

МЕНЕДЖМЕНТDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-357-368](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-357-368)

УДК 338.48:658.8:616(075.8)

JEL Classification: I11; I18; M31; L81

Ігор Васильович Зошук

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: igor.zoschuk@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0009-2476-1895>**Олексій Олексійович Стахів**

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: stahivoleksij35@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0008-9206-0532>**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ
ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

Анотація. У статті розглянуто питання конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я в умовах сучасних трансформацій з метою визначення економічних чинників, що впливають на результативність, соціальну орієнтованість та адаптивність закладів охорони здоров'я відповідно до сучасних інституційних трансформацій в галузі охорони здоров'я. Здійснено аналіз наукових концепцій та ключових підходів до забезпечення конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я, у тому числі з врахуванням умов сучасних економічних та інституційних трансформацій. Проведено аналітичну роботу щодо суттєвих змін, які переживає сучасна система охорони здоров'я України, пов'язаних з реформою фінансування галузі, зростанням конкуренції між закладами охорони здоров'я за пацієнтів і фінансові ресурси, цифровізацією медичних послуг та зростаючою роллю інформаційних технологій. Також проаналізовано суттєві зміни, які переживає сучасна система охорони здоров'я, пов'язані з демографічними, безпековими (військовими), соціальними та економічними викликами, посиленням ролі ринку праці медичних кадрів і необхідністю постійного удосконалення компетенцій фахівців. Доведено, що окреслені фактори сприяють наданню якісних послуг та активному управлінню фінансами, маркетингом, персоналом, репутацією - як повноцінними суб'єктами економічної конкуренції. Надано рекомендації щодо науково обґрунтованих економічних моделей управління конкурентоспроможністю із застосуванням інструментарію інтеграції економічних і управлінських методів, оцінювання економічної ефективності нових форматів медичних послуг.

Ключові слова: конкурентоспроможність; забезпечення конкурентоспроможності; заклади охорони здоров'я; ринок медичних послуг; трансформація.

Табл.: 1. Рис.: 3. Бібл.: 13.

Постановка проблеми. Проблема забезпечення конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я набуває особливої актуальності в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій та реформування медичної галузі. Зміна механізмів фінансування, підвищення ролі ринкових відносин, поява нових форм власності та зростання вимог споживачів до якості медичних послуг формують нові виклики для ефективного функціонування закладів охорони здоров'я. У таких умовах традиційні моделі управління втрачають ефективність, потребуючи адаптації до ринкових принципів, зокрема через впровадження елементів стратегічного менеджменту, економічної оцінки результатів діяльності та інноваційного підходу до розвитку.

Слід звернути увагу, що актуальність останніх публікацій і досліджень щодо проблематики забезпечення конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я зумовлена масштабними змінами в системі охорони здоров'я, зокрема реформою

МЕНЕДЖМЕНТ

фінансування, впровадженням електронної медицини та зростанням ролі пацієнтоорієнтованого підходу. У наукових працях акцент робиться на стратегічному управлінні, оцінці ефективності медичних послуг, адаптації до ринкових умов і ролі інновацій. Особливо активно досліджується вплив трансформаційних процесів на державні й приватні заклади охорони здоров'я, а також шляхи підвищення їх конкурентних переваг. У зв'язку з нестабільною економічною ситуацією та зміною ролі держави в регулюванні галузі, актуальними залишаються питання пошуку сталих моделей розвитку та інструментів економічного управління конкурентоспроможністю.

Проблемним залишається питання формування стійких конкурентних переваг для державних і комунальних медичних установ в умовах обмеженого фінансування та високої конкуренції з боку приватного сектору. Недостатня інтеграція економічних інструментів управління у діяльність закладів охорони здоров'я гальмує їхню адаптацію до нових вимог системи охорони здоров'я. Особливої уваги потребує оптимізація витрат, підвищення якості сервісу, кадровий потенціал і цифровізація процесів як ключові чинники конкурентоспроможності. Водночас відсутність комплексних методик оцінки конкурентного статусу медичних закладів ускладнює формування ефективної політики їх розвитку. Усе це обумовлює необхідність поглибленого дослідження особливостей забезпечення конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я в контексті сучасних трансформацій.

Аналіз останніх публікацій і досліджень. Розгляду питання забезпечення ефективності діяльності та конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я присвячено значну кількість наукових досліджень. Вагомі праці належать таким ученим, як Р. Р. Августин, С. М. Бондаренко, Д. Г. Гавриченко, В. В. Данько, О. С. Кайда, В. В. Лагодієнко, О. В. Попело та іншим.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Не зважаючи на існуючі публікації з даної тематики, проблеми забезпечення конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я в умовах сучасних трансформацій потребують подальшого вивчення та аналізу.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження особливостей забезпечення конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я в умовах сучасних трансформацій медичної сфери.

Виклад основного матеріалу. Завдання забезпечення довгострокової конкурентоспроможності учасників ринку медичних послуг у системі охорони здоров'я стикається із впливами наслідків реформування медичної галузі, переходу до ринкових механізмів фінансування та посилення автономії закладів охорони здоров'я. При вирішенні таких завдань акцентується увага на необхідності стратегічного управління, ефективного використання ресурсів, цифровізації та орієнтації на якість послуг як ключових чинниках конкурентних переваг.

Формування конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я в умовах сучасних трансформацій потребує комплексного підходу та бачення ролі закладів у забезпеченні довгострокового добробуту населення та стабільності медичної си-

МЕНЕДЖМЕНТ

стеми. Конкуреноспроможність закладів охорони здоров'я є комплексним питанням, яке має наступні складові: ключові показники діяльності та їхній рівень; стратегічне та адаптивне управління; ресурси та ефективність їх використання; державна політика; інноваційна та інвестиційна діяльність; умови діяльності [1; 7; 12].

Ключовими показниками діяльності закладів охорони здоров'я в умовах сучасних трансформацій виступають якість медичних послуг, кваліфікація персоналу, доступність та інноваційність, рівень управлінських рішень та репутація закладу (рис. 1).

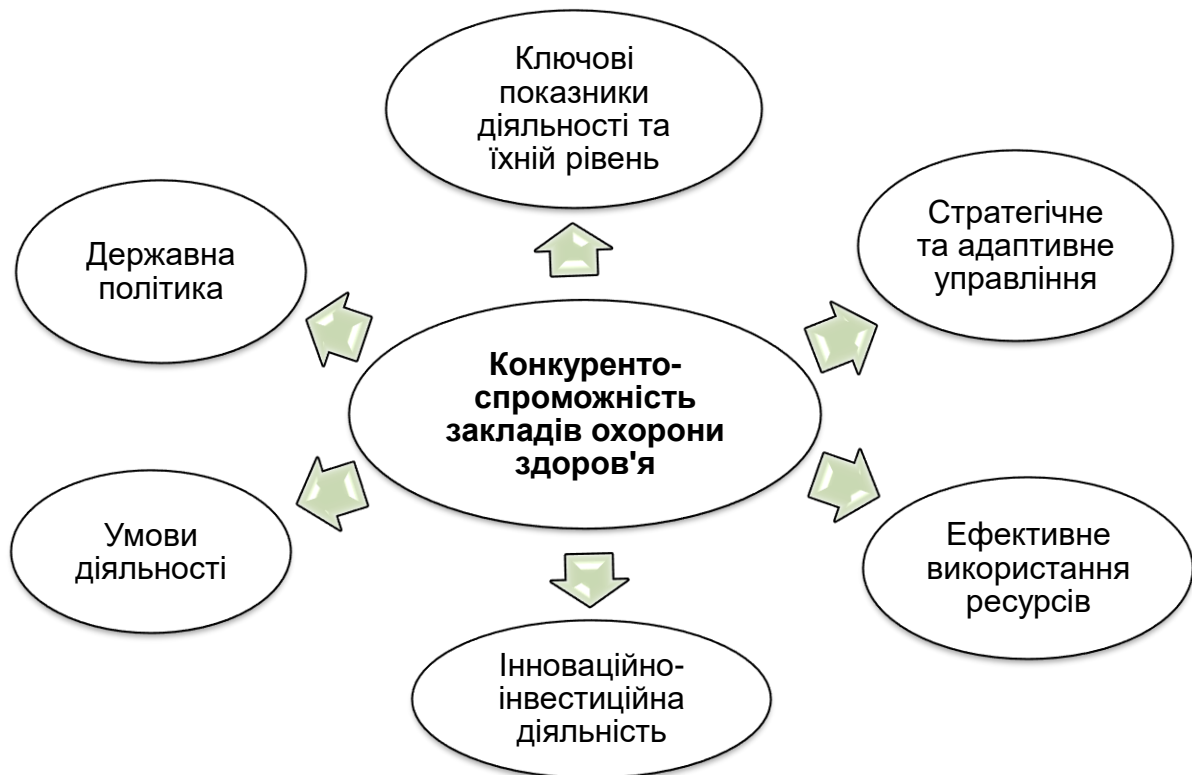


Рис. 1. Складові конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я в умовах сучасних трансформацій

Джерело: розроблено авторами на основі [4; 5; 8].

По-перше, якість медичних послуг визначає здатність закладу забезпечувати ефективне, безпечне й орієнтоване на пацієнта лікування. Вона є критерієм довіри з боку споживачів і базою для довготривалих позитивних результатів лікування.

По-друге, кваліфікація персоналу відображає професійну компетентність та готовність медичних працівників до впровадження сучасних підходів у діагностиці й лікуванні. Вона безпосередньо впливає на рівень обслуговування та результативність надання допомоги.

МЕНЕДЖМЕНТ

Доступність медичних послуг означає можливість своєчасного отримання медичної допомоги незалежно від місця проживання, соціального статусу чи фінансових можливостей пацієнта. Вона є показником соціальної справедливості та ефективності системи охорони здоров'я.

Наступним оціночним фактором виступає рівень управлінських рішень, який характеризує ефективність організації внутрішніх процесів, ресурсного планування та стратегічного розвитку. Від результативності менеджменту залежить загальна стабільність функціонування медичного закладу.

П'ятою групою факторів, за якими аналізується конкурентоспроможність медичного закладу, є його репутація, що формується через особистий досвід пацієнтів і їх подальшу лояльність до закладу охорони здоров'я та його персоналу, професійні досягнення та компетенції лікарів, відкритість до суспільства. Репутаційна історія, на думку С. М. Бондаренко, є нематеріальним активом, що впливає на вибір споживача та довгостроковий успіх установи [2].

До того ж активне впровадження інновацій сприяє не лише технічному прогресу, а й підвищенню рівня задоволеності пацієнтів через покращення сервісу та якості послуг. Інвестиції в медичні інноваційні технології при цьому стимулюють розвиток партнерства між закладом та пацієнтом, державними та приватними медичними дослідницькими структурами, що розширює можливості для обміну знаннями та ресурсами. Крім того, інноваційно-інвестиційна діяльність підтримує адаптацію системи охорони здоров'я до глобальних тенденцій і стандартів, що зміцнює її позиції на світовій арені.

Потреба в забезпеченні стратегічних пріоритетів управління системним розвитком закладів охорони здоров'я зумовлена необхідністю підвищення ефективності, стійкості та адаптивності медичних установ до сучасних викликів. Реалізація таких пріоритетів вимагає постійного моніторингу ключових показників діяльності, а їхній належний рівень слугує основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і формування конкурентоспроможної моделі охорони здоров'я.

У контексті державного бюджетування галузі охорони здоров'я у 2021–2025 рр. стратегічне та адаптивне управління при забезпеченні конкурентоспроможності набувають особливої актуальності. Так, з огляду на обмеженість фінансових ресурсів, ефективне планування та гнучке реагування на зміни стали критично важливими при здійсненні державних видатків на сферу медичного забезпечення населення для забезпечення безперервного функціонування медичних закладів. Стратегічне управління дозволяє визначати пріоритети в розподілі бюджетних коштів, орієнтуючись на цілісність і довгострокову результативність системи охорони здоров'я. Адаптивне управління дає змогу оперативно коригувати дії відповідно до змін у фінансуванні, епідеміологічній ситуації чи нормативно-правовій базі. З урахуванням реформ фінансування через Національну службу здоров'я України та запровадження програм медичних гарантій, поєднання стратегічного бачення з адаптивними механізмами стало необхідною умовою ефективного управління. Такий підхід забезпечує не лише фінансову збалансованість, а й підвищує стійкість медичних закладів до зовнішніх викликів (табл. 1) [6].

МЕНЕДЖМЕНТ

Таблиця 1

**Структура державного бюджетування
галузі охорони здоров'я у 2021–2025 рр., млн грн**

Найменування	На рік затверджено	На рік затверджено	На рік затверджено	На рік затверджено	На рік затверджено	Динаміка зміни витрат
	2025	2024	2023	2022	2021	2025/ 2021, %
Поліклініки і амбулаторії, швидка та невідкладна допомога	42 825	416 235	352 986	354 181	222 886	127,97
Лікарні та санаторно-курортні заклади	9 596 836	9 596 836	13 011 042	12 529 942	13 321 190	19,21
Санітарно-профілактичні та проти-епідемічні заходи і заклади	4 373 380	16 780 069	3 798 582	4 339 135	2 644 713	72,04
Фундаментальні та прикладні дослідження і розробки у сфері охорони здоров'я	824 997	828 124	778 116	1 156 722	883 561	165,36
Інша діяльність у сфері охорони здоров'я	199 211 141	179 346 184	157 615 645	175 108 4201	150 194 463	93,37

Джерело: узагальнено авторами на основі [6].

Отже, ефективне використання ресурсів у сфері охорони здоров'я є необхідною умовою забезпечення стабільного функціонування медичних закладів та підвищення якості медичних послуг. Це передбачає раціональне планування, розподіл і контроль за витратами матеріальних, фінансових та людських ресурсів. Доцільність такого підходу полягає у зменшенні витрат, оптимізації витрат і максимізації результатів при обмеженому фінансуванні. Особливо актуальним стає стратегічне планування та адаптація при забезпеченні конкурентоспроможності на єдиному ринку послуг для медичних закладів різних форм власності в умовах бюджетних обмежень, коли кожна гривня має бути спрямована на досягнення конкретного результату. Ефективне управління ресурсами також сприяє зміцненню довіри пацієнтів та підвищенню конкурентоспроможності закладу. У поєднанні з сучасними методами менеджменту це забезпечує стале функціонування системи охорони здоров'я.

Інноваційно-інвестиційна діяльність у сфері охорони здоров'я є ключовим чинником модернізації медичних послуг та підвищення ефективності функціонування закладів. Вона охоплює впровадження сучасних технологій, оновлення матеріально-технічної бази, цифровізацію процесів і розвиток людського капіталу. З огляду на позитивну динаміку державного фінансування галузі охорони здоров'я

МЕНЕДЖМЕНТ

у 2021–2025 роках, доцільність активного інвестування та реалізації інноваційних проектів істотно зростає (рис. 2) [6]. Підтримка з боку держави створює сприятливі умови для залучення додаткових інвестиційних ресурсів та реалізації довгострокових змін. Такий підхід дозволяє не лише підвищити якість медичних послуг, а й зміцнити конкурентоспроможність установ у національному та міжнародному вимірах. У результаті інноваційно-інвестиційна діяльність перетворюється на потужний інструмент розвитку галузі, орієнтований на стійкість та результативність.

Практична раціонального використання ресурсів, як показав досвід українських медичних закладів, сприяє зниженню рівня корупційних ризиків та підвищенню прозорості фінансових потоків у сфері охорони здоров'я. При цьому запровадження технологічних інновацій дозволяє оптимізувати робочі процеси та зменшити час обслуговування пацієнтів, що в сукупності зменшує витрати ресурсів. Тому ефективне планування ресурсів допомагає уникати дефіциту необхідного обладнання і медикаментів, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність та якість надання медичної послуги. Крім того, збалансоване управління ресурсами стимулює розвиток професійних компетенцій персоналу та підтримує мотивацію працівників, що є важливим фактором успішної діяльності закладів охорони здоров'я.

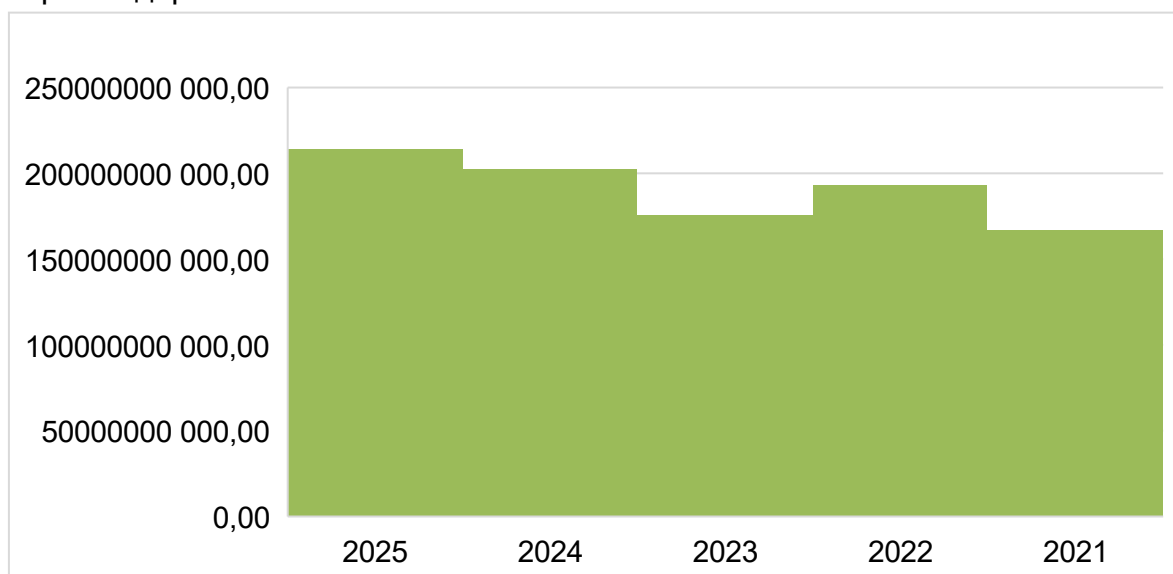


Рис. 2. Динаміка фінансування сфери охорони здоров'я у 2021–2025 рр., тис. грн

Джерело: побудовано авторами на основі [6].

Моніторинг умов діяльності та тенденцій трансформації у сфері охорони здоров'я є важливим інструментом для виявлення сильних і слабких сторін функціонування медичних закладів. Його системне проведення дозволяє своєчасно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, оптимізувати управлінські рішення та ресурсне забезпечення. Доцільність моніторингового під-

МЕНЕДЖМЕНТ

ходу полягає в тому, що постійне спостереження за ключовими показниками ефективності, якості послуг і пацієнтського досвіду сприяє формуванню обґрунтованих конкурентних стратегій розвитку. Моніторинг трансформаційних змін у бюджетній підтримці, інноваційних технологіях та потреб споживачів відповідно допомагає адаптувати заклади до вимог ринку, державної політики та очікувань громадськості. У результаті це підвищує рівень прозорості, обґрунтованості управління й конкурентоспроможності установ. Моніторинг також сприяє виявленню потенційних ризиків і слабких місць, що дозволяє своєчасно впроваджувати коригувальні заходи. Завдяки регулярному збору й аналізу даних поліпшується комунікація між різними рівнями управління та медичним персоналом. Крім того, системний моніторинг стимулює впровадження інновацій та сприяє підвищенню загальної ефективності роботи закладів охорони здоров'я. Застосування аналітичного підходу до оцінювання діяльності стає необхідною умовою сталого розвитку медичної галузі [3; 13].

Роль державної політики у забезпеченні конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я є визначальною, особливо в умовах поступового збільшення державного фінансування галузі у 2021–2025 роках, що висвітлено на рис. 3 [6]. Послідовна політика у сфері медичних гарантій, підтримка інновацій, цифровізація та розвиток системи «eHealth» створюють сприятливе середовище для модернізації медичних установ, структурування ринків медичних послуг та пріоритети в забезпеченні соціальної компоненти сталого розвитку країни.

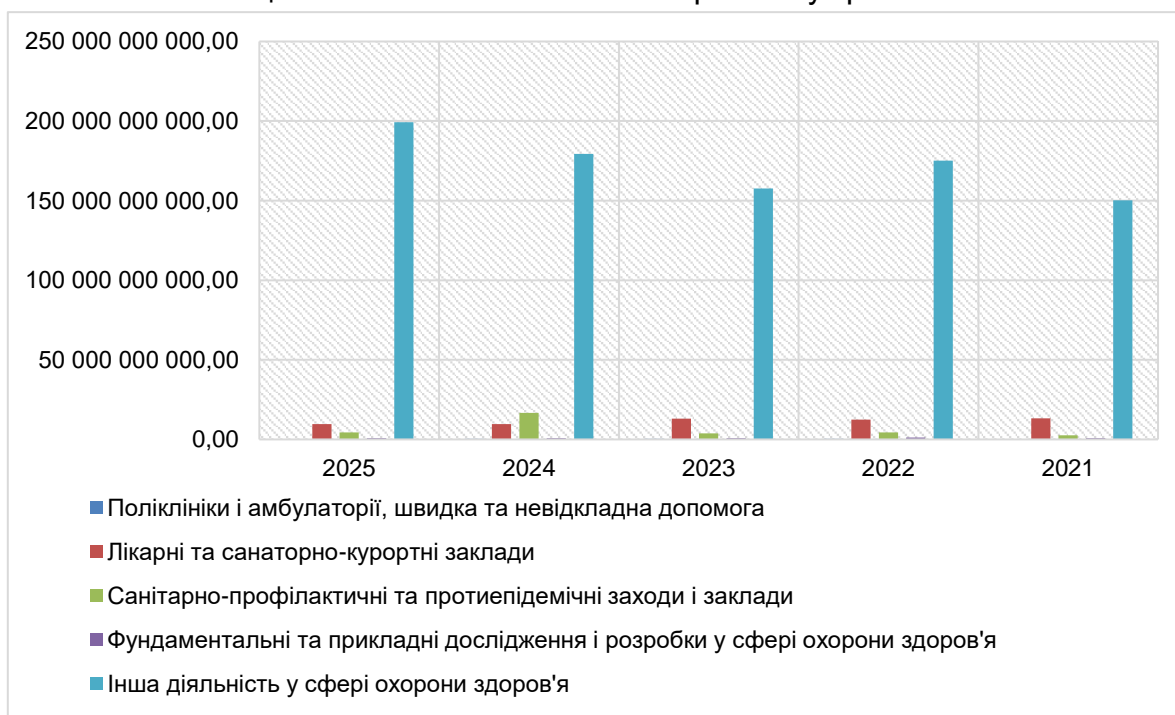


Рис. 3. Структура розподілу державної підтримки у сфері охорони здоров'я України

Джерело: розроблено авторами на основі [6].

МЕНЕДЖМЕНТ

Зростання обсягів бюджетного фінансування дозволяє не лише підвищувати доступність та якість послуг, а і стимулює конкуренцію між закладами за пацієнта. Держава виступає не лише фінансовим донором, а й регулятором, який формує стандарти, контролює ефективність та сприяє прозорості системи. Отже, комплексна державна політика, орієнтована на результат, забезпечує підвищення стійкості й адаптивності закладів охорони здоров'я. Таким чином, державна підтримка стає каталізатором довгострокового зростання їх конкурентоспроможності. Важливим напрямом державної політики є також розвиток кадрового потенціалу через підвищення кваліфікації медичних працівників та стимулювання їхньої мотивації. Крім того, впровадження механізмів державно-приватного партнерства сприяє залученню додаткових інвестицій і впровадженню інноваційних рішень. Не менш значущим є посилення контролю за якістю надання медичних послуг, що допомагає формувати довіру населення та зміцнює репутацію системи охорони здоров'я в цілому.

Конкуренція між закладами охорони здоров'я на ринку медичних послуг виступає потужним стимулом для підвищення рівня розвитку закладів охорони здоров'я. Вона спонукає медичні установи шукати унікальні переваги, вдосконалювати процеси та активно реагувати на зворотний зв'язок від пацієнтів. Умови ринку формують жорсткі вимоги до якості, доступності та інноваційності послуг, що робить конкуренцію невід'ємним елементом розвитку галузі. Заклади, які ігнорують конкурентні виклики, ризикують втратити пацієнтську базу та знизити рівень фінансової стабільності. Конкуренція також стимулює впровадження нових технологій і покращення кадрової політики, що підвищує загальну ефективність системи. Важливим є баланс між співпрацею і суперництвом, який дозволяє об'єднувати зусилля для вирішення масштабних завдань охорони здоров'я. У підсумку конкуренція сприяє формуванню якіснішої, більш доступної та клієнтоорієнтованої медичної системи.

Конкурентоспроможність закладів охорони здоров'я є віддзеркаленням їхньої здатності ефективно реагувати на зовнішні виклики та задовольняти вимоги пацієнтів. Вона включає не лише технологічні та організаційні аспекти, а й управлінські, маркетингові та соціальні компоненти. Для досягнення конкурентоспроможності важливо розвивати унікальні компетенції у медичного персоналу поряд із управлінськими здібностями менеджерів-адміністраторів, що в сукупності забезпечує стійкі конкурентні переваги над іншими учасниками ринку. Відкритість до інновацій, здатність до швидкої адаптації та системний підхід до управління ресурсами значно посилюють ринкові, конкурентні позиції закладів охорони здоров'я. Конкурентоспроможність також відображається у спроможності підтримувати високу якість послуг за помірними витратами. Формування довіри серед пацієнтів і партнерів, розвиток позитивного іміджу – ключові чинники сталого успіху. Зростання конкурентоспроможності вимагає постійного аналізу тенденцій ринку та гнучкості у прийнятті управлінських рішень.

МЕНЕДЖМЕНТ

Висновки та пропозиції. Сучасні умови діяльності у сфері охорони здоров'я визначаються стрімкими технологічними змінами, зміною соціальних запитів і посиленням нормативно-правового регулювання. Заклади змушені працювати в середовищі, де постійно зростають вимоги до якості, безпеки та ефективності медичних послуг. Важливу роль відіграють також фінансові обмеження та необхідність оптимізації використання ресурсів. Підвищення конкуренції серед установ формує потребу у впровадженні сучасних моделей управління та інноваційних рішень. Умови роботи часто включають складний баланс між державним контролем і свободою ринкової конкуренції. При цьому соціальна відповідальність і орієнтація на потреби пацієнта стають визначальними факторами для успішної діяльності. Врахування всіх цих чинників є запорукою адаптації системи охорони здоров'я до викликів часу і забезпечення її сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Августин Р. Р. Визначення стратегічних пріоритетів управління системним розвитком закладів охорони здоров'я [Електронний ресурс] / Р. Р. Августин, О. В. Стахів // *Академічні візії*. – 2023. – № 17. – Режим доступу: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/250>.
2. Бондаренко С. М. Оцінка конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я / С. М. Бондаренко, А. О. Гладуш // *Інфраструктура ринку*. – 2020. – № 49. – С. 92-96.
3. Бужимська К. О. Механізми управління розвитком підприємства: сутність і структура / К. О. Бужимська, І. М. Царук // *Бізнес Інформ*. – 2020. – № 7. – С. 278-287.
4. Гавриченко Д. Г. Публічні механізми трансформації та розвитку сфери охорони здоров'я України: проблеми теорії та методології : монографія / Д. Г. Гавриченко. – Київ : ВД «Освіта України», 2022. – 434 с.
5. Данько В. В. Удосконалення системи управління закладами охорони здоров'я на інноваційних засадах / В. В. Данько // *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. – 2019. – № 2, Том 30 (69). – С. 102-110.
6. Державний веб-портал бюджету для громадян [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://openbudget.gov.ua/?month=12&year=2024&budgetType=NATIONAL>.
7. Кайда О. С. Аналіз конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я України в умовах економіки сталого розвитку / О. С. Кайда, О. С. Костюк // *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. – 2025. – № 340(2). – С. 441-446. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-69>.
8. Лагодієнко В. В. Детермінанти забезпечення конкурентоспроможності національної системи охорони здоров'я в умовах глобальних викликів [Електронний ресурс] / В. В. Лагодієнко, О. П. Радченко // *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. – 2020. – № 4. – С. 87-91. – Режим доступу: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/1159>.
9. Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках [Електронний ресурс] : Розпорядження Кабінету Міністрів України; Стратегія, План, Заходи від 17.01.2025 № 34-р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%8011>.
10. Про заходи щодо підвищення конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я та забезпечення додаткових гарантій для медичних працівників [Електронний ресурс] : Указ Президента України від 18.06.2021 № 261/2021. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/261/2021#Text10>.

МЕНЕДЖМЕНТ

11. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року [Електронний ресурс]: Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text9>.

12. Попело О. В. Фінансове забезпечення сфери охорони здоров'я в умовах трансформаційних викликів / О. В. Попело, Н. С. Островська // Інвестиції: практика та досвід. – 2023. – № 12. – С. 13-19. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.12.13.

13. Попело О. Організаційно-економічний механізм запобігання корупції в органах влади в контексті забезпечення ефективного регулювання системи охорони здоров'я [Електронний ресурс] / О. Попело // Вісник Хмельницького національного університету. – 2022. – № 6. – Т. 2. – С. 318-322. – Режим доступу: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=16534>.

References

1. Avhustyn, R. R., Stakhiv, O. V. (2023). Vyznachennia stratehichnykh priorytetiv upravlinnia systemnym rozvytkom zakladiv okhorony zdorovia [Determining strategic priorities for managing the system development of healthcare institutions]. *Akademichni vizii – Academic Visions*, (17). <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/250>.

2. Bondarenko, S. M., Hladush, A. O. (2020). Otsinka konkurentospromozhnosti zakladiv okhorony zdorovia [Assessment of the competitiveness of health care institutions]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, (49), 92-96.

3. Buzhymyska, K. O., Tsaruk, I. M. (2020). Mekhanizmy upravlinnia rozvytkom pidpriemstva: sutnist i struktura [Enterprise development management mechanisms: essence and structure]. *Biznes Inform – Business Inform*, (7), 278-287.

4. Havrychenko, D. H. (2022). *Publichni mekhanizmy transformatsii ta rozvytku sfery okhorony zdorovia Ukrainy: problemy teorii ta metodolohii [Public mechanisms of transformation and development of the healthcare sector of Ukraine: problems of theory and methodology]*. VD «Osvita Ukrainy».

5. Danko, V. V. (2019). Udoskonalennia systemy upravlinnia zakladamy okhorony zdorovia na innovatsiinykh zasadakh [Improving the management system of healthcare institutions on innovative principles]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia – Scientific notes of V. I. Vernadskyi TNU. Series: Economics and management*, 30(69)(2), 102-110.

6. Derzhavnyi veb-portal biudzhetu dlia hromadian [State web portal of the budget for citizen]. (n.d.). <https://openbudget.gov.ua/?month=12&year=2024&budgetType=NATIONAL>.

7. Kaida, O. S., Kostiuk, O. S. (2025). Analiz konkurentospromozhnosti zakladiv okhorony zdorovia Ukrainy v umovakh ekonomiky staloho rozvytku [Analysis of the competitiveness of healthcare institutions in Ukraine in the context of a sustainable economy]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences – Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, (340(2)), 441-446. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-69>.

8. Lahodiienko, V. V., Radchenko, O. P. (2020). Determinanty zabezpechennia konkurentospromozhnosti natsionalnoi systemy okhorony zdorovia v umovakh hlobalnykh vyklykiv [Determinants of ensuring the competitiveness of the national health care system in the face of global challenges]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky – Current problems of innovative economy*, (4), 87-91. <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/1159>.

9. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku systemy okhorony zdorovia na pe-riod do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2025-2027 rokakh [On approval of the Strategy for the Development of the Healthcare System for the Period until 2030 and approval of the operational plan of measures for its implementation in 2025-2027], Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine; Strategy, Plan, Measures dated 17.01.2025 No. 34-p. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%8011>.

МЕНЕДЖМЕНТ

10. Pro zakhody shchodo pidvyshchennia konkurentospromozhnosti zakladiv okhorony zdorovia ta zabezpechennia dodatkovykh harantii dlia medychnykh pratsivnykiv [On measures to increase the competitiveness of healthcare institutions and provide additional guarantees for medical workers], Decree of the President of Ukraine dated 06/18/2021 No. 261/2021. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/261/2021#Text10>.

11. Pro Tsili staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku [On the Sustainable Development Goals of Ukraine for the period up to 2030], Decree of the President of Ukraine dated 09/30/2019 No. 722/2019. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text9>.

12. Popelo, O. V., Ostrovska, N. S. (2023). Finansove zabezpechennia sfery okhorony zdorovia v umovakh transformatsiinykh vyklykiv [Financial support of the healthcare sector in the context of transformational challenges]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, (12), 13-19. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.12.13.

13. Popelo, O. (2022). Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm zapobihannia koruptsii v orhanakh vlady v konteksti zabezpechennia efektyvnoho rehuliuвання systemy okhorony zdorovia [Organizational and economic mechanism for preventing corruption in government bodies in the context of ensuring effective regulation of the health care system]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytsky National University*, 2(6), 318-322. <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=16534>.

Отримано 18.06.2025

UDC 338.48:658.8:616(075.8)

JEL Classification: I11; I18; M31; L81

Ihor Zoshchuk

PhD Student, Department of Management and Administration
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: ihor.zoschuk@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0009-2476-1895>

Oleksii Stakhiv

PhD Student, Department of Management and Administration
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: stahivoleksij35@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0008-9206-0532>

**ENSURING THE COMPETITIVENESS OF HEALTH INSTITUTIONS
IN THE CONDITIONS OF MODERN TRANSFORMATIONS**

Abstract. *The article considers the issue of the competitiveness of healthcare institutions in the conditions of modern transformations in order to determine the economic factors that affect the effectiveness, social orientation and adaptability of healthcare institutions in accordance with modern institutional transformations in the field of healthcare. An analysis of scientific concepts and key approaches to ensuring the competitiveness of healthcare institutions has been carried out, including taking into account the conditions of modern economic and institutional transformations. Analytical work has been carried out on the significant changes that the modern healthcare system of Ukraine is experiencing, related to the reform of the financing of the industry, the growth of competition between healthcare institutions for patients and financial resources, the digitalization of medical services and the growing role of information technologies. Also analyzed are the significant changes that the modern healthcare system is experiencing, related to demographic, security (military), social and economic challenges, the strengthening of the role of the labor market for medical personnel and the need for constant improvement of the competencies of*

МЕНЕДЖМЕНТ

specialists. It is proven that the outlined factors contribute to the provision of quality services and active management of finances, marketing, personnel, reputation - as full-fledged subjects of economic competition. Recommendations are provided on scientifically based economic models of competitiveness management using the tools of integration of economic and management methods, assessing the economic efficiency of new formats of medical services. It is proven that the current conditions of activity in the field of healthcare are determined by rapid technological changes, changing social demands and strengthening of regulatory and legal regulation; institutions are forced to work in an environment where the requirements for the quality, safety and efficiency of medical services are constantly increasing. It is established that financial constraints and the need to optimize the use of resources also play an important role. It is substantiated that increased competition among institutions creates the need for the implementation of modern management models and innovative solutions.

Keywords: competitiveness; ensuring competitiveness; healthcare institutions; medical services market; transformation.

Table: 1. Fig.: 3. References: 13.

Бібліографічний опис для цитування:

Зошук І. В., Стахів О. О. Забезпечення конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я в умовах сучасних трансформацій. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1(30). С. 357-368. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-357-368](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-357-368).