності.

Оцінювання конкурентоспроможності протитуберкульозних санаторіїв може здійснюватися з використанням різноманітних методів. Окрім того, оцінка конкурентоспроможності протитуберкульозних санаторіїв потребує аналізу середовища функціонування медичної сфери та змін, що в ній відбуваються.

Сильними сторонами протитуберкульозних санаторіїв, як правило, є кваліфікований персонал, висока якість послуг, застосування ефективних методів діагностики, лікування та реабілітації, надання кваліфікованої спеціалізованої санаторно-реабілітаційної допомоги хворим на активну та неактивну форму туберкульозу.

Серед слабких сторін протитуберкульозних санаторіїв:

- взаємодія з іншими лікувально-профілактичними установами з питань охорони здоров'я;

- платне проведення окремих діагностичних досліджень;
- недостатнє оздоровлення медичних працівників протитуберкульозного санаторію;
- потреба у постійному навчанні діагностики та лікування хворих на туберкульоз лікарів-фтизіатрів через інтернатуру, ординатуру на базі вищих навчальних закладів;
- незавершена реструктуризація ліжкового фонду;
- низькі посадові оклади персоналу.

Потенційними конкурентами обласних протитуберкульозних санаторіїв у першу чергу є протитуберкульозні санаторії сусідніх областей. Складність порівняння з конкурентами зумовлена тим, що у 2020-2021 р. практично по всій країні розпочато реорганізацію протитуберкульозних санаторно-лікувальних закладів. Переважно відбувається приєднання протитуберкульозних санаторіїв до обласних фтизіопульмонологічних медичних центрів.

Для оцінювання рівня конкурентоспроможності протитуберкульозних санаторіїв може бути використана методика кількісного методу Г. Іспіряна [8] та можуть бути використані такі показники:

- якість медичних послуг;
- рівень професіоналізму лікарів;
- відносини з пацієнтом;
- вартість медичних послуг;
- організація роботи закладу;
- чистота приміщень;
- місцерозташування.

С. Бондаренко наводить складові кожного з показників, що враховані нами для оцінювання рівня конкурентоспроможності протитуберкульозних санаторіїв:

1. Якість медичних послуг: підхід до лікування, постановка діагнозу, позитивний результат лікування, наявність необхідного обладнання, наявність медичних препаратів.

2. Рівень професіоналізму лікарів: якість медичної освіти, наявність наукового ступеня, компетенції лікаря, стажування та підвищення кваліфікації, досвід роботи.

3. Відносини з пацієнтом: повага, уважність до пацієнта, оперативність надання медичних послуг.

4. Вартість медичних послуг: “цінова прихильність” пацієнта до медичного закладу, наявність програм лояльності.

5. Організація роботи закладу (наявність сайту з необхідною інформацією, відсутність черг, режим роботи, наявність інформації про медичний заклад у засобах масової інформації).

6. Чистота та охайність приміщень (наявність ремонту в приміщеннях, дезінфекція, квартування приміщень).

7. Місцерозташування (наявність паркової зони, зручність доїзду) [2].

Для аналізу ситуації з рівнем конкурентоспроможності протитуберкульозних санаторіїв в Україні проведено оцінювання системи зазначених показників за 5-бальною шкалою. У якості експертів були пацієнти декількох протитуберкульозних санаторіїв:

- КНП “Могилів-Подільський обласний протитуберкульозний санаторій для дорослих Вінницької обласної ради” (К1);
- Обласний протитуберкульозний санаторій “Красноільськ” Чернівецької області (К2);
- Хмельницький обласний кістково-туберкульозний санаторій (К3);
- Кіровоградський обласний протитуберкульозний санаторій для дорослих (К4);
- Протитуберкульозний санаторій “Аркадія” – м. Одеса (К5);
- Красноільський протитуберкульозний санаторій Чернівецької області (К6);
- Львівський обласний протитуберкульозний санаторій “Немирів” (К7).

Інформація була зібрана шляхом аналізу відгуків пацієнтів у соціальних мережах (фактичне опитування пацієнтів не проводилося через розосередженість конкурентів).

Результати експертної оцінки конкурентоспроможності санаторіїв узагальнено в табл. 1.

У табл. 1 за кожною ключовою ознакою наведено ранжування санаторіїв згідно з думками експертів (відгуки клієнтів санаторіїв).

Для кожного санаторію розраховане середнє значення за методикою Г. Іспіряна [8] за формулою 1 та показник конкурентоспроможності 1.

$$P_{сер} = \sum \alpha_i p_i \quad (1)$$

де  $\alpha_i$  – відносне значення ознаки;

$p_i$  – ранг медичного закладу, для якого визначають рівень конкурентоспроможності.

$$KC = (p_{max} - P_i) / (p_{max} - 1) \quad (2)$$

де  $p_{max}$  – максимальний ранг.

Таблиця 1

Підсумкова таблиця експертної оцінки конкурентоспроможності протитуберкульозних санаторіїв

Показники	Бали						
	К1	К2	К3	К4	К5	К6	К7
1. Якість медичних послуг	4,6	4,0	4,3	4,0	4,8	3,9	4,1
2. Рівень професіоналізму лікарів	4,7	4,4	4,5	4,2	4,7	4,6	4,6
3. Відносини з пацієнтом	3,6	3,8	3,7	3,6	4,2	4,3	4,0
4. Вартість медичних послуг	4,7	4,2	4,5	4,5	4,8	4,6	4,6
5. Організація роботи лікувального закладу	3,6	3,8	3,6	3,5	4,1	3,9	3,9
6. Чистота та охайність приміщень	3,6	3,9	3,5	3,8	3,9	3,7	3,8
7. Місцерозташування	4,2	3,8	3,9	4,1	4,2	4,4	4,1

Примітка. Узагальнено автором на основі заочного опитування пацієнтів санаторіїв

Результати ранжування протитуберкульозних санаторіїв

Санаторій	Показники і ранги								
	Якість медичних послуг	Рівень професіоналізму	Відносини з пацієнтом	Вартість медичних послуг	Організація роботи закладу	Чистота та охайність приміщень	Місцерозташування	Середній ранг	Показник конкурентоспроможності
K1	2	1	6	2	4	4	2	2,7	0,66
K2	5	4	4	5	3	1	5	4,25	0,19
K3	3	3	5	4	4	5	4	3,80	0,30
K4	5	5	6	4	5	2	3	4,60	0,28
K5	1	1	2	1	1	1	2	1,25	0,75
K6	6	2	1	3	2	3	1	2,80	0,64
K7	4	2	3	3	2	2	3	2,85	0,38
Значення ознаки	0,2	0,2	0,15	0,2	0,10	0,05	0,1		

Примітка. Узагальнено автором на основі проведених досліджень

Для графічної ілюстрації рівня конкурентоспроможності аналізованих протитуберкульозних санаторіїв нами побудовано та наведено на рис. 1 багатокутник конкурентоспроможності, що містить достатню інформацію про переваги кожного з аналізованих санаторіїв.

Аналіз показав, що значний рівень конкурентоспроможності мають КНП “Могилів-Подільський обласний протитуберкульозний санаторій для дорослих Вінницької обласної ради”, Протитуберкульозний санаторій “Аркадія” (м. Одеса), Красноільський протитуберкульозний санаторій Чернівецької області.

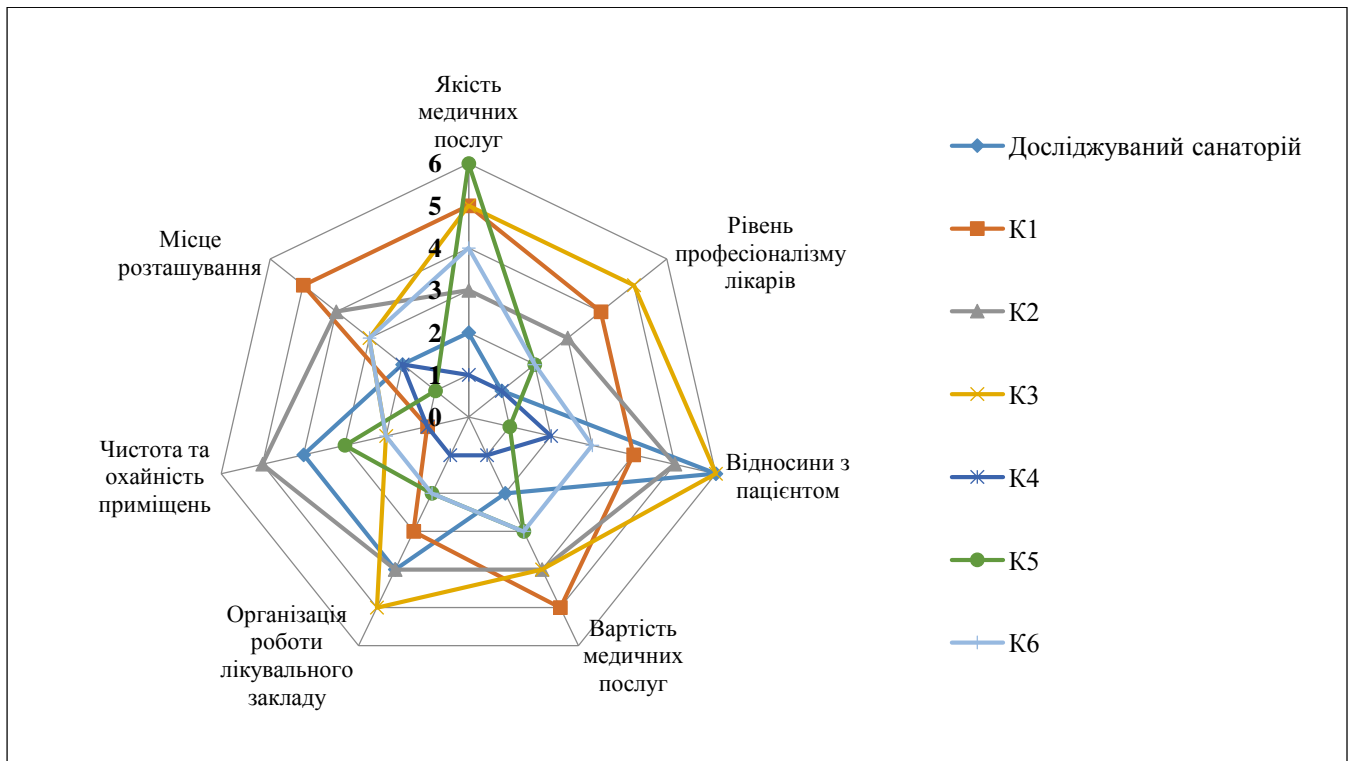


Рис. 1. Багатокутник конкурентоспроможності протитуберкульозних санаторіїв (побудовано автором на основі проведених досліджень)

Конкурентні переваги санаторіїв із високим рівнем конкурентоспроможності – це високий рівень професіоналізму персоналу, якість та вартість медичних послуг, зручне місцерозташування. За результатами проведеного опитування можна зазначити, що санаторіям слід зосередити увагу на організації роботи закладів, відносинах із пацієнтами, стані приміщень.

На думку керівництва, для забезпечення конкурентоспроможності санаторіїв слід концентруватися в першу чергу на якості медичних послуг.

Для забезпечення якості надання медичних послуг керівництво санаторіїв враховує стандарти та стандартизовані показники якості, що є точкою відліку, після досягнення якої вживаються заходи для подальшого вдосконалення. Стандартизація медичних послуг у вітчизняній охороні здоров'я розвивається швидкими темпами, а система стандартизації є відкритою. Україна активно здійснює гармонізацію вітчизняних стандартів зі світовою практикою розроблення медико-технологічних документів, яка передбачає наявність клінічних рекомендацій (настанов), медичних стандартів і протоколів надання медичної допомоги. На 2018 р. в Україні було затверджено: 22 клінічні настанови, 5 стандартів медичної допомоги, 123 уніфіковані клінічні протоколи медичної допомоги, 22 протоколи медичної сестри (фельдшера, акушерки) та 36 протоколів провізора.

Медичні санаторії, як правило, звертають більше уваги на професійну компетенцію, ефективність та безпечність. З їхнього погляду якість медичної допомоги означає наявність у медпрацівника навичок, ресурсів та умов, необхідних для покращення здоров'я пацієнтів, знання та вміння виконувати професійно роботу не тільки на основі отримання

кваліфікованої медичної допомоги, але й із урахуванням взаємопов'язаних процесів обслуговування.

Якість лікування в протитуберкульозних санаторіях оцінюють за результатами (смертність, функціональний стан, обмеження життєдіяльності), а також ступенем задоволеності пацієнтів отриманою послугою.

Якість медичних послуг у протитуберкульозних санаторіях оцінюють за наступними критеріями:

- дотримання вимог нормативних документів;
- використання у діяльності засад доказової медицини;
- відповідність вимогам ринку медичних послуг;
- обґрунтування пріоритетності й етапності робіт щодо поліпшення якості медичної допомоги;
- організація зворотного зв'язку: оцінювання задоволеності пацієнтів отриманими послугами;
- рівень доступу до інформації про наявність необхідних та доступних медичних послуг у медичному закладі;
- відомості про кваліфікацію персоналу;
- інформація про технічне забезпечення процесу надання медичних послуг;
- доступ пацієнта до персональних даних, зокрема онлайн;
- наявність системи моніторингу якості медичних послуг.

На думку керівництва санаторіїв, важливим чинником забезпечення їх конкурентоспроможності є наявність кваліфікованого персоналу. Типова штатна структура персоналу протитуберкульозних санаторіїв у розрізі категорій наведена на рис. 2.

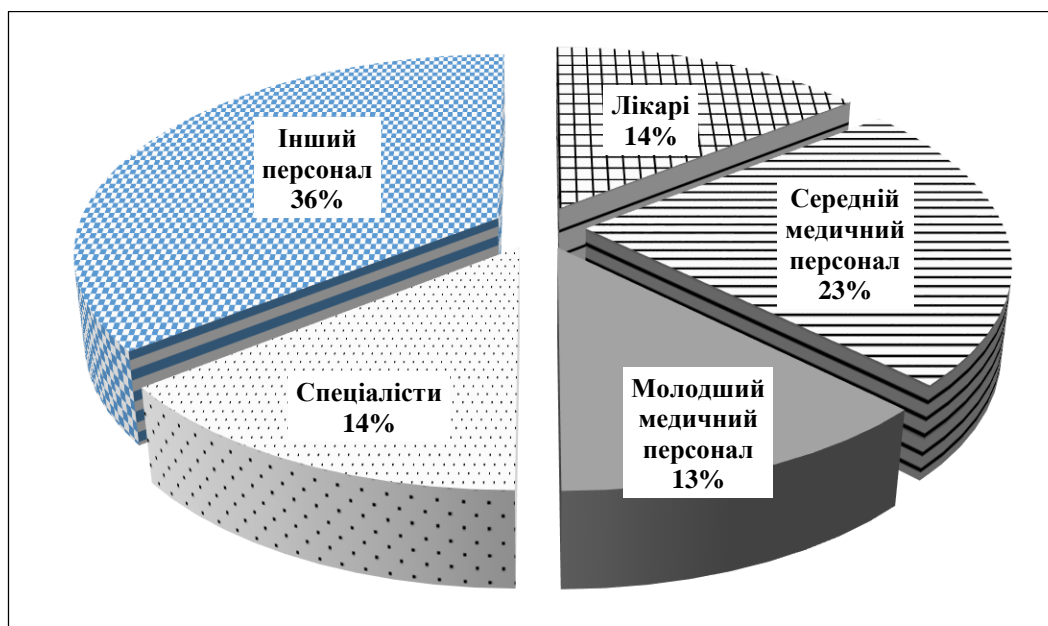


Рис. 2. Штатна структура персоналу досліджуваних протитуберкульозних санаторіїв у 2021 р. (побудовано автором на основі даних підприємств)

14% персоналу санаторію – лікарі, 23% – середній медичний персонал, 13% – молодший медичний персонал, 14% – спеціалісти, 36% – інший персонал.

Специфіка діяльності об'єкта дослідження полягає у необхідності постійного підвищення кваліфікації персоналу. В санаторії розробляється план підвищення кваліфікації персоналу. Щоб стимулювати лікарів підвищувати кваліфікацію не лише перед атестацією, а протягом усього професійного життя, МОЗ впровадило систему безперервного професійного розвитку (БПР). Наказ від 22.02.2019 № 446 змінив вимоги до атестації лікарів в Україні. Рис. 3 ілюструє частку атестованих працівників санаторіїв на початок 2021 р. Серед лікарів атестовані 62%, серед середнього медичного персоналу – 38%.

Управління конкурентоспроможністю у санаторії як складний процес повинно охоплювати ряд етапів (рис. 4).

Зміни, що відбулися за останні роки у медичній сфері, звичайно, впливають на напрями забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності закладу та процес управління конкурентоспроможністю. Тому це зумовило необхідність здійснення аналізу ситуації в медичній сфері. Управління конкурентоспроможністю санаторію повинно охоплювати аналіз показників його діяльності. Керівництвом щорічно встановлюються планові показники, які порівнюються з фактичними. Ключовим та необхідним моментом є оцінювання конкурентоспроможності санаторію.

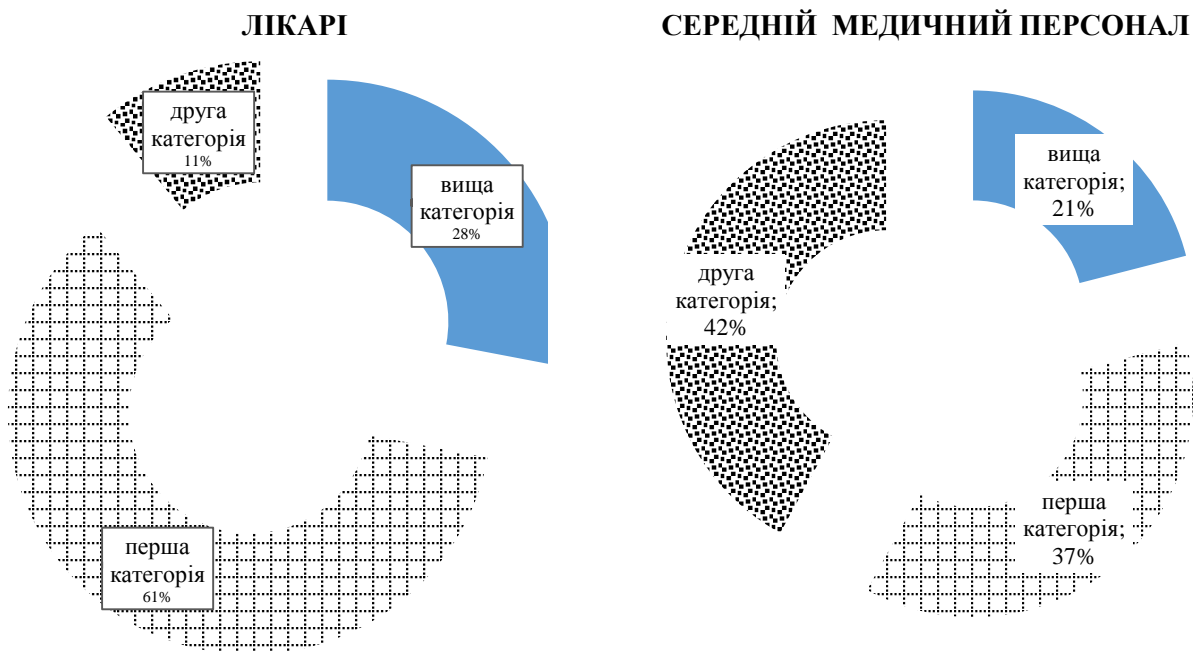
Рівень конкурентоспроможності протитуберкульозних санаторіїв може визначатися шляхом аналізу динаміки чисельності клієнтів та відгуків

щодо якості послуг. Слід зазначити, що така оцінка потребує диференціації і не завжди повно характеризує рівень конкурентоспроможності санаторію порівняно з іншими закладами, що надають аналогічні медичні послуги. Перелік наступних етапів процесу управління конкурентоспроможністю залежить від того, чи розрахований фактичний рівень конкурентоспроможності є достатнім. Таке рішення ухвалюється керівництвом санаторію.

У випадку, коли необхідний рівень конкурентоспроможності досягнуто, здійснюється підтримання належного рівня конкурентоспроможності, в першу чергу шляхом проведення заходів із підтримання відповідного рівня конкурентоспроможності персоналу та послуг. Директор санаторію особисто та уповноважуючи відповідних працівників здійснює контроль за зазначеними заходами.

У випадку недосягнення відповідного бажаного рівня конкурентоспроможності закладу здійснюється як оперативне, так і стратегічне планування заходів, їх організування та контроль виконання запланованих дій.

У процесі управління конкурентоспроможністю санаторію контроль має системний характер, особливо, що стосується якості роботи медичного персоналу. Сферами контролю є якість медичних послуг, дотримання стандартів охорони здоров'я, дотримання клінічних протоколів, виконання управлінських рішень.



**Рис. 3. Частка атестованих працівників санаторію станом на початок 2021 р. (побудовано автором на основі даних підприємства)**

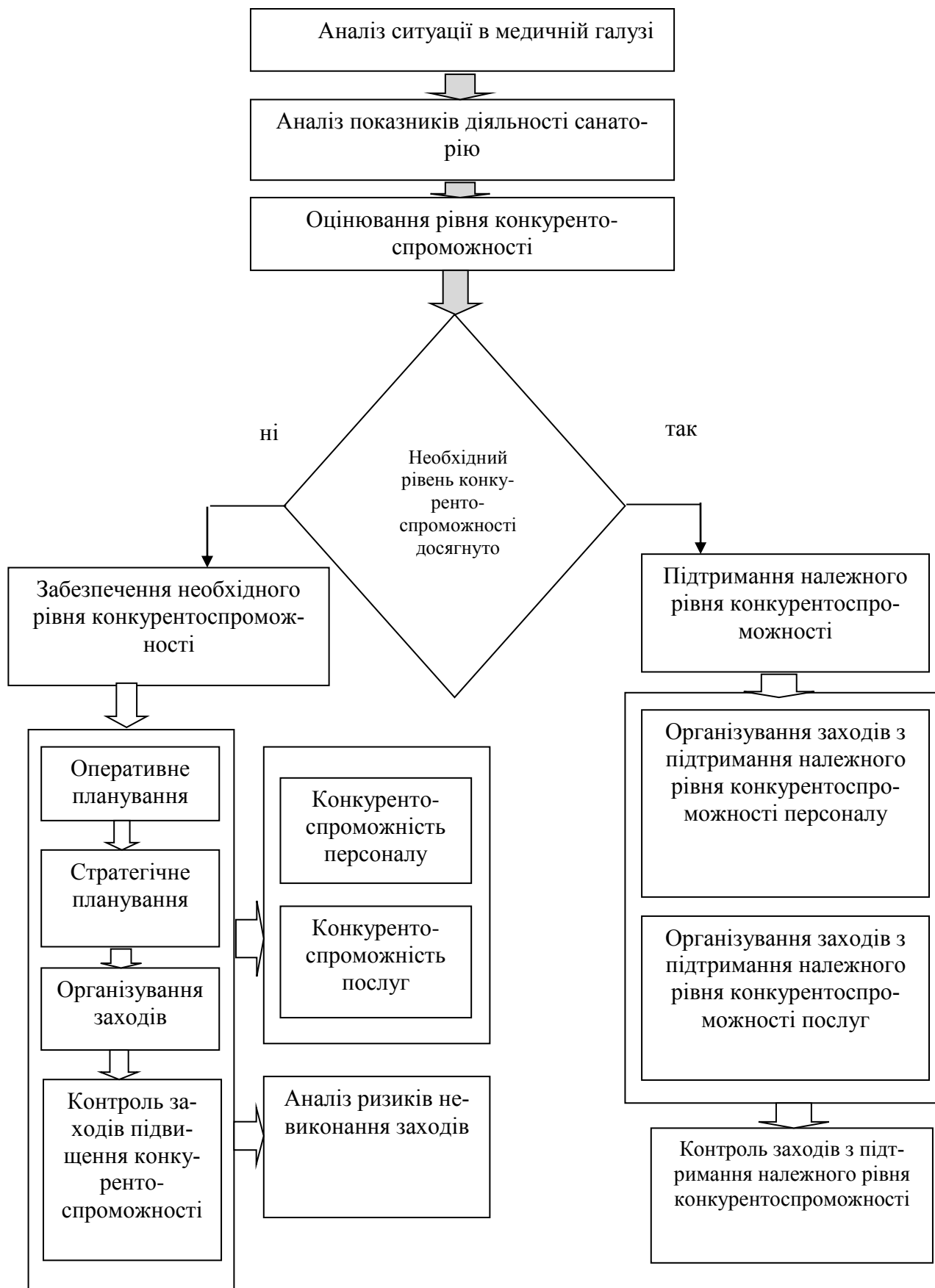


Рис. 4. Рекомендований процес управління конкурентоспроможністю протитуберкульозного санаторію (побудовано автором)

Позитивним моментом при управлінні конкурентоспроможністю є аналіз можливих ризиків при невиконанні короткострокових та перспективних завдань із покращення надання третинної медичної допомоги мешканцям. На нашу думку, ризиками можуть бути:

1. Низький рівень забезпеченості сучасним медичним обладнанням (рентгенкабінету, діагностичного та стерилізаційного обладнання та медичного інструментарію), застарілий санітарний автотранспорт (автомобілі 2007 року випуску), незабезпечення сучасною комп'ютерною технікою та сучасним програмним забезпеченням – як-от засоби телемедицини можуть привести до погіршення надання третинної медичної допомоги жителям області та несвоєчасного фінансування в повному обсязі для поліпшення матеріально-технічної бази.

2. Корупційні ризики. З метою уникнення такого типу ризиків при протитуберкульозних санаторіях можуть створюватися тендерні комітети для погодження тендерних процедур для проведення закупівель виключно через систему “Prozorro”.

Одним із важливих недоліків процесу управління, що також впливає на конкурентоспроможність протитуберкульозних санаторіїв, є відсутність маркетингових заходів, вивчення думки пацієнтів, відсутність відділу маркетингу. Це обумовлюється специфікою діяльності санаторіїв. Однак медична реформа передбачає, що медичні заклади стають такими самими підприємствами, які всі інші, що вимагає змін. Хоча прямі конкуренти у галузі для кожного протитуберкульозного санаторію відсутні, функціонують ряд приватних закладів, що надають окремі послуги.

Загалом можна зазначити, що визначальними чинниками забезпечення конкурентоспроможності санаторіїв є якісні медичні послуги та високий рівень кваліфікації персоналу за умови застосування ефективного механізму управління.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Зміни, що відбуваються у медичній сфері, зумовлюють потребу підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю протитуберкульозного санаторію. Проведений організаційно-економічний аналіз діяльності окремих санаторіїв свідчить, що в них є потенційні можливості та ресурси функціонувати та бути конкурентоспроможними на ринку, як і у будь-якого іншого підприємства.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Бабиченко В. С. Удосконалення механізму управління некомерційними організаціями в умовах трансформації економіки / Бабиченко В. С. // Науковий вісник Ужгородського університету : Серія: Економіка / Редкол.: В. П. Мікловда (голов. ред.), М. І. Пітюлич, Н. М. Надь та ін. – Ужгород : Видавництво УжНУ “Говерла”, 2010. – Вип. 30. – С. 60-63.
2. Бондаренко С. М. Оцінка конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я / Бондаренко С. М., Гладуш А. О. //

Інфраструктура ринку. – 2020. – Вип. 49. – С. 92-96 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://market-infr.od.ua/uk/49-2020>.

3. Борисова Т. М. Інструменти інтернет-маркетингу некомерційних організацій України / Борисова Т. М. // Маркетинг і цифрові технології. – 2017. – Т. 1. №2. – С. 54-76.

4. Борисова Т. М. Особливості визначення конкурентоспроможності продуктів некомерційних організацій / Борисова Т. М. // Вісник НТУ “ХПІ”. – 2012. – №58(964). – С. 26-31.

5. Воронкова А. Е. Конкурентоспроможність підприємства: механізм управління та діагностика / Воронкова А. Е. // Економіка промисловості. – 2009. – №3. – С. 133-137.

6. Гримак М. Аналіз сучасних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [dspace.wunu.edu.ua](http://dspace.wunu.edu.ua).

7. Довгань Л. Е. Конкурентоспроможність підприємств : монографія / Л. Е. Довгань. – К. : Політехніка, 2019. – С. 432.

8. Испирян Г. П. Конкурентоспособность изделия и предприятия: подход и методика измерения / Испирян Г. П. // Сучасні технології в легкій та текстильній промисловості. – 1995. – №2. – С. 18-20.

9. Житна І. П. Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств / Житна І. П. // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. – 2010. – №4. – С. 204-210.

10. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають / Кадирус І. Г. // Ефективна економіка. – 2014. – №5 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dspace.dsau.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/30771/2.pdf>.

11. Ковальчук С. В. Вплив некомерційних організацій на бізнес-середовище українських підприємств / Ковальчук С. В., Принько М. С. // Вісник Хмельницького національного університету. – 2018. – №3. – С. 104-111.

## REFERENCES

1. Babychenko, V. Ye. (2010), Udoslkonaliuvannia mekhanizmu upravlinnia nekomertsiiynomy orhanizatsiiamy v umovakh transformatsii ekonomiky, Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu : Serii: Ekonomika, redkol.: V. P. Miklovda (holov. red.), M. I. Pitiulych, N. M. Nad ta in., Vydavnytstvo UzhNU “Hoverla”, Uzhhorod, vyp. 30, s. 60-63.
2. Bondarenko, S. M. and Hladush, A. O. (2020), Otsinka konkurentospromozhnosti zakladiv okhorony zdorovia, available at: <http://market-infr.od.ua/uk/49-2020>.
3. Borysova, T. M. (2017), Instrumenty internet-marketynhu nekomertsiiynkh orhanizatsii Ukrainy, Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii, T. 1. № 2, pp. 54-76.
4. Borysova, T. M. (2012), Osoblyvosti vyznachennia konkurentospromozhnosti produktiv



nekomertsiiinykh orhanizatsii, *Visnyk NTU "KhPI"*, №58(964), pp. 26-31.

5. Voronkova, A. E. (2009), Konkurentospromozhnist pidpriemstva: mekhanizm upravlinnia ta diahnostryka, *Ekonomika promyslovosti*, №3, pp. 133-137.

6. Hrymak M. Analiz suchasnykh pidkhodiv do otsinky konkurentospromozhnosti pidpriemstva, available at: [dspace.wunu.edu.ua](https://dspace.wunu.edu.ua).

7. Dovhan, L. E. and Kudriachenko, A. I. (2019), Konkurentospromozhnist pidpriemstv : monohrafiia, Politekhnik, K., p. 432.

8. Yspyrian, H. P. (1995), Konkurentosposobnost yzdelyia y predpriiatyia: pokhod y metodyka yzmerenyia, *Suchasni tekhnolohii v lehkii ta tekstylinii promyslovosti*, №2, pp. 18-20.

9. Zhytna, I. P. and Yefremenko, O. V. (2010), Metody otsiniuvannia rivnia konkurentospromozhnosti pidpriemstv, *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu*, №4, pp. 204-210.

10. Kadyrus, I. H. (2014), Konkurentospromozhnist pidpriemstva ta faktory, shcho na nei vplyvaiut, *Efektivna ekonomika*, №5, available at: <https://dspace.dsau.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/3077/1/2.pdf>.

11. Kovalchuk, S. V. and Prynko, M. S. (2018), Vplyv nekomertsiiinykh orhanizatsii na biznes-seredovyshe ukrainskykh pidpriemstv, *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, №3, pp. 104-111.

*Стаття надійшла до редакції 17 липня 2021 року*