

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
ВІННИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ім. М. І. ПИРОГОВА

Навчально-науковий Інститут громадського здоров'я,
біології, контролю та профілактики хвороб
Кафедра менеджменту та маркетингу

УДК 316.46:331.101:351.77

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ВПЛИВ РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ
МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ НА
КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ»**

Здобувач другого (магістерського) рівня
вищої освіти 2 курсу
заочної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент в охороні здоров'я»

Ірина ЛАГОРЖЕВСЬКА

Науковий керівник:
к.е.н., доцент кафедри
менеджменту та маркетингу

Раїса ЖАРЛІНСЬКА

АНОТАЦІЯ

Тема роботи: «Вплив регулювання ринку медичних послуг на конкурентне середовище». Метою дослідження є виявлення впливу державного регулювання на конкурентне середовище ринку медичних послуг на прикладі КНП «Вінницька обласна лікарня ім. М. І. Пирогова ВОР» та розробка пропозицій щодо вдосконалення регуляторної політики. Об'єктом дослідження виступає ринок медичних послуг України, предметом – регуляторні механізми та їх вплив на формування конкурентоспроможності медичних закладів.

У першому розділі досліджено теоретичні основи ринку медичних послуг, визначено сутність державного регулювання та його форми, проаналізовано вплив регуляторних механізмів на розвиток конкуренції. Другий розділ присвячено практичному аналізу діяльності КНП «Вінницька обласна лікарня ім. М. І. Пирогова ВОР»: наведено організаційно-економічну характеристику закладу, оцінено вплив державного регулювання на його конкурентоспроможність, визначено проблеми та обмеження розвитку. У третьому розділі здійснено оцінку ефективності чинних регуляторних механізмів, окреслено інноваційні підходи та інструменти підвищення конкурентоспроможності закладу, сформульовано рекомендації щодо вдосконалення регуляторної політики та розвитку конкурентного середовища на ринку медичних послуг.

Отримані результати можуть бути використані для розробки стратегій підвищення конкурентоспроможності медичних закладів, вдосконалення державного регулювання та підвищення якості і доступності медичних послуг для населення.

Ключові слова: державне регулювання, конкуренція, конкурентне середовище, конкурентоспроможність, ринок медичних послуг.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ ТА ЙОГО ВПЛИВУ НА КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ.....	8
1.1. Ринок медичних послуг як об'єкт наукового дослідження.....	8
1.2. Сутність та форми державного регулювання ринку медичних послуг.....	14
1.3. Вплив регуляторних механізмів на розвиток конкурентного середовища.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИЧНИХ АСПЕКТІВ ВПЛИВУ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ НА КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ (НА ПРИКЛАДІ КНП «ВІННИЦЬКА ОБЛАСНА ЛІКАРНЯ ІМ. М. І. ПИРОГОВА ВОР».).....	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика КНП «Вінницька обласна лікарня ім. М. І. Пирогова ВОР».....	27
2.2. Аналіз державного регулювання діяльності лікарні у контексті формування конкурентного середовища.....	33
2.3. Проблеми та обмеження розвитку конкурентоспроможності закладу під впливом регуляторних факторів.....	43
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ ТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я (НА ПРИКЛАДІ КНП «ВІННИЦЬКА ОБЛАСНА ЛІКАРНЯ ІМ. М. І. ПИРОГОВА ВОР».).....	52
3.1. Оцінка ефективності чинних механізмів державного регулювання у медичній сфері.....	52
3.2. Інноваційні підходи та інструменти для підвищення конкурентоспроможності КНП «Вінницька обласна лікарня ім. М. І. Пирогова ВОР».....	58
3.3. Рекомендації щодо вдосконалення регуляторної політики та розвитку конкурентного середовища ринку медичних послуг в Україні.....	64
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасний ринок медичних послуг є складною, багаторівневою та динамічною системою, розвиток якої значною мірою визначається взаємодією державного регулювання та конкурентних процесів. В умовах реформування системи охорони здоров'я в Україні надзвичайно важливо забезпечити баланс між втручанням держави та розвитком конкуренції, оскільки від цього залежить не лише якість медичної допомоги, а й її доступність для населення, ефективне використання ресурсів та стимулювання інновацій у галузі. Ефективне регулювання ринку медичних послуг створює умови для підвищення стандартів обслуговування, забезпечення безпеки пацієнтів, формування прозорих правил гри для учасників ринку та стимулює розвиток як державних, так і приватних медичних закладів. У той же час надмірне або непродумане втручання держави може призводити до викривлення ринкових механізмів, обмеження конкуренції, зниження мотивації закладів до впровадження інновацій та погіршення доступності медичних послуг для населення.

Особливу актуальність тема набуває в умовах сучасних викликів для системи охорони здоров'я України: зростання потреб населення, обмеженість державного фінансування, необхідність інтеграції передових міжнародних практик, а також швидкі зміни технологій та медичних послуг. Вивчення впливу регуляторних механізмів на розвиток конкурентного середовища дозволяє оцінити ефективність поточних політик, виявити проблемні точки та визначити шляхи вдосконалення регулювання для забезпечення сталого розвитку ринку медичних послуг.

Крім того, окремий інтерес становить розгляд цих процесів на прикладі конкретного закладу. КНП «Вінницька обласна лікарня ім. М. І. Пирогова ВОР» є великою багатопрофільною установою, яка працює в умовах поєднання державного регулювання, вимог НСЗУ та конкуренції з іншими закладами області й країни. Аналіз практичних аспектів її діяльності дозволяє краще

побачити, як регуляторні рішення впливають на можливості лікарні розвиватися, залучати пацієнтів, оновлювати інфраструктуру й утримувати фахівців.

Враховуючи це, наукове дослідження впливу державного регулювання на конкурентне середовище є надзвичайно актуальним, оскільки воно сприяє формуванню ефективної та збалансованої системи надання медичних послуг, підвищенню якості та доступності медичної допомоги, а також забезпеченню прозорих і конкурентних умов для розвитку галузі.

Гіпотеза дослідження. Ми виходимо з припущення, що ефективне державне регулювання ринку медичних послуг сприяє формуванню конкурентного середовища, підвищенню якості медичної допомоги та забезпеченню доступності послуг для населення, тоді як недосконалі або надмірно жорсткі регуляторні механізми можуть створювати перешкоди для розвитку конкуренції.

Метою роботи є виявлення впливу державного регулювання на конкурентне середовище ринку медичних послуг на прикладі КНП «Вінницька обласна лікарня ім. М. І. Пирогова ВОР» та розробка пропозицій щодо вдосконалення регуляторної політики.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

1. Проаналізувати теоретичні підходи до визначення сутності медичних послуг, ринку медичних послуг та державного регулювання.
2. Дослідити форми і механізми державного регулювання ринку медичних послуг.
3. Вивчити вплив регуляторних заходів на розвиток конкуренції у сфері охорони здоров'я.
4. Навести організаційно-економічну характеристику КНП «Вінницька обласна лікарня ім. М. І. Пирогова ВОР».
5. Розглянути, як державне регулювання позначається на діяльності КНП «Вінницька обласна лікарня ім. М. І. Пирогова ВОР» у контексті конкурентного середовища.

6. Визначити труднощі та фактори, що стримують розвиток конкурентоспроможності лікарні.

7. Провести оцінку ефективності чинних механізмів державного регулювання у медичній сфері.

8. Визначити підходи та інструменти для підвищення конкурентоспроможності КНП «Вінницька обласна лікарня ім. М. І. Пирогова ВОР».

9. Запропонувати практичні кроки для вдосконалення регуляторної політики й підсилення конкурентних можливостей медичних закладів.

Об'єктом дослідження є ринок медичних послуг України, його структура та функціонування під впливом державного регулювання.

Предметом дослідження виступають регуляторні механізми та їх вплив на формування конкурентоспроможності медичних закладів, зокрема на прикладі КНП «Вінницька обласна лікарня ім. М. І. Пирогова ВОР».

Методи дослідження. У роботі застосовувалися загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: аналіз і синтез – дозволили узагальнити теоретичні підходи й практичні дані, порівняння – оцінити ефективність різних механізмів регулювання та їхній вплив на конкуренцію, системний підхід – розглянути ринок як єдину систему взаємопов'язаних процесів. Економічний та статистичний аналіз забезпечив кількісну оцінку фінансового стану та діяльності лікарні, а узагальнення практики державного регулювання й міжнародного досвіду дало змогу визначити ефективні інструменти підвищення конкурентоспроможності медичних закладів.

Наукова новизна дослідження. Наукова новизна роботи полягає у комплексному аналізі впливу державного регулювання на конкурентне середовище ринку медичних послуг в Україні, визначенні ключових проблем та обмежень, а також формуванні рекомендацій щодо вдосконалення регуляторної політики з урахуванням міжнародного досвіду.

Практична цінність дослідження. Отримані результати можуть бути використані органами державної влади, закладами охорони здоров'я та

науковцями для розробки ефективних механізмів державного регулювання ринку медичних послуг, формування стратегій розвитку конкурентного середовища та підвищення якості медичного обслуговування населення.

Апробація результатів наукового дослідження.

Апробація результатів дослідження відображена в основних положеннях тез доповіді в рамках науково-практичної конференції: Лагоржевська І.М., Желінська Р.Г. Вплив регулювання ринку медичних послуг на конкурентне середовище. Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні технології маркетингу» (ВНУ імені Лесі Українки), 13 травня 2025 р. м. Луцьк с.186-190

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел (всього 57 позицій). Основний зміст роботи викладено на 70 сторінках, робота містить 8 таблиць та 6 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ ТА ЙОГО ВПЛИВУ НА КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ

1.1. Медичні послуги та ринок медичних послуг як об'єкт наукового дослідження

Ринок медичних послуг є складною економічною системою, що включає державні та приватні заклади, страхові компанії, пацієнтів і регуляторні органи, і функціонує під впливом багатьох економічних, соціальних та правових факторів. Він характеризується високим рівнем специфіки, оскільки надання медичних послуг безпосередньо пов'язане із забезпеченням життя та здоров'я населення, що накладає особливі вимоги до якості, безпеки та доступності послуг. Вивчення ринку медичних послуг як об'єкта наукового дослідження дозволяє не лише аналізувати його структуру, динаміку та особливості функціонування, а й оцінювати ефективність регуляторних механізмів, вплив державного втручання на конкурентне середовище та розвиток інноваційних процесів у галузі. У науковому аспекті ця частина дослідження спрямована на систематизацію знань про ринок медичних послуг.

Ринок медичних послуг є об'єктом наукового дослідження низки вітчизняних та закордонних науковців. У першу чергу, важливо визначити сутність медичних послуг, спираючись на актуальні наукові дослідження та нормативно-правові акти. Згідно з Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства з питань діяльності закладів охорони здоров'я», який було ухвалено у 2017 році, саме цим Законом було вперше надано визначення поняття медичної послуги.

Крім того, у дослідженні М. Ю. Поворознюк підкреслюється, що поняття «медичні послуги» розглядають також поруч із такими поняттями, як «медична допомога», «медичне обслуговування», «охорона здоров'я». Медичні послуги у цьому дослідженні розглядають як особливу, суспільно корисну, незалежну за

змістом та творчу за характером діяльність, результати якої піддаються кількісній формалізації і можуть бути оцінені відповідними економічними показниками, індикаторами й критеріями [6, с. 85].

Згідно з дослідженням Н. С. Лукович медичні послуги розглядаються як специфічний товар сфери охорони здоров'я. При цьому, це «не звичайний ринковий товар, виробництво і споживання якого визначаються співвідношенням платоспроможності попиту та пропозиції, а соціальне благо, яке має бути надано людині у будь-якому випадку, незалежно від того, багата вона чи бідна, здатна його оплатити чи ні». Тобто, медичні послуги визначаються і як економічна категорія, і як суспільне благо, шляхом надання якого задовольняються потреби населення.[7, с. 336].

В. В. Кравець надає наступне визначення поняття «медична послуга»: «послідовно визначені дії або комплекс дій суб'єкта господарювання у сфері охорони здоров'я, спрямовані на профілактику, діагностику, лікування та реабілітацію у зв'язку з хворобами, травмами, отруєнням і патологічними станами, а також у зв'язку з вагітністю та пологами, які мають самостійне значення і використовується як основа планування їх обсягу та вартості» [8, с. 102-103].

Також, спираючись на дослідження К. Клутьє та Д. Брендл-Мочук, підкреслимо, що здоров'я та системи охорони здоров'я є центральними поняттями в рамках під дисциплін медичної та медичної географії. Сьогодні дослідження в цих галузях вивчають порівняльні моделі здоров'я та хвороб у межах географічних регіонів та між ними, а також будинки, райони та громади, в яких люди живуть, отримують медичну допомогу та формується їхнє здоров'я. На регіональному та місцевому рівнях цілі та цінності впливають на те, як організовуються, структуруються та фінансуються системи охорони здоров'я для вирішення питань доступності, рівності, справедливості та використання послуг. Однак, у дослідженні не розглядаються особливості медичних послуг в цілому, однак підкреслюється те, що це питання є важливим також і з точки зору медичної географії [13].

Крім того, важливим є дослідження М. Л. Феннелл, у якому розглянуто послуги з надання медичних послуг. У статті визначено медичні послуги та системи надання медичних послуг, зосереджуючись на формальних системах медичного обслуговування та формальних домовленостях, створених для надання медичних послуг визначеним групам населення. Особлива увага приділена розгляду: основних учасників або компонентів систем надання медичної допомоги; різноманітності типів систем, які часто присутні у високорозвинених системах охорони здоров'я; основних характеристик сучасних систем надання медичної допомоги; стратегій оцінки ефективності систем надання медичної допомоги [14]. Ринок медичних послуг дослідили А. Мвачофі та А. Аль-Ассаф, які визначили відхилення ринку охорони здоров'я від ідеального ринку. У статті досліджуються суворі умови, необхідні для такого ідеального ринку в контексті охорони здоров'я, як засіб перевірки твердження, що ринкові сили дійсно ефективно розподіляють ресурси в охороні здоров'я [15]. Разом з тим, варто підкреслити, що серед закордонних дослідників медичні послуги та ринок медичних послуг як окремий об'єкт наукового дослідження не відображаються.

У вітчизняних наукових джерелах ринок медичних послуг досліджують з різних точок зору. Зокрема, П. О. Гуржий підкреслює, що ринок медичних послуг є одним із ринків послуг у сфері охорони здоров'я на рівні з фармацевтичним ринком, ринком медичного обладнання, ринком праці медичних працівників та ін. [15, с. 194-195]. Ринкові відносини активно впроваджуються у соціальну сферу, складової якої є й сфера охорони здоров'я, тому формування ринку медичних послуг є логічним результатом такого розвитку [16, с. 70-71].

Також А. Д. Барзилович зазначає, що не дивлячись на те, ринок медичних послуг забезпечує створення сприятливих умов життєдіяльності та підвищення здоров'я населення, що й проявляється у його функціонуванні. Визначення поняття «ринок медичних послуг» тут не надається, однак зазначається наступне: «ринок послуг медичного призначення є сукупністю різноманітних

медичних і профілактичних технологій, виробів та засобів медичної техніки, великої кількості методів організації процесу медичної діяльності та надання медичних послуг, засобів фармакології, реалізація яких здійснюється в умовах функціонування конкурентного середовища в економіці». Об'єкт ринку медичних послуг – медичні послуги, які можуть надаватись на платній та безоплатній основі; суб'єктом ринку є виробники, споживачі та посередники. Крім того, зазначається також те, що суб'єктами державного регулювання даного ринку є Верховна Рада України, Президент, Рада національної безпеки і оборони України, Міністерство охорони здоров'я України, місцеві органи влади [17, с. 125-127].

Враховуючи це, ринок медичних послуг являє собою складну соціально-економічну систему, у межах якої відбувається обмін між виробниками та споживачами медичних послуг, що забезпечують відновлення, підтримання та зміцнення здоров'я населення. Його формування є наслідком переходу сфери охорони здоров'я до ринкової моделі розвитку, у якій медичні заклади функціонують як суб'єкти підприємницької діяльності, дотримуючись при цьому соціальної спрямованості. Ринок медичних послуг охоплює широкий спектр медичних і профілактичних технологій, фармакологічних засобів, методів організації медичної діяльності та технічних ресурсів, що реалізуються в умовах конкурентного середовища. Дане визначення можна сформулювати також і на основі аналізу статті О. В. Нечипорук та Т. В. Орехової, які розглянули основні проблеми та протиріччя на ринку медичних послуг України [18, с. 244-246].

Також окремі аспекти ринку медичних послуг представлено у дослідженні Т. М. Камінської та ін., де було визначено, розвинений ринок медичних послуг забезпечує населенню належний доступ до якісного медичного обслуговування, опосередковано впливаючи на збільшення тривалості життя, поліпшення здоров'я, збереження генофонду нації. Однак підкреслюється, що розвиток ринку медичних послуг в Україні є спонтанним та хаотичним, особливо на регіональному рівні, тому потребує вдосконалення підходів до його

регулювання [19, с. 443-445]. Крім того, Н. Буга та О. Боєнко зазначають, що ринок медичних послуг пов'язаний з застосуванням маркетингових інструментів та маркетингових механізмів у контексті надання різних медичних послуг, здебільшого таких як пластична хірургія, косметологія, офтальмологія та фармація, що зумовлює комерціалізацію медичних послуг та позитивно впливає загалом на ринок. [21, с. 2-4].

Окрім цього, на основі теоретичного аналізу особливостей ринку медичних послуг доцільно схематично представити його основні особливості – на рис.1.1.

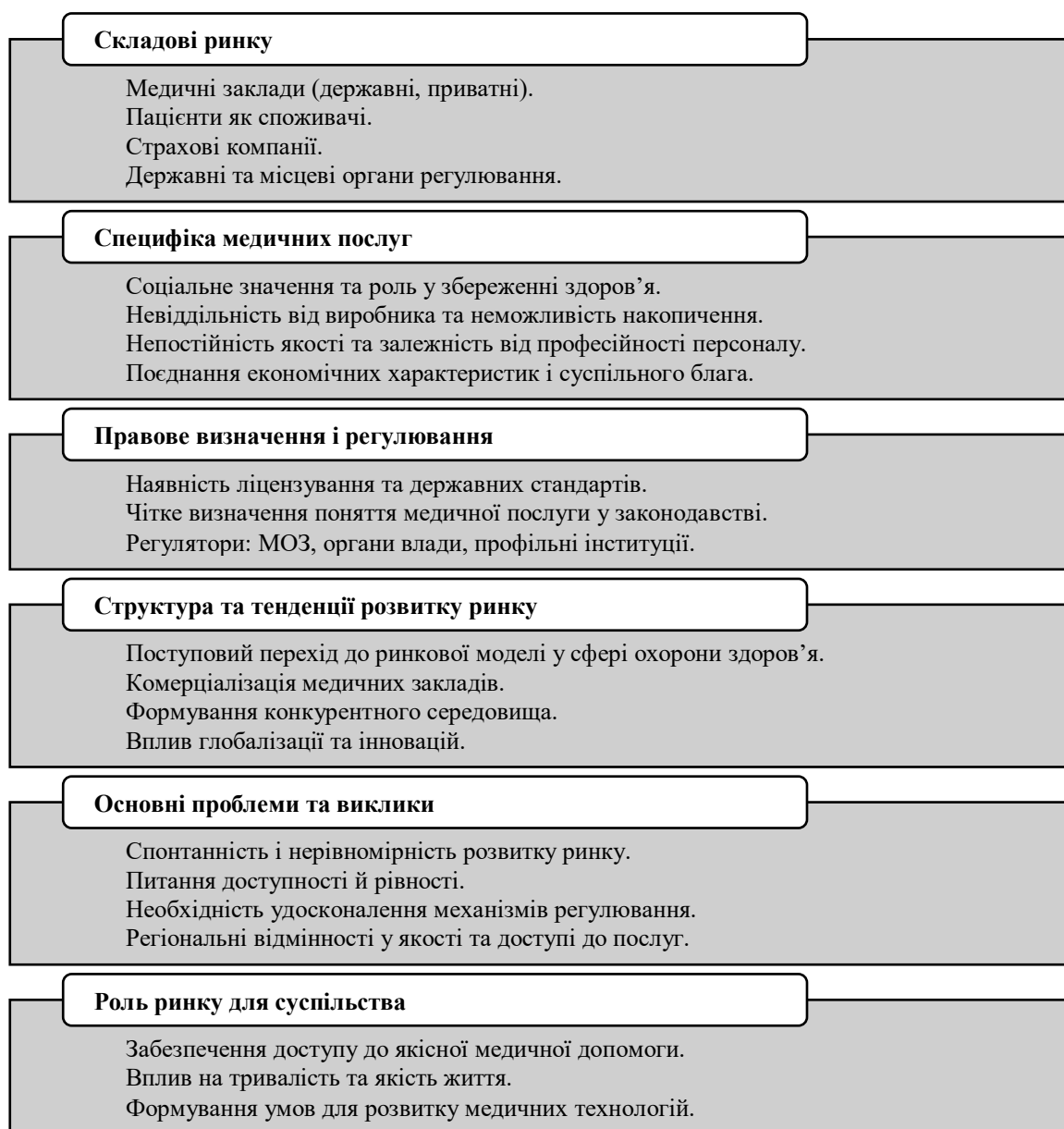


Рис.1.1. Особливості ринку медичних послуг

Джерело: створено автором на основі узагальнення результатів аналізу

Враховуючи проведений аналіз, можна зробити висновок, що ринок медичних послуг є багатограним і динамічним утворенням, у якому поєднуються економічні, соціальні та правові аспекти діяльності. Його формування відображає загальні тенденції розвитку ринкової економіки та водночас зберігає соціальну спрямованість, адже головною метою функціонування цього ринку залишається забезпечення населення якісними, доступними й безпечними медичними послугами. Таким чином, ринок медичних послуг є важливим об'єктом наукового дослідження, що потребує системного аналізу для вдосконалення його структури, управління та державного регулювання.

1.2. Сутність та форми державного регулювання ринку медичних послуг

Державне регулювання є одним із видів державно-владної діяльності, що передбачає встановлення певних обмежень, меж діяльності суб'єктів, у яких вони мають можливість вільно функціонувати. Державне регулювання спрямовується і на об'єкт управління, і на середовище його існування, тим самим встановлюючи правила та порядок здійснення певної діяльності у деякій сфері, у якій воно здійснюється [22, с. 3-4; 19]. Згідно з іншим визначенням, державне регулювання – це повна або часткова заява державного органу, що має загальну або конкретну застосовність і майбутню дію, призначена для імплементації, тлумачення або встановлення закону чи політики, або описує організаційні, процедурні чи практичні вимоги державного органу, і яка належним чином оприлюднена відповідно до встановленої процедури [24, с. 42-43].

Поняття державного регулювання також розглядають разом з поняттям правового регулювання. Правове регулювання, у свою чергу, є здійснюваним громадським суспільством чи державою за допомогою правових засобів упорядкування, охороною та розвитком суспільних відносин [26]. Крім того, правове регулювання це процес, який передбачає наявність певних засобів регулювання, суб'єкта, який може здійснювати регулювання, та обставин, які створюють необхідність здійснення регулювання [27, с. 15-16].

Основними характеристиками правового регулювання є наступні:

- правове регулювання – різновид соціального регулювання;
- правове регулювання здійснює громадянське суспільство або держава;
- правове регулювання характеризується нормативно-результативним характером, оскільки здійснюється завдяки цілісній системі правових засобів, які дають можливість забезпечити втілення правових норм для того, щоб досягти певної мети (результату);
- характеризується організаційним характером, тобто з його допомогою існує можливість регулювати відносини між суб'єктами, які набувають певної правової форми;

- правове регулювання має цілеспрямований характер, оскільки спрямовується на те, аби задовольнити права, свободи та законні інтереси суб'єктів права;
- характеризується конкретним характером, тобто завжди пов'язане з певними реальними відносинами.

Враховуючи зазначене, державне регулювання – це цілеспрямована діяльність органів державної влади, спрямована на впорядкування суспільних процесів і забезпечення стабільного розвитку держави. Воно охоплює систему правових, економічних, адміністративних і контрольних заходів, за допомогою яких держава впливає на діяльність окремих суб'єктів, галузей або сфер суспільного життя. Сутність державного регулювання полягає у встановленні правил, норм і меж поведінки, що забезпечують баланс між суспільними інтересами, економічною свободою та необхідністю дотримання законності. У більш широкому розумінні це інструмент реалізації державної політики, який дозволяє координувати розвиток економіки, соціальної сфери та правопорядку, створюючи умови для ефективного функціонування суспільства.

Державне регулювання ринку медичних послуг дослідили у своїх роботах низка вітчизняних науковців. У статті А. Д. Барзилович наведено наступні визначення поняття «державне регулювання ринку медичних послуг» [27, с. 73]:

- «Діяльність із надання громадянам лікувально-профілактичної допомоги в Україні, що є невід'ємною частиною державної політики та державного управління в галузі охорони здоров'я»;
- «Діяльність держави, спрямована на забезпечення громадян якісними медичними послугами; забезпечення гарантованої державою безкоштовною допомогою; забезпечення фінансовими ресурсами; забезпечення новітніми технологіями; керування охороною здоров'я; підвищення кваліфікації кадрів; забезпечення удосконаленою правовою системою; створення конкуренції на медичному ринку»;
- «Сукупність регуляторних дій органів державної влади, направлених на підтримку та поліпшення здоров'я нації, що має сприйматись не тільки і не скільки як здатність до фізичного благополуччя а, як здатність до виконання

соціально-трудова функція, відтворення сукупності людських здібностей та потреб».

Також А. Д. Барзилович надає власне визначення цього поняття: «складна, багаторівнева система державного впливу, що складається із суб'єктів впливу (органів влади), об'єктів впливу (установ, що надають медичні послуги населенню на ринку) та технологій впливу (нормативноправового, організаційного, фінансового, інформаційного забезпечення; методів, інструментів впливу) задля ефективної діяльності організацій та установ, які є учасниками ринку та надають, регулюють або споживають медичні послуги при ринковій кон'юктурі, для забезпечення надання якісних медичних послуг населенню, підвищення рівня та якості життя в державі» [27, с. 74].

Крім того, А. Д. Барзилович у своїй іншій статті підкреслює, що державне регулювання ринку медичних послуг зосереджене на національному рівні. Зокрема, це пов'язано з діяльністю Міністерства охорони здоров'я, що затверджує галузеві стандарти якості, клінічні протоколи, критерії та стандарти акредитації медичних установ, крім того, встановлює кваліфікаційні вимоги до осіб, які займаються медичною та фармацевтичною практикою, здійснює ліцензування медичної практики [28, с. 148]. Крім того, згідно з цим дослідженням, окреслимо наступні методи державного регулювання ринку медичних послуг (рис.1.2) [28, с. 149; 25, с. 4]:



Рис.1.2. Методи державного регулювання ринку медичних послуг

Джерело: складено автором за матеріалами джерела [28, с. 149]

Окрім державного регулювання ринку медичних послуг, здійснюється державне регулювання ринкових механізмів у цій сфері. А. Д. Барзилович в іншому дослідженні зазначає, що важливим завданням держави є створення умов для збалансованої взаємодії між попитом і пропозицією медичних послуг, забезпечення рівного доступу громадян до якісної медичної допомоги та запобігання монополізації ринку. Науковець підкреслює, що державне втручання у функціонування ринкових механізмів має бути спрямоване не на обмеження конкуренції, а на її підтримку та розвиток, що сприяє підвищенню якості послуг і раціональному використанню ресурсів у сфері охорони здоров'я. Також аналізує такі механізми державного регулювання, як правові, адміністративні, економічні та юридичні [29, с. 3].

Також у дослідженні А. Д. Барзилович розглянуто механізми державного регулювання надання медичних послуг в Україні. Головна мета державного регулювання та використання відповідних механізмів – «забезпечення доступності та якості надання медичних послуг населенню та забезпечення

принципів доброчесної та вільної конкуренції на ринку». Ринок медичних послуг розглядається як певна система взаємодії соціально-політичних інститутів. Його регулювання здійснюють різні органи влади на різних рівнях, насамперед це Міністерство охорони здоров'я та його окремі підрозділи. Також важливою є діяльність Національної служби здоров'я України. Крім того, відбувається вдосконалення механізмів державного регулювання ринку медичних послуг шляхом прийняття відповідних нормативно-правових актів [30, с. 86-90].

Крім того, у дисертаційному дослідженні І. М. Зубіна визначається, що державне регулювання ринку медичних послуг виступає невід'ємною складовою організаційно-економічного механізму розвитку сфери охорони здоров'я. Авторка розглядає регулювання як систему взаємопов'язаних інструментів – принципів, функцій, методів та засобів – що утворюють нормативно-організаційне середовище, здатне формувати оптимальні умови для надання медичних послуг. Зуб акцентує увагу на тому, що державне втручання має бути спрямоване не лише на контроль або обмеження, а насамперед на створення системи гарантій для населення, оптимізацію ресурсів, забезпечення прозорих процедур надання послуг, стимулювання конкуренції серед медичних закладів і підтримку інноваційної діяльності. Таке регулювання має балансувати соціальні функції медицини і ринкові механізми, забезпечуючи доступність і якість медичних послуг без надмірного тиску на суб'єктів ринку [31, с. 116-117].

Також варто додати, що регулювання медичних послуг здійснюють і на міжнародному рівні. Згідно з матеріалом ВООЗ регулювання стосується забезпечення доступу пацієнтів до високоякісних, безпечних та ефективних медичних виробів, а також уникнення доступу до небезпечних продуктів. За належного впровадження регулювання забезпечує користь для громадського здоров'я та безпеку пацієнтів, медичних працівників та громади. ВООЗ, як зазначено в Резолюції 60.29 Всесвітньої асамблеї охорони здоров'я (ВАОЗ), має мандат «заохочувати держави-члени до розробки національних або регіональних рекомендацій щодо належної виробничої та регуляторної практики, створення систем спостереження та інших заходів для забезпечення якості, безпеки та

ефективності медичних виробів, а також, де це доречно, участі в міжнародній гармонізації» [32].

ВООЗ розробляє навчальні матеріали разом з професійними організаціями, щоб допомогти національним регуляторним органам укомплектувати штат кваліфікованими біомедичними інженерами, техніками та регуляторними фахівцями для проведення оцінки, реєстрації, передринкового затвердження та післяринкового нагляду за медичними виробами. Крім того, на 67-й сесії ВООЗ було схвалено резолюцію «Зміцнення регуляторної системи для медичних виробів». [33].

Крім того, до питання регулювання медичних послуг, а саме – сектору охорони здоров'я та його фахівців, звертається у своїй роботі Дж. МакІнері. На основі досвіду Великобританії, США та Ірландії визначено, що регуляторні реформи демонструють цікавий рух обох держав до компромісної або гібридної моделі регулювання, яка поєднує найкраще з моделей стримування та дотримання вимог. [34].

Також варто звернути увагу на дослідження китайських науковців, які провели огляд та візуальний аналіз досліджень державного регулювання в охороні здоров'я. Науковці підкреслюють, що У період пандемії COVID-19 державне регулювання відіграло важливу роль в охороні здоров'я. Це дослідження розглядає поточну дослідницьку ситуацію в галузі державного регулювання в охороні здоров'я, обговорює ключові напрямки досліджень, найпродуктивніших авторів та країни, а також найпоширеніші журнали, а також аналізує зміни в державному регулюванні в охороні здоров'я до та після спалаху COVID-19. У статті розкрито загальну ефективність літератури з питань державного регулювання у сфері охорони здоров'я, визначено, що охорона здоров'я потребує вдосконалення державного регулювання після спалаху коронавірусу, тому найближчим часом будуть відбуватись суттєві зміни у даному напрямку [34].

Крім того, спираючись на дослідження, підкреслимо, що форми державного регулювання ринку медичних послуг охоплюють комплекс

організаційних, правових, економічних та адміністративних заходів, спрямованих на забезпечення стабільності функціонування галузі охорони здоров'я та підвищення її ефективності. Правова форма реалізується через прийняття законів, постанов, наказів, стандартів і клінічних протоколів, які визначають правила діяльності всіх учасників ринку. Організаційна форма полягає у створенні, координації та нагляді за діяльністю медичних закладів, формуванні системи акредитації, ліцензування та контролю якості послуг. Економічна форма регулювання виявляється у фінансуванні медичних установ, встановленні тарифів на медичні послуги, механізмах державного замовлення, страхування та субсидіювання певних категорій населення. Адміністративна форма передбачає діяльність державних органів влади, які приймають управлінські рішення, проводять моніторинг, контроль і оцінку результатів у сфері охорони здоров'я. В окремих випадках виділяють також інформаційну форму, що забезпечує відкритість ринку медичних послуг, підвищення рівня обізнаності населення та прозорість діяльності медичних закладів.

Також у таблиці 1.1 представимо основні механізми регулювання ринку медичних послуг. Згідно з даними, представленими у таблиці, зазначимо, що регулювання медичного ринку спирається на поєднання адміністративних і фінансових інструментів, які по-своєму впливають на умови конкуренції. Ліцензування та акредитація задають базові вимоги до якості й безпеки, формуючи мінімальний поріг входу на ринок. Цінові обмеження та державні програми фінансування забезпечують доступність послуг, але частково стримують ринкову динаміку. Страхові механізми визначають фінансові потоки та впливають на позиції державних і приватних закладів. Податкове регулювання, своєю чергою, або стимулює інвестиції та розвиток, або ускладнює конкуренцію залежно від встановленого навантаження.

Механізми регулювання ринку медичних послуг

Механізм регулювання	Опис
Ліцензування та акредитація	Ліцензування є обов'язковим елементом регулювання, що забезпечує контроль за відповідністю медичних закладів встановленим вимогам щодо персоналу, обладнання, стандартів лікування та санітарних норм. Ліцензування здійснюється державними органами відповідно до затверджених критеріїв та включає комплекс перевірок та експертних оцінок. Акредитація спрямована на визначення рівня якості медичних послуг, що надаються закладами охорони здоров'я. Вона є важливим інструментом диференціації медичних установ і створює конкурентну перевагу для тих закладів, які відповідають високим стандартам обслуговування.
Цінове регулювання	Регулювання цін на медичні послуги здійснюється через механізми державного фінансування, реімбурсацію вартості медичних препаратів та встановлення граничних тарифів на послуги в державних медичних закладах. Одним із важливих інструментів є державні програми страхування, які визначають обсяг покриття витрат на лікування за рахунок бюджетних коштів. Обмеження вільного ціноутворення може сприяти забезпеченню соціальної справедливості, проте водночас зменшує можливості для ринкової конкуренції.
Система медичного страхування	Медичне страхування відіграє значну роль у формуванні конкурентного середовища, оскільки визначає фінансову доступність послуг для населення та моделі їх відшкодування. Обов'язкове державне страхування регламентує механізми фінансування державних і приватних медичних закладів, що впливає на їхню рентабельність та умови діяльності.
Податкове регулювання	Податкові механізми відіграють важливу роль у стимулюванні або стримуванні розвитку медичного бізнесу. Надання податкових пільг приватним клінікам, що інвестують у сучасні технології та впроваджують інноваційні методи лікування, сприяє їхньому розвитку. З іншого боку, високе податкове навантаження може ускладнювати конкуренцію між державними та приватними закладами охорони здоров'я.

Джерело: створено автором на основі [31-35]

Враховуючи це, державне регулювання ринку медичних послуг є багатогранною системою впливу, що поєднує правові, економічні та організаційні механізми. Форми державного регулювання у такому випадку забезпечують узгодженість дій держави, медичних установ і громадян, сприяють підвищенню якості медичних послуг, конкурентоспроможності ринку та ефективному використанню ресурсів. Окрім цього, регулювання ринку та окремі регуляторні механізми здійснюють суттєвий вплив на розвиток конкурентного середовища, що необхідно розглянути детальніше далі.

1.3. Вплив регуляторних механізмів на розвиток конкурентного середовища

Варто наголосити, що у наукових колах сформувалось чимало визначень поняття конкуренції. Так, І. А. Чіков розглядає конкуренцію як суперництво економічних суб'єктів на ринку, метою якого є досягнення найбільших результатів господарської діяльності; регулюючий елемент, який забезпечує регулювання попиту та пропозиції на ринку; суперництво традиційного з інноваційним. Основними функціями конкуренції у такому випадку є: регулювання, стимулююча функція, ціноутворення, розподілу, контролю та інноваційна функція [35, с. 3-4]. Крім того, на думку Н. Є. Каличевої, конкуренція – це системо утворююча складова ринкових відносин, що визначає усю сукупність притаманних їм елементів, а саме – формування витрат виробництва, вартості, адаптованості до умов та вимог ринку. Конкуренція – це фундамент ринкових методів та ведення господарства, основа формування економічного закону об'єктивності категорій суб'єктів ринку, що здійснює вплив на характер та форми взаємодії між ними [37, с. 32-34].

Конкурентне середовище, згідно з дослідженням Н. Ю. Сідора, С. С. Ярмуса та Ю. Г. Жука, представляє собою сукупність умов і факторів, у яких діють підприємства та інші учасники ринку, взаємодіючи між собою у процесі боротьби за споживача, ресурси й ринкові позиції. Воно формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, серед яких – конкуренти, споживачі, постачальники, державні органи регулювання, інституції громадянського суспільства та глобальні економічні тенденції. Саме через ці взаємозв'язки створюються передумови для розвитку підприємницької діяльності, інновацій і підвищення ефективності функціонування ринку [38, с. 4].

Основними характеристиками конкурентного середовища є [38, с. 4-5]:

- Динамічність і мінливість. Ринкові умови постійно змінюються під впливом технологічного прогресу, нових регуляторних вимог, коливань споживчих уподобань та міжнародних подій. Це змушує підприємства адаптуватися, вдосконалювати продукцію і змінювати бізнес-стратегії.

- Глобалізація ринків. Конкуренція перестає бути суто національною – компанії змагаються на міжнародному рівні, що стимулює їх до підвищення якості продукції, зниження витрат і впровадження сучасних управлінських практик.
- Технологічний прогрес. Інновації є рушійною силою змін: вони трансформують виробничі процеси, формують нові сегменти ринку й підвищують ефективність управління. Водночас ті підприємства, що не встигають адаптуватися до нових технологій, втрачають свої позиції.
- Інформаційна прозорість. Завдяки сучасним інформаційним технологіям споживачі мають змогу швидко отримувати й порівнювати дані про товари, послуги та компанії. Це підвищує рівень відповідальності бізнесу перед клієнтами та стимулює до підвищення якості.
- Інноваційність. Здатність до впровадження нових рішень – ключовий чинник конкурентоспроможності. Інновації проявляються не лише у виробництві чи технологіях, а й у маркетингу, управлінні, логістиці та корпоративній культурі.
- Зміна споживчих вподобань. Сучасний споживач прагне індивідуального підходу, високої якості та соціальної відповідальності бізнесу. Це спонукає підприємства до персоналізації пропозицій і впровадження етичних стандартів у діяльність.
- Екологічні та соціальні фактори. Підприємства дедалі більше враховують вимоги сталого розвитку, впроваджують екологічно чисті технології та соціальні програми, що зміцнює їхню репутацію і довіру з боку суспільства.

Крім того, згідно з Г. Г. Старостенко, важливим фактором розвитку конкурентного середовища є внесення змін до управління економічною системою, що має відбуватись на рівні окремих підприємств або галузі, або на рівні регіону та національного господарства в цілому. У даному випадку доцільно також розглядати такі механізми розвитку конкурентного середовища на ринку медичних послуг [39, с. 222-230].

Також у дослідженні О. М. Баксалової та Є. О. Шелест проведено аналіз теоретичних основ управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності медичного закладу. Авторки аналізують існуючі методи оцінювання конкурентоспроможності медичних закладів і доходять висновку, що часто застосовують експертні методи, факторні підходи, комплексні підходи. У результаті сформовано модель сутності управління потенціалом конкурентоспроможності медичного закладу, яка включає такі блоки: чинники конкурентоспроможності; напрями і вектори розвитку; принципи і функції управління; показники оцінювання; стратегічні рішення. [40, с. 226-234].

Регуляторні механізми впливають і на стратегічне планування медичних закладів. Вони сприяють впровадженню довгострокових стратегій розвитку, оцінці потенціалу установ, визначенню напрямів підвищення якості послуг та підготовці висококваліфікованого персоналу. Це дозволяє медичним закладам підвищувати свою конкурентоспроможність, адаптуватися до змін у попиті та забезпечувати ефективне управління ресурсами [42].

Узагальнюючи особливості впливу регуляторних механізмів на розвиток конкурентного середовища представимо на рис.1.3.

Враховуючи це, регуляторні механізми відіграють ключову роль у розвитку конкурентного середовища на ринку медичних послуг. Вони формують передумови для ефективної конкуренції, стимулюють інновації та підвищують якість надання медичних послуг. Водночас державне втручання повинно бути збалансованим, послідовним і спрямованим на створення умов для рівного доступу населення до медичної допомоги та забезпечення соціально-економічної стабільності ринку. Комплексне використання правових, економічних і адміністративних інструментів дозволяє підвищити конкурентоспроможність медичних закладів та сприяти сталому розвитку системи охорони здоров'я.

Отже, у першому розділі здійснено теоретико-методологічне дослідження сутності ринку медичних послуг, особливостей його функціонування та форм державного регулювання.



Рис.1.3. Вплив регуляторних механізмів на розвиток конкурентного середовища на прикладі ринку медичних послуг

Джерело: створено автором на основі узагальнень результатів теоретичного аналізу

Узагальнення наукових підходів дозволило сформувати цілісне бачення взаємодії ринкових механізмів і державної політики в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій.

З'ясовано, що ринок медичних послуг є складною багаторівневою системою, у якій поєднуються економічні відносини, соціальні гарантії та інституційні норми. Медичні послуги не є звичайним товаром, оскільки пов'язані з забезпеченням суспільного блага – здоров'я населення. Тому медицина має подвійний статус: підпорядковується законам ринку, але водночас вимагає сильного державного втручання для гарантування рівного доступу до

якісної допомоги. Поняття «медичні послуги» охоплює професійні дії медичного персоналу та організаційно-технологічні процеси їх надання. Для цих послуг характерні нематеріальність, невіддільність від виконавця, неможливість накопичення та залежність якості від компетентності персоналу й технічного забезпечення. Ринок медичних послуг формується у взаємодії державних і приватних медичних закладів, страхових компаній, споживачів і контролюючих органів. Йому властиві сегментованість, нерівномірність розвитку та залежність якості й доступності послуг від регуляторної політики. В Україні його розвиток відбувався спонтанно, на тлі глибоких трансформацій, що підсилює потребу в удосконаленні механізмів управління.

Державне регулювання у сфері охорони здоров'я має багаторівневу структуру та включає правові, економічні, організаційні й адміністративні інструменти. Воно необхідне через неспроможність ринку самостійно забезпечити високий рівень доступності та якості послуг. Основні його цілі – гарантування права громадян на медичну допомогу, формування ефективного фінансування, захист пацієнтів і підтримка добросовісної конкуренції. Регулювання охоплює ліцензування, акредитацію, стандартизацію, моніторинг, фінансові програми, цінові обмеження та податково-страхові механізми. Правова форма забезпечує нормативну базу, організаційна – структуру та координацію діяльності закладів, економічна – фінансування та тарифоутворення, адміністративна – контроль і нагляд, інформаційна – прозорість та поінформованість споживачів.

Конкурентне середовище у сфері медичних послуг характеризується динамічністю, залежністю від технологічних інновацій, зростанням ролі етичних стандартів та підвищенням інформованості пацієнтів. Значну частину умов конкуренції формують державні рішення, що стосуються стандартів, фінансування, оснащення та кадрових вимог.

Таким чином, перший розділ сформував теоретико-методологічну основу подальшого аналізу практичних механізмів державного регулювання ринку медичних послуг та його впливу на конкуренцію в умовах сучасних викликів системи охорони здоров'я.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИЧНИХ АСПЕКТІВ ВПЛИВУ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ НА КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ (НА ПРИКЛАДІ КНП «ВІННИЦЬКА ОБЛАСНА ЛІКАРНЯ ІМ. М. І. ПИРОГОВА ВОР»)

2.1. Організаційно-економічна характеристика КНП «Вінницька обласна лікарня ім. М. І. Пирогова ВОР»

Для того, щоб проаналізувати практичні аспекти впливу державного регулювання на конкурентне середовище, необхідно навести організаційно-економічну характеристику КНП «Вінницька обласна лікарня ім. М. І. Пирогова ВОР».

Аналізуючи діяльність КНП «Вінницька обласна лікарня ім. М. І. Пирогова ВОР», зауважимо, що сьогодні заклад є багатoproфільною високоспеціалізованою установою, яка працює на третинному рівні надання медичної допомоги.

Головною місією закладу є забезпечення якості та доступності медичної допомоги. У своїй діяльності лікарня орієнтується на потреби пацієнтів, підтримує високу культуру сервісу й прагне до постійного вдосконалення внутрішніх процесів. Підхід до організації роботи ґрунтується на відповідальності за результат лікування, дотриманні вимог законодавства та професійних стандартів, що формує довіру пацієнтів і зміцнює позиції лікарні в медичному просторі регіону. Заклад приділяє значну увагу розвитку технологічної бази та впровадженню сучасних методів лікування. У стаціонарних відділеннях активно застосовуються малоінвазивні хірургічні втручання, ендоскопічні та лапароскопічні методики, що забезпечує меншу травматичність лікування та скорочення періоду відновлення. Поряд із цим лікарня постійно розширює можливості діагностики та оновлює підходи до оперативних втручань, що впливає на підвищення ефективності її роботи й конкурентного потенціалу [43].

КНП «ВОКЛ ім. М. І. Пирогова ВОР» є одним із найстаріших медичних закладів області, що дозволило накопичити значний досвід та сформувати стійкі професійні традиції. Лікарня неодноразово проходила акредитацію та підтверджувала вищу категорію, а також отримала сертифікат системи управління якістю, виданий ДП «Вінницястандартметрологія». Це демонструє відповідність діяльності закладу вимогам до якості та ефективності організації роботи. Особливістю лікарні є її тісна співпраця з освітньою та науковою сферою. На її базі працюють 12 клінічних кафедр та циклів Вінницького національного медичного університету ім. М. І. Пирогова. Це забезпечує постійне залучення молодих фахівців, розвиток наукової діяльності, впровадження інновацій у лікувальні процеси та формує середовище безперервного професійного зростання.

Колектив лікарні є одним із найчисельніших у регіоні: у закладі працює понад 1600 співробітників, серед яких 306 лікарів, включно з кандидатами та докторами наук, заслуженими лікарями України та фахівцями вищої кваліфікаційної категорії. Значну частину персоналу становлять медичні сестри та молодший медичний персонал. Така кадрова структура дає змогу забезпечувати безперервність роботи, високу якість надання допомоги та широкий спектр медичних послуг.

Лікарня стабільно зберігає провідні позиції в області та за її межами. Керівництво закладу ставить за мету подальший розвиток напрямів, які потребують високотехнологічних рішень: трансплантології, кардіохірургії, сучасних центрів хірургічної допомоги. Розвиток цих напрямів потребує значних інвестицій, кадрової підтримки та регуляторної узгодженості, що робить лікарню показовим прикладом взаємодії закладу охорони здоров'я з інституціями державного управління [43].

Окрім цього, у контексті організаційної характеристики КНП «Вінницька обласна лікарня ім. М. І. Пирогова ВОР», зазначимо, що вона включена до Реєстру неприбуткових установ та організацій на підставі рішення контролюючого органу ДФС № 1902284600215 від 18.10.2019 [44]. Адреса:

21028, Україна, Вінницький р-н, Вінницька обл., місто Вінниця, вулиця Пирогова, будинок 46. Основний вид діяльності – 86.10 Діяльність лікарняних закладів [45].

Проаналізуємо фінансові показники закладу. Представимо їх у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Фінансові показники КНП «Вінницька обласна лікарня ім. М. І. Пирогова
ВОР»

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Дохід, грн	237 753 000	337 537 000	454 692 000	620 635 000	782 557 000
Чистий прибуток, грн	55 636 000	370 417 000	2 865 000	77 886 000	140 059 000
Активи, грн	629 394 000	983 879 000	1 117 597 000	1 212 371 000	1 401 043 000
Зобов'язання, грн	44 506 000	14 873 000	60 986 000	112 944 000	147 869 000
Середня зарплата до оподаткування, грн	—	8 705	13 500	14 516	16 604
Кількість працівників, осіб	—	1 509	1 504	1 569	1 619

Джерело: створено автором на основі даних фінансової звітності [46]

Зауважимо, що фінансові показники демонструють помітне скорочення доходів: від значних сум у 2020-2021 роках лікарня перейшла до набагато нижчих надходжень у 2022-2024 роках. Така зміна може свідчити про зміну договорів, перехід на іншу модель фінансування або вплив зовнішніх обставин, які обмежили фінансові потоки. Чистий прибуток рухався схожою траєкторією: після високих значень у 2020-2021 роках він різко впав, а у 2023-2024 роках залишався на помірному рівні. Це сигналізує про зменшення фінансового ресурсу, з яким заклад міг працювати. На тлі цього активи продовжували зростати. Це означає, що лікарня все ж розширювала матеріальну базу або оновлювала наявні фонди, незалежно від зниження доходів. Зобов'язання також зросли останніми роками, що може бути наслідком інвестицій у обладнання чи модернізацію. Заробітна плата і кількість працівників поступово збільшувались. Попри загальне падіння доходів, заклад намагався втримати персонал і забезпечити більш прийнятні умови оплати, що важливо для медичного сектору [46].

Варто додати, що на фінансову динаміку впливають і особливості самої лікарні як великого регіонального центру. Заклад виконує значну кількість високовартісних втручань, підтримує широкий перелік спеціалізованих відділень та працює у режимі постійної готовності до реагування на складні клінічні випадки. Така структура потребує значного матеріального забезпечення, оновлення обладнання, витратних матеріалів та утримання інфраструктури, що відображається у загальних фінансових показниках. Високий рівень спеціалізації та вимоги до організації роботи формують додаткове навантаження на бюджет закладу, особливо в умовах нестабільності зовнішнього фінансування. Також варто звернути увагу на організаційну структуру управління лікарнею. КНП «Вінницька обласна лікарня ім. М. І. Пирогова ВОР» має класичну вертикальну і водночас функціональну структуру, що дозволяє ефективно координувати роботу великого колективу та різноманітних відділень. До керівництва входять:

- директор лікарні, який відповідає за стратегічний розвиток і взаємодію з державними органами;
- заступники директора з питань лікувальної роботи, адміністративно-господарської діяльності, економічних питань та кадрової політики;
- головні лікарі відділень, які координують роботу стаціонарних, амбулаторних та спеціалізованих підрозділів;
- керівники структурних підрозділів (реєстратура, лабораторія, діагностичні центри, фізіотерапія тощо);
- служби забезпечення та підтримки, включно з відділом кадрів, бухгалтерією, відділом інформаційних технологій та матеріально-технічного забезпечення.

Схематично представимо це на рис.2.1.

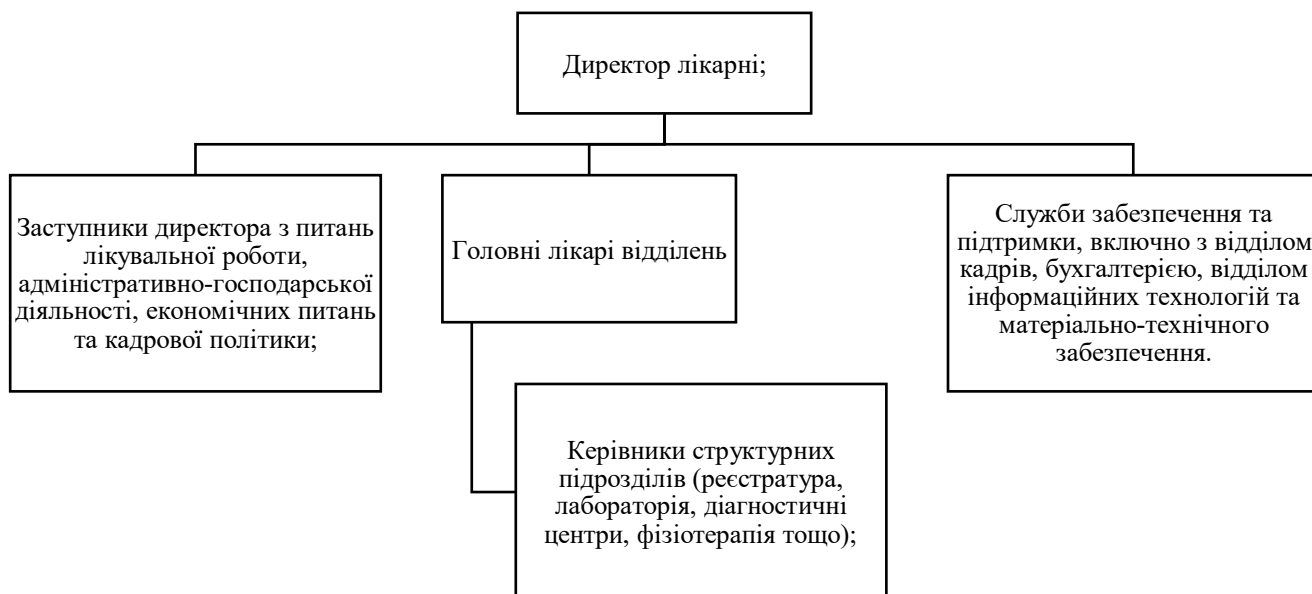


Рис.2.1. Структура управління КНП «Вінницька обласна лікарня ім. М. І. Пирогова ВОР»

Джерело: створено автором на основі інформації про лікарню

Така структура забезпечує чітке розмежування функцій, контроль якості на всіх рівнях та швидку реакцію на зміни у потребах пацієнтів або вимогах регуляторів.

Крім того, враховуючи те, що діяльність лікарні регулюється державою, важливо згадати й про ліцензування, акредитацію та стандартизацію. КНП «ВОКЛ ім. М. І. Пирогова ВОР» має всі необхідні ліцензії для надання медичної допомоги на третинному рівні. Лікарня неодноразово проходила акредитацію, підтверджуючи вищу категорію якості медичних послуг, а також отримала сертифікат системи управління якістю, що відповідає національним стандартам та вимогам ДП «Вінницястандартметрологія». Це забезпечує впевненість у безпеці пацієнтів, високий рівень клінічних процесів та відповідність сучасним протоколам лікування.

Окрім цього, спираючись на офіційні дані, окреслимо також наступні особливості діяльності КНП «Вінницька обласна лікарня ім. М. І. Пирогова ВОР»:

1. Функціональні напрями роботи лікарні. Окрім лікувальної, діагностичної та реабілітаційної діяльності, лікарня активно займається профілактичними та освітніми програмами. Це включає організацію безкоштовних медичних оглядів, проведення лекцій для населення щодо здорового способу життя, а також навчання персоналу сучасним методам лікування. Такий підхід допомагає підвищувати довіру пацієнтів та формує позитивний імідж закладу.

2. Взаємодія з партнерами та регуляторами. Лікарня підтримує тісні контакти з місцевими органами охорони здоров'я, страховими компаніями та фармацевтичними постачальниками, що дозволяє швидко реагувати на потреби пацієнтів і забезпечувати безперервність послуг. Співпраця з державними регуляторами спрямована не лише на дотримання вимог, але й на отримання консультацій щодо впровадження нових стандартів та технологій.

3. Інновації та модернізація. КНП «ВОКЛ ім. М. І. Пирогова ВОР» активно впроваджує цифрові технології у веденні медичної документації, електронному записі пацієнтів та дистанційній консультації. Це дозволяє скоротити час очікування, підвищити точність обліку та полегшити взаємодію між відділеннями.

4. Соціальна відповідальність. Лікарня бере участь у соціальних програмах регіону, підтримує ветеранів, людей з інвалідністю та малозабезпечені верстви населення. Це підкреслює її роль не лише як медичного закладу, а й як важливого соціального інституту області.

Отже, КНП «Вінницька обласна лікарня ім. М. І. Пирогова ВОР» є потужним медичним центром із розвиненою інфраструктурою, високим кадровим потенціалом і стійким прагненням до інноваційного розвитку. З огляду на масштаби діяльності, структуру взаємодії з державними інституціями та потребу в адаптації до сучасних регуляторних вимог, заклад є показовим об'єктом для вивчення впливу державного регулювання на конкурентоспроможність медичних установ.

2.2. Аналіз державного регулювання діяльності лікарні у контексті формування конкурентного середовища

Далі на прикладі КНП «Вінницька обласна лікарня ім. М. І. Пирогова ВОР» важливо провести аналіз державного регулювання діяльності лікарні у контексті формування конкурентного середовища. Для того, щоб аналіз був більш повним та ґрунтовним, важливо у першу чергу охарактеризувати в цілому стан ринку медичних послуг в Україні у сучасних умовах його функціонування, спираючись на актуальні наукові джерела, дані звітів та статистичну інформацію.

Зауважимо, що станом на сьогодні ринок медичних послуг в Україні характеризується активним розвитком, що пов'язано з низкою факторів. Характерними аспектами розвитку ринку медичних послуг в Україні є перехід до ринково орієнтованої моделі функціонування, яка характеризується тим, що ключову роль відіграють якість послуг, ефективність управління, рівень технологічного забезпечення та довіра пацієнтів.

Водночас спостерігається значна нерівномірність розвитку медичних закладів у державному та приватному секторах, різниця у доступності послуг між регіонами, а також відмінності у фінансуванні та кадровому потенціалі. Важливою тенденцією останніх років є зростання частки приватних клінік, активне впровадження інноваційних технологій і розвиток телемедицини. Це, своєю чергою, формує нову конкурентну динаміку в галузі, змінюючи традиційні підходи до організації медичної допомоги. Враховуючи це, важливо насамперед розглянути сучасний стан ринку медичних послуг в Україні, що дозволить надалі встановити те, яким чином державне регулювання впливає на конкурентне середовища на даному ринку.

Функціонування ринку медичних послуг має важливе значення для забезпечення реалізації конституційного права громадян на охорону здоров'я та медичну допомогу. Він поєднує у собі як соціальну, так і економічну складову, оскільки охорона здоров'я є не лише суспільним благом, але й сферою підприємницької діяльності, де діють ринкові механізми попиту, пропозиції та конкуренції. Також ринок медичних послуг в Україні можна розглядати як

сукупність організацій, установ та фахівців, які надають медичну допомогу на різних рівнях, при цьому вона може бути як первинною, так і високоспеціалізованою. Учасниками ринку є державні, комунальні, приватні медичні заклади, страхові компанії, фармацевтичні підприємства, дистриб'ютори медичного обладнання, а також пацієнти як споживачі послуг [47, с. 386].

У свою чергу, ринок платних медичних послуг ділиться на легальний та тіньовий ринки, а також до нього входить ринок страхування (добровільного медичного страхування)». Також складовими ринку є установи, які надають платні медичні послуги. Далеко не завжди їх діяльність є офіційною, за деякими підрахунками тіньовий сектор у даному напрямку займає близько 15-20% ринку [48].

Серед основних особливостей українського ринку медичних послуг можна виділити такі.

- Двоїстість системи надання послуг, що поєднує державний і приватний сектори. При цьому державна медицина залишається основним гарантом доступності допомоги для населення, тоді як приватні заклади зосереджуються на підвищенні якості, сервісу та технологічного рівня.

- Реформування фінансування галузі, зокрема запровадження моделі «гроші йдуть за пацієнтом», що стимулює конкуренцію між закладами охорони здоров'я за контрахтування з Національною службою здоров'я України.

- Зростання ролі приватного сектору: приватні клініки активно розширюють спектр послуг, запроваджують міжнародні стандарти якості, впроваджують сучасні діагностичні та лікувальні технології.

- Регіональні диспропорції у доступі до медичних послуг: у великих містах спостерігається надлишок медичних установ, тоді як у сільській місцевості залишається проблема кадрового дефіциту та застарілої інфраструктури.

- Інноваційні зміни в організації медичної допомоги, зокрема розвиток телемедицини, цифрових сервісів запису до лікаря, електронних медичних карток і системи eHealth.

- Вплив воєнного стану, що зумовив перерозподіл ресурсів, зростання потреби у реабілітаційних та психосоціальних послугах, а також підвищення навантаження на систему охорони здоров'я загалом.

Крім того, останнім часом спостерігається збільшення вартості медичних послуг, що пов'язано з такими факторами, як збільшення орендної плати та заробітної плати персоналу, вартості обладнання та імпорتنих поставок тощо. Особливо високим є рівень конкуренції серед тих медичних закладів, які надають платні медичні послуги.

Доцільно звернути увагу на попит на медичні послуги у різних регіонах. У даному аспекті лідерами за кількістю пошукових запитів щодо медичних послуг є такі регіони, як Київ, Дніпропетровська, Харківська, Львівська та Одеська області, які є лідерами за кількістю населення в умовах воєнного стану внаслідок внутрішнього переміщення населення з інших регіонів. За даними DOC.UA, близько 50% заявок на медичні послуги припадає саме на Київ, також значною є частка й інших регіонів, зазначених попередньо.

Згідно з даними, зазначимо, що від початку повномасштабної війни збільшується кількість записів на прийом до лікарів. Також збільшується кількість записів і у діагностичні центри. Примітним є відновлення кількості записів у медичні заклади за різними напрямками. Також спостерігається збільшення попиту на послуги реконструктивної та естетичної пластичної хірургії.

На жаль, під час повномасштабної війни негативним фактором, що впливає на стан ринку медичних послуг в Україні, є атаки на медичну інфраструктуру. Здебільшого це стосується тих населених пунктів, які розташовані у зоні ведення бойових дій або на близькій відстані. Атаки на медичну інфраструктуру є особливо частими, відбуваються майже щодня, внаслідок чого руйнуються заклади охорони здоров'я, також травмуються медичні працівники. Через брак

фінансових та матеріальних ресурсів відновлення медичних закладів відбувається повільно, що підтверджують дані з сайту «Слово і діло». Зокрема, повністю зруйновано було 226 медичних закладів, частково – 1685. З них повністю відновлено лише 551, частково – 350 [50].

Також проблемою є дефіцит медичних працівників, що є й загальносвітовою тенденцією. Такий дефіцит негативно впливає на функціонування установ на ринку медичних послуг, також деструктивно впливає і на стан ринку безпосередньо [51].

Враховуючи це, можна сказати, що сучасний стан ринку медичних послуг в Україні важко назвати позитивним. Ринок все ще перебуває на етапі свого становлення, характерними рисами чого протягом останніх років є поєднання державних та приватних медичних послуг. Також на ринок впливають низка негативних факторів, здебільшого пов'язаних з повномасштабною війною та недостатнім фінансуванням медичної галузі. Усі ці фактори впливають у тому числі і на стан конкурентного середовища на ринку.

У такому середовищі КНП «Вінницька обласна лікарня ім. М. І. Пирогова ВОР» працює як великий багатопрофільний заклад, на який припадає значна частина спеціалізованої допомоги в регіоні. Лікарня змушена постійно підлаштовуватися під зміну пацієнтських потоків, нові вимоги контрактування та зростання конкуренції з боку приватних клінік, що активно нарощують обсяги платних послуг. Окреме навантаження створює воєнний контекст: коливання кількості звернень, потреба у швидкому розширенні певних напрямів, кадрові втрати та зростання витрат на забезпечення безпеки. На тлі цього стабільність фінансування через НСЗУ, прозорість взаємодії з державними органами, можливість отримувати кошти за чітко визначеними пакетами та дотримання всіх регуляторних норм стають для закладу критичними умовами роботи.

Як зазначається у Законі: «Основи законодавства України про охорону здоров'я визначають правові, організаційні, економічні та соціальні засади охорони здоров'я в Україні, регулюють суспільні відносини у цій сфері з метою забезпечення гармонійного розвитку фізичних і духовних сил, високої

працездатності і довголітнього активного життя громадян, усунення факторів, що шкідливо впливають на їх здоров'я, попередження і зниження захворюваності, інвалідності та смертності, поліпшення спадковості» [2].

Правова основа її діяльності ґрунтується на Законі України «Основи законодавства України про охорону здоров'я», що визначає організаційні, економічні та соціальні засади охорони здоров'я та регулює суспільні відносини у сфері медичної допомоги [2]. Також заклад керується положеннями Конституції України щодо права кожного громадянина на безоплатну медичну допомогу та створення умов для ефективного та доступного медичного обслуговування [1]. Також важливу роль відіграють галузеві стандарти, такі як медичні стандарти, клінічні протоколи, таблиці матеріально-технічного оснащення та лікарські формуляри. Ці норми встановлюють правила, що стосуються надання медичної допомоги, функціонування системи охорони здоров'я, лікарні як окремого закладу та захисту прав пацієнтів [52, с. 222-226].

Варто додати, що важливість використання регулятивних заходів на ринку медичних послуг, на якому функціонує КНП «Вінницька обласна лікарня ім. М. І. Пирогова ВОР», полягає у тому, що саме держава виконує роль головного замовника медичних послуг, що, у свою чергу, забезпечує покращення здоров'я громадян, підвищення рівня якості життя суспільства та, як результат, національну безпеку держави. Регулятивні заходи також надають можливість забезпечити загальну суспільну доступність та рівень якості надання медичних послуг. Тому ці заходи передбачають створення кращих умов для функціонування ринку, на якому функціонує лікарня, що б дозволило зробити так, щоб медичні послуги відповідали потребам громадян. При цьому ці заходи також мають створити кращі умови для розвитку ринку медичних послуг як такого, а також КНП «Вінницька обласна лікарня ім. М. І. Пирогова ВОР», як окремого закладу, який надає відповідні послуги [17, с. 125-127].

Крім того, підходи до регулювання охорони здоров'я відповідають наступним основним завданням [53, с. 2-5]:

- забезпечення належних організаційних, матеріальних і фінансових умов для функціонування та розвитку закладів охорони здоров'я незалежно від форми власності;
- здійснення системного контролю за якістю надання медичної допомоги та дотриманням стандартів медичних послуг;
- удосконалення нормативно-правового забезпечення, яке гарантує рівні умови діяльності для всіх учасників ринку медичних послуг;
- реалізація заходів соціально-демографічної політики, спрямованих на підтримку народжуваності, зменшення рівня смертності та поліпшення стану здоров'я населення;
- гарантування вільного та рівного доступу громадян до медичної допомоги незалежно від місця проживання чи соціального статусу;
- забезпечення епідеміологічної безпеки та підтримання належного санітарно-гігієнічного стану в державі;
- формування ефективної системи багатоканального фінансування галузі, включаючи розширення бюджетної підтримки та залучення додаткових джерел фінансування;
- популяризація і стимулювання здорового способу життя серед населення;
- підтримка розвитку медичної та фармацевтичної галузей, зокрема виробництва лікарських засобів, медичного обладнання та витратних матеріалів;
- стимулювання наукових досліджень та впровадження інноваційних технологій у медичну практику, розвиток ринку медичних новацій;
- створення умов для підвищення професійного рівня та кваліфікації медичних працівників, розвиток системи безперервної освіти у сфері охорони здоров'я.

Серед ключових аспектів регулювання ринку медичних послуг України та КНП «Вінницька обласна лікарня ім. М. І. Пирогова ВОР» як окремого закладу у сфері охорони здоров'я у контексті регуляторних механізмів слід зазначити наступні (табл. 2.2):

Таблиця 2.2

Регуляторні механізми на ринку медичних послуг України

Напрямок регулювання	Зміст і характеристика механізму
Державне фінансування системи охорони здоров'я	Впровадження принципу «гроші йдуть за пацієнтом», укладення договорів між медичними закладами та НСЗУ. Забезпечення фінансування за рахунок Державного бюджету.
Ліцензування медичної діяльності	Встановлення вимог до медичних закладів щодо приміщень, обладнання, персоналу та стандартів надання допомоги.
Система стандартів і протоколів лікування	Впровадження уніфікованих клінічних протоколів та медичних стандартів на основі доказової медицини.
Контроль якості медичних послуг	Моніторинг виконання медичних гарантій, аудит закладів охорони здоров'я, контроль дотримання стандартів.
Реформа первинної медичної допомоги	Перехід на нову модель фінансування, створення електронної системи eHealth, укладення декларацій із сімейними лікарями.
Державне регулювання цін на лікарські засоби	Встановлення референтного ціноутворення, компенсація вартості лікарських препаратів через програму «Доступні ліки».
Розвиток медичного страхування	Добровільне медичне страхування, поступова підготовка до запровадження обов'язкової страхової системи.
Регулювання приватного сектору	Дозвільна діяльність приватних медичних закладів, акредитація, нагляд за дотриманням прав пацієнтів.
Міжнародне співробітництво у сфері охорони здоров'я	Участь України у програмах ВООЗ, ЄС, ЮНІСЕФ; імплементація міжнародних стандартів якості медичних послуг.

Джерело: створено автором на основі даних про лікарню

Згідно з даними таблиці зазначимо, що регулювання діяльності лікарні здійснюється через низку механізмів, які забезпечують її стабільне функціонування та конкурентну позицію на ринку медичних послуг. Зокрема, впровадження принципу «гроші йдуть за пацієнтом» дозволяє отримувати фінансування від НСЗУ пропорційно кількості наданих медичних послуг, що стимулює оптимізацію роботи та підвищення якості надання допомоги [3; 54]. Ліцензування закладу гарантує відповідність приміщень, обладнання та персоналу встановленим стандартам, а контроль дотримання клінічних протоколів забезпечує системність та безпеку лікувального процесу [5; 55].

Також важливим регулятивним механізмом є забезпечення контролю якості медичних послуг. Він включає моніторинг виконання медичних гарантій, аудит діяльності закладів охорони здоров'я та оцінку дотримання встановлених стандартів. Контроль здійснюють на державному та місцевому рівнях. Наприклад, НСЗУ проводить перевірки виконання умов договорів про надання медичних послуг, а МОЗ контролює дотримання вимог щодо ліцензування та

стандартів лікування. Завдяки цьому вдається вчасно виявляти порушення, підвищуючи ефективність роботи медичних установ та формуючи таким чином систему постійного вдосконалення якості медичних послуг.

Окрім цього, варто додати, що КНП «Вінницька обласна лікарня ім. М. І. Пирогова ВОР» активно інтегрує електронні сервіси, зокрема систему eHealth, що підвищує прозорість обліку пацієнтів, контроль фінансування та ефективність управління ресурсами. Крім того, діє програма «Доступні ліки», у межах якої держава компенсує вартість окремих лікарських препаратів для громадян, які потребують тривалого лікування. Завдяки такій політиці вдається підвищити соціальну справедливість, зменшити фінансове навантаження на населення та забезпечити стабільність фармацевтичного ринку, що також стосується діяльності лікарні [28, с. 147-148].

Важливим аспектом для лікарні є участь у системі добровільного медичного страхування та підготовка до впровадження обов'язкової страхової системи, що може розширити фінансові можливості закладу та покращити доступність послуг для пацієнтів. Крім того, лікарня взаємодіє з приватними медичними закладами в рамках регулювання конкуренції, акредитації та дотримання прав пацієнтів, що сприяє підвищенню якості та впровадженню інноваційних технологій у практику.

Особливу роль відіграє міжнародне співробітництво, яке дозволяє лікарні впроваджувати міжнародні стандарти якості медичних послуг, брати участь у навчальних програмах та отримувати технічну підтримку для вдосконалення лікувальних процесів [29, с. 1-3]. Усі ці регуляторні заходи формують конкурентне середовище, в якому КНП «Вінницька обласна лікарня ім. М. І. Пирогова ВОР» забезпечує доступність, якість та ефективність медичної допомоги для населення регіону.

Далі у таблиці 2.3 важливо представити позитивні та негативні сторони заходів державного регулювання, які були розглянуті вище

Таблиця 2.3

Позитивні та негативні сторони регуляторних заходів у сфері охорони
здоров'я України

Напрямок регулювання	Позитивні сторони	Негативні сторони
Державне фінансування системи охорони здоров'я	Забезпечення стабільного фінансування медичних послуг; реалізація принципу «гроші йдуть за пацієнтом»; підвищення прозорості розподілу коштів.	Недостатній рівень бюджетних видатків; затримки фінансування; нерівномірний розподіл ресурсів між регіонами.
Ліцензування медичної діяльності	Підвищення якості медичних послуг; контроль за дотриманням стандартів; зменшення кількості нелегальних закладів.	Складність та тривалість процедур отримання ліцензії; ризик корупційних зловживань; відсутність єдиних електронних реєстрів.
Система стандартів і протоколів лікування	Уніфікація підходів до лікування; зниження ризику лікарських помилок; підвищення довіри пацієнтів до медичної системи.	Повільне оновлення стандартів; недостатня адаптація міжнародних протоколів до українських реалій; слабкий контроль за виконанням.
Контроль якості медичних послуг	Забезпечення дотримання медичних гарантій; можливість виявлення порушень; покращення ефективності роботи закладів.	Обмеженість кадрових та фінансових ресурсів контролюючих органів; формальний підхід до перевірок; низький рівень відповідальності за порушення.
Реформа первинної медичної допомоги	Можливість вільного вибору лікаря; розвиток системи eHealth; підвищення доступності медичних послуг.	Перевантаження сімейних лікарів; технічні проблеми з електронною системою; нерівномірність розвитку первинної ланки між регіонами.
Державне регулювання цін на лікарські засоби	Забезпечення доступності ліків; контроль за рівнем цін; соціальний захист населення через програму «Доступні ліки».	Обмежений перелік препаратів, що підлягають компенсації; складність адміністрування програм; затримки відшкодувань.
Розвиток медичного страхування	Розширення джерел фінансування медицини; формування конкурентного середовища; підвищення якості послуг через контроль страховиків.	Низький рівень охоплення населення; відсутність обов'язкового страхування; слабка законодавча база для його запровадження.
Регулювання приватного сектору	Підвищення якості послуг завдяки конкуренції; розширення доступу до інноваційних методів лікування; створення нових робочих місць.	Висока вартість послуг у приватних закладах; обмежений контроль з боку держави; ризики порушення прав пацієнтів.
Міжнародне співробітництво у сфері охорони здоров'я	Адаптація міжнародних стандартів; підвищення кваліфікації медперсоналу; залучення фінансової та технічної допомоги.	Залежність від зовнішніх донорів; нерівномірне впровадження міжнародних практик; недостатній рівень координації міждержавних проектів.

Джерело: створено автором на основі власних узагальнень

Аналізуючи дані, представлені у таблиці, можна сказати, що регуляторні заходи, які застосовуються державою у сфері охорони здоров'я, мають як позитивні, так і негативні сторони. Їх застосування дозволило вдосконалити сучасний стан ринку медичних послуг та загалом забезпечити його формування, що позитивно впливає на функціонування закладів у сфері охорони здоров'я та ринкові відносини між суб'єктами. Також це позитивно впливає на діяльність окремих медичних установ, таких як КНП «Вінницька обласна лікарня ім. М. І. Пирогова ВОР». Водночас, не усі ці заходи є ефективними та впроваджуються у повній мірі, через що стан ринку важко назвати позитивним. Це може відповідним чином впливати і на розвиток конкурентного середовища, що відбувається під впливом регуляторних заходів.

Таким чином, діяльність КНП «Вінницька обласна лікарня ім. М. І. Пирогова ВОР» відбувається у складному регуляторному та конкурентному середовищі. Державні механізми фінансування, ліцензування, стандартизації та контролю якості створюють для закладу рамки, які забезпечують стабільність і безпеку надання медичних послуг, водночас стимулюючи конкуренцію з боку приватних клінік. Лікарня змушена постійно адаптуватися до змін у законодавстві та ринкових умовах, впроваджувати нові технології та підвищувати якість обслуговування пацієнтів. Вплив регуляторних заходів проявляється і в обмеженнях, зокрема у фінансових ресурсах, кадрових питаннях та необхідності відповідати суворим стандартам. Загалом, державне регулювання створює лікарні можливості для розвитку та підвищення конкурентоспроможності, але водночас накладає додаткові виклики, що потребують стратегічного планування та постійного вдосконалення управлінських процесів.

2.3. Проблеми та обмеження розвитку конкурентоспроможності закладу під впливом регуляторних факторів

У першу чергу, важливо зазначити, що на ринку медичних послуг, на якому функціонує КНП «Вінницька обласна лікарня ім. М. І. Пирогова ВОР», сформувалось конкурентне середовище. Це пов'язано з тим, що на даному ринку функціонує низка державних та приватних медичних закладів, лікарів, які надають приватну практику, відбувається активна комерціалізація медичних послуг, що сприяє розвитку конкуренції між різними учасниками ринку. При цьому конкуренція спостерігається здебільшого між приватними закладами, у той час як між державними вона не функціонує у звичному розумінні.

Разом з тим, варто додати, що конкурентне середовище на ринку медичних послуг України сьогодні перебуває на етапі активного формування. Після тривалого періоду домінування державних медичних закладів і централізованої моделі управління охороною здоров'я, у країні поступово утверджуються ринкові засади, що створюють умови для розвитку конкуренції між різними формами власності. Проте специфіка медичної галузі – її соціальна значущість, високий рівень державного регулювання, обмеженість фінансових ресурсів та залежність від бюджетного фінансування – зумовлюють те, що конкурентне середовище тут має свої особливості, обмеження та виклики.

Насамперед, ринок медичних послуг в Україні залишається структурно неоднорідним, оскільки поєднує державний, комунальний і приватний сектори. Державні та комунальні заклади переважно забезпечують базові медичні послуги в межах програми медичних гарантій, фінансуючись через Національну службу здоров'я України (НСЗУ). Водночас приватні медичні установи діють за принципами самофінансування, орієнтуючись на платоспроможний попит. Така ситуація створює асиметрію конкурентних можливостей, адже державні установи мають стабільне бюджетне фінансування, тоді як приватні – більшу гнучкість, інноваційність і клієнтоорієнтованість, проте несуть вищі фінансові ризики. Також на характер конкурентного середовища суттєво впливає державне регулювання, що безумовно впливає на КНП «Вінницька обласна лікарня ім. М.

І. Пирогова ВОР» та рівень її конкурентоспроможності. Так, впровадження принципу «гроші йдуть за пацієнтом» через діяльність НСЗУ стало важливим кроком до формування конкуренції за споживача між закладами охорони здоров'я. Медичні установи почали змагатися за підписання декларацій із пацієнтами, поліпшувати якість обслуговування, модернізувати матеріальну базу та підвищувати кваліфікацію персоналу. Водночас цей механізм виявив і низку проблем: обмежені тарифи на послуги за програмою медичних гарантій, нерівномірне фінансування між регіонами, а також недостатня мотивація для спеціалізованих медичних закладів, які не охоплені повною мірою державною програмою.

Суттєвим бар'єром для розвитку конкурентного середовища та забезпечення конкурентоспроможності КНП «Вінницька обласна лікарня ім. М. І. Пирогова ВОР» є нерівні стартові умови між суб'єктами ринку. Приватні медичні заклади змушені інвестувати власні кошти в модернізацію обладнання, ремонт приміщень, підготовку кадрів, рекламу та цифровізацію. Натомість державні установи, до яких належить і аналізований заклад, користуються бюджетними ресурсами, хоча часто мають застарілу інфраструктуру й недостатню управлінську автономію. Це призводить до сегментації ринку: у великих містах розвивається платна медицина з елементами конкуренції, тоді як у сільських територіях зберігається монополія державних або комунальних медичних закладів, що обмежує вибір споживачів.

Додатковий вплив на конкурентні процеси здійснюють механізми ліцензування та акредитації. Вони мають на меті забезпечити належну якість і безпеку медичних послуг, але водночас створюють адміністративне навантаження на нових учасників ринку. Отримання ліцензії потребує значних фінансових і часових витрат, а система контролю залишається складною та не завжди прозорою. Це створює ризик адміністративних бар'єрів входу на ринок, особливо для малих приватних клінік та індивідуальних практик. Важливим фактором, що формує конкурентне середовище, є державне регулювання цін і тарифів. З одного боку, програма «Доступні ліки» та встановлення референтних

цін сприяють соціальній справедливості та контролю за вартістю лікування. З іншого – жорстке тарифне регулювання обмежує інвестиційну привабливість медичного бізнесу, стримує розвиток високотехнологічних напрямів медицини, де собівартість послуг значно перевищує встановлені державою тарифи. Як наслідок, приватні заклади змушені орієнтуватися на вузький сегмент заможних клієнтів, що зменшує загальний рівень конкуренції на ринку [52, с. 224; 53, с. 53].

Варто також зазначити, що інституційна база конкуренції в медицині ще не є повністю розвиненою. Антимонопольний комітет України формально здійснює контроль за ринками послуг, проте медична сфера має низку особливостей, які ускладнюють оцінку концентрації, бар'єрів входу чи зловживань монопольним становищем. Додатковою проблемою є відсутність єдиної системи оцінювання якості медичних послуг, що дозволяло б пацієнтам об'єктивно порівнювати різні заклади й обирати найкращі.

Ще одним важливим чинником є інформаційна асиметрія. Пацієнти часто не мають достатніх знань для об'єктивного оцінювання кваліфікації лікарів або рівня якості послуг. Це послаблює механізми ринкової конкуренції, адже вибір споживача не завжди ґрунтується на реальних показниках ефективності чи якості. Державна політика у цьому напрямі поступово вдосконалюється завдяки впровадженню електронної системи eHealth, відкритим даним про медичні заклади та лікарів, однак ці процеси ще не набули повного масштабу.

Серед основних обмежень розвитку конкурентного середовища КНП «Вінницька обласна лікарня ім. М. І. Пирогова ВОР» у контексті впливу регуляторних факторів варто виділити такі:

- недостатню прозорість фінансування та закупівель у державних медичних установах;
- відсутність єдиних критеріїв оцінки ефективності закладів охорони здоров'я;
- дисбаланс між регіонами щодо доступності медичних послуг;
- низький рівень страхового покриття населення;
- повільну цифровізацію процесів управління галуззю;
- кадровий дефіцит у державних лікарнях, що знижує якість конкуренції.

Враховуючи це, підкреслимо, що для КНП «Вінницька обласна лікарня ім. М. І. Пирогова ВОР» конкурентне середовище проявляється через поєднання стабільного державного фінансування та вимог до постійного розвитку послуг. Заклад отримує ресурси через НСЗУ, що забезпечує базові потреби, проте високотехнологічні напрямки потребують додаткових інвестицій. Лікарня прагне підвищувати якість обслуговування, модернізувати обладнання, впроваджувати нові технології та підвищувати кваліфікацію персоналу. Водночас існують обмеження через тарифне регулювання, адміністративні вимоги та нерівномірність фінансування між регіонами.

Для того, щоб проаналізувати конкурентоспроможність закладу в умовах його функціонування на ринку медичних послуг у контексті сучасних факторів державного регулювання представимо SWOT-аналіз лікарні (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз КНП «Вінницька обласна лікарня ім. М. І. Пирогова ВОР»

Категорія	Показники
Сильні сторони	– Висококваліфікований медичний персонал – Широкий спектр спеціалізованих послуг – Стабільне фінансування від НСЗУ – Можливість впровадження сучасних технологій та eHealth – Партнерство з міжнародними медичними організаціями
Слабкі сторони	– Частково застаріла інфраструктура – Високе адміністративне навантаження – Кадровий дефіцит у деяких відділеннях – Обмеження тарифів, що стримують розвиток високотехнологічних напрямів
Можливості	– Розвиток платних послуг для пацієнтів з високим попитом – Оптимізація процесів через цифровізацію та автоматизацію – Співпраця з приватними клініками та міжнародними партнерами – Участь у програмах добровільного страхування
Загрози	– Обмежені фінансові ресурси для інновацій – Зростання конкуренції з боку приватних клінік – Вплив зовнішніх факторів на кадри та ресурси – Невисока автономія у прийнятті управлінських рішень

Джерело: створено автором на основі даних про ЗОЗ

Згідно з даними таблиці, зазначимо, що сильні сторони лікарні забезпечують стабільність її позицій на ринку. Кваліфікація персоналу та широкий спектр спеціалізованих послуг дозволяють виконувати складні медичні процедури, а стабільне фінансування від НСЗУ гарантує базову підтримку

діяльності. Можливості впровадження цифрових технологій і партнерства з міжнародними організаціями відкривають перспективи розвитку нових напрямів і поліпшення обслуговування пацієнтів. Слабкі сторони обмежують швидкість розвитку лікарні. Застаріла інфраструктура і адміністративне навантаження впливають на ефективність роботи. Кадровий дефіцит у деяких відділеннях може знижувати якість обслуговування, а обмеження тарифів стримують розвиток високотехнологічних послуг.

Можливості розвитку пов'язані з впровадженням платних послуг, цифровізацією процесів, співпрацею з приватними клініками та міжнародними партнерами. Це дозволяє лікарні залишатися конкурентоспроможною і підвищувати якість медичної допомоги. Загрози полягають у фінансових обмеженнях для інновацій, зростанні конкуренції з боку приватних закладів, а також у зовнішніх факторах, що впливають на ресурси та кадри. Обмежена автономія у прийнятті рішень може уповільнювати швидкість адаптації до нових умов ринку.

Отже, конкурентне середовище у сфері охорони здоров'я України можна охарактеризувати як таке, що перебуває у стані становлення. Його розвиток безпосередньо залежить від ефективності регуляторної політики, рівня фінансування, прозорості адміністративних процедур і стимулювання інновацій. Для забезпечення справді конкурентного ринку необхідно удосконалити нормативно-правову базу, знизити адміністративні бар'єри для приватного сектору, забезпечити рівні умови доступу до державного фінансування та створити дієві механізми оцінювання якості послуг. Лише за таких умов конкуренція у медичній сфері зможе виконувати свою головну функцію – підвищення якості, доступності та ефективності медичної допомоги для всього населення України.

Далі у таблиці 2.5 представимо модель «5 сил конкуренції Портера» для аналізованого закладу.

Таблиця 2.5

Модель «5 сил конкуренції Портера» КНП «Вінницька обласна лікарня
ім. М. І. Пирогова ВОР»

Сила	Оцінка	Пояснення
Сила постачальників	Середня	Обладнання та медичні матеріали обмежені, постачальники мають частковий вплив на ціни і терміни поставок
Сила пацієнтів	Середня	Пацієнти можуть обирати заклади у межах програми медичних гарантій або платних послуг
Загроза нових учасників	Низька для державних, середня для приватних	Складні ліцензійні та адміністративні процедури стримують вхід нових державних закладів, але приватні можуть швидше входити на ринок
Загроза замінників	Середня	Телемедицина, приватні сервіси та альтернативні форми обслуговування частково замінюють традиційні послуги
Конкуренція всередині галузі	Середня	Поєднання державних і приватних закладів, розвиток платних послуг, змагання за пацієнтів

Джерело: створено автором на основі даних про ЗОЗ

За результатами аналізу за моделлю «5 сил конкуренції», представленими у таблиці, можна зазначити, що сила постачальників середня через обмежену доступність сучасного обладнання та медикаментів, що створює певну залежність і впливає на швидкість впровадження нових технологій. Сила пацієнтів також середня, оскільки вони можуть обирати між державними і приватними закладами, хоча частина послуг обмежена програмою медичних гарантій. Загроза нових учасників низька для державних закладів через складні ліцензійні вимоги, але середня для приватних клінік, які можуть швидше реагувати на потреби ринку. Загроза замінників середня через розвиток телемедицини та приватних сервісів, що надають частину послуг дистанційно або поза державною програмою. Конкуренція всередині галузі середня: державні заклади мають стабільне фінансування, приватні пропонують платні послуги та інновації, а лікарня зберігає конкурентні позиції завдяки високій якості послуг, сучасному обладнанню та кваліфікації персоналу.

За результатами аналізу можна зробити висновок, що конкурентне середовище для КНП «Вінницька обласна лікарня ім. М. І. Пирогова ВОР» формується під впливом державного регулювання та фінансування. Лікарня

зберігає стабільність завдяки кваліфікованому персоналу, широкому спектру послуг і підтримці НСЗУ, проте розвиток високотехнологічних напрямів обмежений тарифами та адміністративними вимогами. Можливості зростання пов'язані з цифровізацією, платними послугами та співпрацею з приватними і міжнародними партнерами, а загрози – у фінансових обмеженнях, конкуренції з приватними закладами та обмеженій автономії управління. Конкуренція всередині галузі перебуває на середньому рівні і стимулює лікарню підвищувати якість послуг і впроваджувати інновації.

Отже, у другому розділі було здійснено комплексний аналіз практичних аспектів впливу державного регулювання на конкурентне середовище у сфері охорони здоров'я на прикладі КНП «Вінницька обласна лікарня ім. М. І. Пирогова ВОР». Проведене дослідження дозволило встановити, що зазначений заклад є одним із провідних медичних центрів Вінницької області, який поєднує багатопрофільність, високий рівень спеціалізації, потужний кадровий потенціал та значний досвід роботи. Його діяльність ґрунтується на дотриманні чинних правових норм, клінічних протоколів, стандартів якості, а також активній взаємодії з державними інституціями, насамперед Міністерством охорони здоров'я України та Національною службою здоров'я України.

Організаційно-економічна характеристика лікарні свідчить про її високий рівень структурної складності та функціональної наповненості. Заклад має розвинену матеріально-технічну базу, значну кількість висококваліфікованого персоналу, активно впроваджує сучасні методи діагностики й лікування, що зумовлює його конкурентні переваги на регіональному ринку медичних послуг. Водночас фінансовий аналіз показав неоднорідність динаміки основних показників: суттєве скорочення доходів та чистого прибутку у 2022–2024 рр. поєднувалося із зростанням активів і збільшенням зобов'язань, що свідчить про потребу у значних інвестиціях та залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Дослідження сучасного стану ринку медичних послуг в Україні показало його нерівномірність, структурну асиметричність та значний вплив соціально-економічних і зовнішніх факторів, зокрема пов'язаних із воєнними діями. У

таких умовах формування конкурентного середовища є важливим, проте складним процесом, що характеризується співіснуванням державного, комунального та приватного секторів, різним рівнем доступності послуг у регіонах, зростанням частки приватних медичних закладів і поширенням інноваційних технологій. Ці тенденції формують нові вимоги до діяльності лікарень, зокрема і КНП «Вінницька обласна лікарня ім. М. І. Пирогова ВОР», від яких очікується модернізація сервісу, підвищення ефективності управління та адаптація до нових правил конкуренції.

Аналіз системи державного регулювання дозволив встановити, що вона включає широкий спектр інструментів: фінансування через механізм «гроші йдуть за пацієнтом», ліцензування, стандартизацію, контроль якості, регулювання цін на лікарські засоби, розвиток медичного страхування та міжнародне співробітництво. Ці механізми забезпечують базові умови для функціонування ринку, підвищують безпеку медичних послуг, сприяють прозорості фінансових потоків та стимулюють конкуренцію між медичними установами. Разом з тим виявлено й низку проблем: недостатній обсяг бюджетного фінансування, складність регуляторних процедур, нерівномірність впровадження стандартів та технологій, наявність кадрового дефіциту, а також значний вплив зовнішніх викликів, пов'язаних із війною.

Проведене дослідження показало, що КНП «Вінницька обласна лікарня ім. М. І. Пирогова ВОР» функціонує у складному та змінному регуляторному середовищі, де державне управління водночас виступає і обмежувальним, і стимулюючим чинником. З одного боку, регуляторні вимоги підвищують відповідальність закладу та вимагають значних ресурсів для відповідності стандартам; з іншого – створюють можливості для отримання стабільного фінансування, розвитку матеріальної бази та забезпечення високої якості медичної допомоги. Саме поєднання цих факторів визначає специфіку формування конкурентних переваг закладу.

У цілому результати аналізу свідчать, що ефективність діяльності лікарні значною мірою залежить від якості державного регулювання, здатності закладу

адаптуватися до нових умов, використання сучасних технологій та побудови ефективної системи управління. Усе це формує підґрунтя для підвищення конкурентоспроможності лікарні в умовах ринкових трансформацій та забезпечує можливість її подальшого розвитку як одного з ключових медичних центрів регіону.

Окрім того, важливою умовою успішного функціонування закладу є посилення стратегічного планування та вдосконалення внутрішніх управлінських процесів. Активне впровадження інноваційних медичних і цифрових технологій сприятиме підвищенню якості послуг та ефективності роботи персоналу. Подальша інтеграція лікарні в регіональну систему охорони здоров'я забезпечить зміцнення її позицій на ринку та розширення спектра медичних можливостей для населення. Це дозволить закладу не лише утримувати наявні конкурентні переваги, а й формувати нові напрями розвитку відповідно до потреб пацієнтів та вимог сучасної медицини.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ
МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ ТА ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я
(НА ПРИКЛАДІ КНП «ВІННИЦЬКА ОБЛАСНА ЛІКАРНЯ ІМ. М. І.
ПИРОГОВА ВОР»)

3.1. Оцінка ефективності чинних механізмів державного регулювання у медичній сфері

На основі аналізу, представленого у попередньому розділі, підкреслимо, що державне регулювання та відповідні механізми мають прямий вплив на функціонування ринку медичних послуг та окремі заклади сфери охорони здоров'я, що було визначено на прикладі КНП «Вінницька обласна лікарня ім. М. І. Пирогова ВОР». Тому, перш ніж перейти до визначення напрямів вдосконалення регулювання ринку та підвищення конкурентоспроможності закладів, важливо оцінити ефективність чинних механізмів державного регулювання.

Зауважимо, що оцінка ефективності державного регулювання ринку медичних послуг передбачає комплексний аналіз взаємозв'язку між законодавчими нормами, фінансовими ресурсами, соціальними потребами населення та технологічним розвитком. Для систематизації впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на діяльність медичних закладів доцільно застосовувати PESTEL-модель, яка дозволяє виділити політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові аспекти. Використання цього підходу забезпечує глибоке розуміння того, як регулювання формує умови для надання медичних послуг та визначає ефективність роботи закладів.

Економічні чинники безпосередньо впливають на фінансову стійкість медичних установ. Державне фінансування через НСЗУ, видатки з державного та місцевого бюджетів, а також розвиток системи страхування визначають можливості закладів забезпечувати необхідний рівень послуг. Одночасно

зростання витрат на закупівлю обладнання, оплату праці та модернізацію інфраструктури створює фінансовий тиск, особливо у комунальних закладах з обмеженими ресурсами. Для КНП «Вінницька обласна лікарня ім. М. І. Пирогова ВОР» це проявляється у необхідності збереження широкого спектру спеціалізованих послуг при недостатньому фінансуванні, що вимагає раціонального використання ресурсів та впровадження ефективних управлінських практик.

Соціальні чинники визначають потреби населення та впливають на пріоритети медичних закладів. Демографічні зміни, внутрішнє переміщення населення, зростання запиту на високоспеціалізовану медичну допомогу та психологічний супровід формують нові виклики для системи охорони здоров'я. Держава забезпечує безоплатну медичну допомогу, однак нерівномірність доступу до послуг у різних регіонах залишається проблемою, що потребує посилення регуляторних механізмів та стимулювання розвитку інфраструктури у віддалених територіях.

Технологічні чинники охоплюють впровадження сучасних інформаційних систем, електронних медичних карток, телемедичних платформ та новітніх методів лікування. Ці інновації дозволяють підвищити ефективність управління ресурсами, покращити якість обслуговування пацієнтів та скоротити час на надання медичної допомоги. Для лікарні це означає потребу у постійному оновленні обладнання, інтеграції нових технологій у клінічну практику та навчанні персоналу сучасним методам лікування та організації процесів.

Екологічні чинники визначають регуляторні вимоги щодо санітарно-епідеміологічного стану, забезпечення епідеміологічної безпеки та контролю за дотриманням стандартів. Дотримання санітарних норм і протоколів лікування забезпечує безпеку пацієнтів та персоналу, а також підтримує довіру населення до медичних закладів.

Правові чинники формують формальні рамки діяльності закладів охорони здоров'я. Ліцензування, встановлення стандартів і протоколів, акредитація та контроль якості створюють безпечне і конкурентне середовище. Водночас

складність процедур і певні прогалини у нормативних актах можуть уповільнювати розвиток закладів та обмежувати можливості впровадження інновацій [53, с. 65-66; 57, с. 41-43].

Узагальнено результати аналізу представимо у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Результати PESTEL-аналізу КНП «Вінницька обласна лікарня ім. М. І. Пирогова ВОР»

Чинник	Основний вплив на медичні заклади	Приклади та особливості для КНП «Вінницька обласна лікарня ім. М. І. Пирогова ВОР»
Політичні	Встановлення стандартів фінансування, контроль якості, регулювання взаємодії із державними органами	Потрібність адаптації до змін у програмах, пошук додаткових джерел ресурсів
Економічні	Визначають фінансову стійкість, вплив на витрати та інвестиції	Збереження широкого спектру послуг при обмеженому фінансуванні, ефективне використання ресурсів
Соціальні	Впливають на пріоритети закладів, формують попит на медичні послуги	Нерівномірний доступ до послуг у регіонах, потреба у психологічному супроводі та високоспеціалізований допомозі
Технологічні	Підвищують ефективність управління та якість обслуговування	Впровадження eHealth, телемедицини, постійне оновлення обладнання та навчання персоналу
Екологічні	Визначають санітарні та епідеміологічні стандарти	Контроль дотримання протоколів, забезпечення безпеки пацієнтів та персоналу
Правові	Формують рамки діяльності, забезпечують ліцензування та акредитацію	Ускладнення впровадження інновацій через процедурну складність та прогалини в нормативних актах

Джерело: створено автором на основі даних про ЗОЗ

На основі даних таблиці детально проаналізуємо вплив усіх чинників:

Політичні чинники. Політика держави та регіональні рішення визначають обсяг фінансування, пріоритетні програми та правила взаємодії лікарні з органами охорони здоров'я. Часті зміни в держпрограмах змушують адміністрацію гнучко коригувати бюджетні плани, шукати джерела додаткового фінансування і оптимізувати витрати. Політична нестабільність або зміни у керівництві на рівні області/міністерства можуть уповільнювати затвердження проєктів модернізації й впровадження нових послуг. Це вимагає від лікарні

активної позиції в комунікації з владою, підготовки обґрунтованих проєктів і демонстрації суспільної значущості ініціатив.

Економічні чинники. Обмеженість бюджетних ресурсів і макроекономічні коливання безпосередньо впливають на можливість утримувати широкий спектр послуг та оновлювати обладнання. Підвищення цін на медичні витратні матеріали, енергоносії або сервісне обслуговування збільшує собівартість лікування. У таких умовах пріоритетом стає ефективне управління ресурсами – планування закупівель, централізація постачань, оптимізація ліжкового фонду і раціоналізація кадрових витрат. Водночас економічні обмеження стимулюють пошук партнерств, залучення грантів, участь у державних програмах реімбурсації та розвиток платних сервісів, які можуть підвищити фінансову стійкість.

Соціальні чинники. Демографічні та соціальні особливості регіону формують попит на конкретні види медичної допомоги – наприклад, зростання хронічних захворювань, потреба в паліативній допомозі або високоспеціалізованих послугах. Нерівномірний доступ до послуг у віддалених районах створює навантаження на обласні центри, збільшуючи потік пацієнтів із високою інтенсивністю потреб. Також важлива роль громадської думки та очікувань пацієнтів: зростання вимог до сервісу, прозорості інформації і комфортних умов лікування підсилює потребу у підвищенні стандартів обслуговування та розвитку супровідних сервісів, зокрема психологічної допомоги.

Технологічні чинники. Розвиток цифрових рішень, eHealth та телемедицини відкриває можливості для підвищення доступності та ефективності послуг, скорочення часу діагностики та дистанційного моніторингу. Однак впровадження технологій потребує інвестицій у обладнання, підготовку персоналу та змін у процесах роботи. Лікарня має планувати поетапну модернізацію, забезпечувати сумісність IT-систем і захист даних пацієнтів, а також формувати політику навчання для медперсоналу, щоб технології приносили реальну вигоду, а не створювали додаткові витрати.

Екологічні чинники. Санітарно-епідеміологічні вимоги й екологічні стандарти визначають порядок роботи відділень, утилізації відходів та заходів інфекційного контролю. Дотримання протоколів забезпечує безпеку пацієнтів і персоналу, але потребує відповідних ресурсів: обладнання для стерилізації, системи вентиляції, контроль за медичними відходами. Також зростаючі вимоги до енергоефективності й екологічної відповідальності можуть стати стимулом для впровадження «зелених» технологій, що в довгостроковій перспективі знижують експлуатаційні витрати та підвищують репутацію.

Правові чинники. Законодавство визначає рамки ліцензування, акредитації, захисту прав пацієнтів і стандарти надання допомоги. Складність і неповнота нормативної бази іноді гальмують впровадження інновацій і розробку нових послуг через тривалі процедури або правові прогалини. Для лікарні важливо мати прозору систему внутрішніх політик, юридичний супровід змін і проактивну позицію у дотриманні нормативів, а також участь у робочих групах і професійних асоціаціях для впливу на зміни у правовому полі.

Враховуючи це, жоден із чинників не діє ізольовано: політичні рішення визначають обсяг фінансування, що впливає на технологічні та екологічні оновлення; соціальні запити диктують пріоритети закупівель і кадрового розвитку; правова база регулює умови впровадження інновацій. Для лікарні це означає необхідність комплексного підходу: стратегічного планування, що поєднує фінансову стійкість із модернізацією; формування резервів для непередбачуваних витрат; інвестицій у підготовку персоналу; активної комунікації з владою та громадою; а також побудови системи моніторингу зовнішніх ризиків. Рекомендується виокремити кілька короткострокових і середньострокових пріоритетів – наприклад, енергоефективність та цифровізація, розвиток кадрового потенціалу, участь у програмах реімбурсації – і розробити конкретні кроки та відповідальних за їх реалізацію.

В цілому, PESTEL-аналіз показує, що подальший розвиток лікарні залежить від здатності поєднати адаптивну внутрішню політику з активною роботою в зовнішньому середовищі: налагодити діалог з регуляторами,

оптимізувати використання ресурсів, інвестувати в технології та персонал, а також забезпечити дотримання санітарних і правових стандартів. Після проведеного PESTEL-аналізу доцільно здійснити аналітичну оцінку ефективності чинних механізмів державного регулювання. На підставі вивчених чинників можна виділити ключові аспекти:

- Доступність та якість медичних послуг. Державне фінансування та принцип «гроші йдуть за пацієнтом» забезпечують базову доступність медичної допомоги та стимулюють заклади до підвищення якості послуг.
- Фінансова стабільність закладів. Держава підтримує планування діяльності закладів та розвиток інфраструктури, однак обмеженість ресурсів створює фінансовий тиск, що потребує оптимізації витрат.
- Соціальна відповідність. Регулювання враховує потреби населення, але нерівномірність доступу до послуг залишається проблемою, що потребує розвитку інфраструктури у віддалених регіонах та підтримки психологічного супроводу.
- Стимулювання інновацій. Впровадження сучасних технологій підвищує ефективність роботи закладів та якість обслуговування пацієнтів, проте складність процедур ліцензування уповільнює поширення інновацій.
- Регуляторна відповідність та безпека. Санітарно-епідеміологічні та правові вимоги забезпечують безпеку пацієнтів та персоналу, підтримують довіру населення і формують конкурентне середовище.

Ефективність регулювання обмежується потребою в удосконаленні швидкості реагування на зміни зовнішніх і внутрішніх умов, забезпеченні рівномірного фінансування та активному стимулюванні інноваційної діяльності та розвитку професійного потенціалу персоналу.

3.2. Інноваційні підходи та інструменти для підвищення конкурентоспроможності КНП «Вінницька обласна лікарня ім. М. І. Пирогова ВОР»

Для підвищення конкурентоспроможності КНП «Вінницька обласна лікарня ім. М. І. Пирогова ВОР» доцільно впроваджувати системні інноваційні підходи, що охоплюють організаційні, технологічні та управлінські аспекти діяльності закладу. Враховуючи багатoproфільність лікарні, високий рівень спеціалізації та взаємодію з державними органами, виділимо напрями розвитку лікарні з метою підвищення її конкурентоспроможності.

Насамперед, на рис.3.1 схематично представимо усі основні підходи та інструменти, які далі деталізуємо.



Рис.3.1. Інноваційні підходи та інструменти для підвищення конкурентоспроможності КНП «Вінницька обласна лікарня ім. М. І. Пирогова ВОР»

Джерело: створено автором

У першу чергу, це інноваційні управлінські практики. У даному контексті доцільним є запровадження таких заходів.

- Впровадження системи стратегічного управління на основі довгострокового планування розвитку напрямів високотехнологічної медицини, таких як кардіохірургія, трансплантологія та реконструктивна хірургія. Це дозволить ефективно розподіляти фінансові, кадрові та матеріальні ресурси.

- Модернізація внутрішніх процесів через цифровізацію управлінських функцій: інтеграція електронних медичних карток, автоматизація обліку пацієнтів, ресурсів та планування робочого часу.

- Система мотивації персоналу з використанням інноваційних підходів до оцінки ефективності роботи, що включає KPI за якістю надання послуг, дотримання протоколів лікування та рівень задоволеності пацієнтів.

Для вдосконалення діяльності лікарні корисним буде впровадження таких змін.

- Впровадження сучасних діагностичних та лікувальних технологій: розширення застосування малоінвазивних хірургічних втручань, лапароскопії, ендоскопії та роботизованих систем у хірургії.

- Розвиток телемедичних сервісів: дистанційні консультації, моніторинг стану пацієнтів та дистанційна реабілітація, що забезпечує доступність послуг для пацієнтів з віддалених районів та зменшує навантаження на стаціонар.

- Інтеграція систем штучного інтелекту для підтримки прийняття клінічних рішень, аналізу медичних зображень та оптимізації планування лікування.

Оптимізація логістики лікарняного господарства, автоматизація обліку матеріальних засобів, централізоване управління запасами медичних препаратів і витратних матеріалів створюють умови для скорочення витрат і забезпечують безперервність лікувального процесу. Використання сучасних систем моніторингу ефективності відділень дозволяє своєчасно виявляти проблемні точки та підвищувати результативність роботи персоналу.

Також важливим є підвищення якості обслуговування та пацієнтського досвіду:

- Впровадження системи управління пацієнтським потоком, що дозволяє скоротити час очікування, забезпечити прозорість запису через цифрові платформи та зменшити ризик пропуску критичних випадків.

- Розширення пакетів медичних послуг з високою доданою вартістю, зокрема для профілактики та реабілітації після складних хірургічних втручань, що підвищує привабливість лікарні для пацієнтів.

- Фокус на індивідуалізацію медичної допомоги, що включає персоналізовані програми лікування та реабілітації, контроль побічних ефектів та супровід пацієнта під час перебування у стаціонарі.

Ще одним перспективним напрямом є участь лікарні у міжнародних програмах та наукових проектах. Інтеграція міжнародних стандартів якості, обмін досвідом із зарубіжними клініками, впровадження нових методик лікування та діагностики дозволить підвищити не тільки рівень медичних послуг, але й престиж лікарні на регіональному та національному рівнях.

Також, враховуючи сучасні умови державного регулювання ринку медичних послуг в Україні, для підвищення конкурентоспроможності КНП «Вінницька обласна лікарня ім. М. І. Пирогова ВОР» важливими є наступні заходи:

- Активна участь у державних програмах модернізації медичних закладів та залучення грантів на закупівлю сучасного обладнання.

- Розробка і впровадження внутрішніх стандартів якості надання медичних послуг відповідно до вимог МОЗ та міжнародних протоколів.

- Побудова партнерських відносин з приватними клініками та страховими компаніями для розширення спектру послуг та підвищення доступності лікування.

- Впровадження системи збору та аналізу зворотного зв'язку від пацієнтів з метою своєчасного виявлення проблем та поліпшення сервісу.

- Організація навчальних програм та тренінгів для персоналу з питань комунікації, етики та підходів до пацієнтського досвіду.
- Розвиток медичного туризму через пропозицію комплексних програм лікування та реабілітації для пацієнтів з інших регіонів та закордонних країн.
- Інвестиції у сучасні IT-рішення для управління даними, аналітики та прогнозування потреб пацієнтів.
- Впровадження програм екологічної відповідальності та раціонального використання ресурсів для підвищення іміджу лікарні.

Слід зауважити, що загалом запровадження окреслених інноваційних інструментів формує підґрунтя для якісної трансформації лікарні та створює умови для стійкого зростання її конкурентоспроможності. Кожен із напрямів інноваційного розвитку спрямований на усунення конкретних організаційних, технологічних або управлінських обмежень, які стримують потенціал закладу. Впровадження стратегічного управління забезпечить чіткість у визначенні пріоритетів розвитку та створить системну основу для формування перспективних медичних напрямів. Планування на тривалий період дозволить координувати інвестиційні рішення, підвищити прозорість розподілу ресурсів і сформувати стабільні умови для залучення фахівців, що працюють у високотехнологічних сферах медицини. Лікарня отримає можливість більш передбачувано розвивати спеціалізовані центри та розширювати спектр послуг, орієнтуючись на очікувані потреби пацієнтів і вимоги державної політики в галузі охорони здоров'я.

Цифровізація управлінських процесів підвищить дисципліну роботи з даними, прискорить документообіг та усуне частину ручних операцій, які створюють ризики затримок і помилок. Електронні медичні картки дадуть змогу формувати повні та структуровані записи про лікування, що покращить взаємодію між підрозділами й пришвидшить діагностично-лікувальний процес. Оновлена система мотивації персоналу вплине на рівень професійної відповідальності, дисципліну та якість надання медичних послуг. Використання зрозумілих критеріїв оцінювання створить відчуття справедливості й

забезпечить чіткий зв'язок між результатами роботи та винагородою. Це підвищить зацікавленість працівників у дотриманні встановлених стандартів лікування, покращить комунікацію з пацієнтами та сприятиме зменшенню кількості помилок, пов'язаних із людським фактором.

Удосконалення управління ресурсами матиме прямий економічний ефект. Чіткий контроль запасів, оптимізація логістики та впорядкування процесів постачання скоротять витрати на утримання та дозволять уникнути ситуацій із нестачею важливих препаратів або матеріалів. Регулярний моніторинг ефективності підрозділів на основі аналітичних даних дасть змогу керівництву оперативно реагувати на зміни у навантаженні та визначати потреби у коригуванні організаційних рішень.

Залучення молодих фахівців через партнерство з університетами допоможе вирішити проблему кадрового старіння та забезпечить оновлення знань у колективі.

Покращення пацієнтського досвіду вплине на репутацію лікарні та її позиції серед інших медичних закладів. Скорочення часу очікування, прозорий запис на прийом і уважний супровід пацієнтів створять відчуття довіри, що є важливою складовою при виборі лікарні. Окремі програми профілактики та післяопераційного відновлення зроблять послуги більш комплексними та зручними для пацієнтів, що підвищить їхню лояльність.

Підсилення співпраці з державними та приватними структурами сприятиме розширенню фінансових можливостей лікарні й доступу до нових джерел фінансування. Це допоможе забезпечити стабільність у реалізації модернізаційних проєктів. Зворотний зв'язок від пацієнтів стане основою для поліпшення сервісу та коригування внутрішніх процесів на основі реальних потреб.

Інвестиції у цифрові рішення підвищать точність аналітичних прогнозів, допоможуть формувати карти навантаження та спростять прийняття управлінських рішень. Заходи екологічної відповідальності вплинуть на імідж

лікарні, особливо під час участі у міжнародних ініціативах та конкурсах проєктів.

Таким чином, комплексне впровадження інноваційних інструментів змінює структуру управління, удосконалює організацію лікувального процесу та створює стійкі передумови для підвищення якості медичних послуг. Очікувані результати матимуть довготривалий характер і сприятимуть зменшенню внутрішніх ризиків, зміцненню позицій лікарні у регіоні та формуванню позитивного іміджу серед пацієнтів і партнерів.

3.3. Рекомендації щодо вдосконалення регуляторної політики та розвитку конкурентного середовища ринку медичних послуг в Україні

На основі проведеного аналізу стану державного регулювання та практики роботи медичних закладів, зокрема КНП «Вінницька обласна лікарня ім. М. І. Пирогова ВОР», можна сформулювати низку рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності регуляторної політики та створення умов для розвитку конкурентного середовища.

По-перше, це удосконалення механізмів фінансування закладів охорони здоров'я, включаючи більш прозору систему розподілу державних і місцевих ресурсів, стимулювання розвитку спеціалізованих напрямів та підтримку високотехнологічної медицини.

По-друге, сприяння розвитку страхових програм та впровадження моделей комбінованого фінансування, що забезпечить фінансову стабільність закладів і підвищить доступність послуг для населення.

По-третє, це оптимізація процедур ліцензування та акредитації, спрощення нормативних вимог для закладів, які впроваджують інноваційні технології та нові методики лікування, при збереженні високих стандартів якості та безпеки.

Далі можна зазначити заохочення інноваційної діяльності медичних закладів через гранти, державні програми модернізації та підтримку наукових проектів, що дозволить поширювати сучасні технології і підвищувати якість медичних послуг.

Важливим є розвиток телемедицини та електронних сервісів, створення умов для інтеграції цифрових платформ в управлінські та клінічні процеси, що підвищить доступність та ефективність обслуговування пацієнтів.

Також відмітимо стимулювання конкуренції між медичними закладами шляхом встановлення прозорих критеріїв оцінки якості послуг, впровадження системи рейтингів та публічного доступу до показників ефективності роботи.

Наступною рекомендацією є підтримка кадрового розвитку та професійного навчання медичного персоналу, впровадження програм стажувань,

участі у міжнародних конференціях та обміну досвідом, що сприяє підвищенню рівня компетенції та конкурентоспроможності закладів.

Важливим є забезпечення рівномірного доступу до медичних послуг у різних регіонах через розвиток інфраструктури, підтримку віддалених від центрів населених пунктів і організацію мобільних медичних бригад.

Також необхідним є активне використання зворотного зв'язку від пацієнтів для поліпшення якості обслуговування, формування пацієнтського досвіду та іміджу закладів охорони здоров'я.

І, зрештою, врахування екологічних та соціальних аспектів у регуляторній політиці, підтримка програм раціонального використання ресурсів і безпечного ведення медичної практики.

Окрім цього, запропоновані рекомендації представимо у таблиці 3.2.

Представлені рекомендації охоплюють ключові напрямки розвитку системи охорони здоров'я, починаючи від фінансування та кадрового розвитку і завершуючи цифровізацією та впровадженням механізмів зворотного зв'язку. Вони формують комплексний підхід, який дозволяє збалансувати економічні, технологічні та соціальні аспекти функціонування медичних закладів. Кожна група заходів спрямована на усунення конкретних бар'єрів для ефективної роботи лікарні, підвищення якості послуг та забезпечення рівного доступу для населення. Водночас рекомендації мають взаємопов'язаний характер: фінансові механізми створюють основу для інноваційних ініціатив, розвиток телемедицини та цифрових сервісів підвищує доступність та швидкість обслуговування, а кадрові програми забезпечують професійну компетентність для реалізації високотехнологічних рішень.

Таблиця 3.2

Основні рекомендації щодо вдосконалення регуляторної політики та розвитку конкурентного середовища ринку медичних послуг

Напрямок рекомендацій	Зміст заходів	Очікуваний ефект
Механізми фінансування	Прозорий розподіл державних та місцевих ресурсів, підтримка високотехнологічних напрямів	Підвищення фінансової стабільності закладів, стимулювання розвитку спеціалізованих послуг
Розвиток страхових програм	Впровадження моделей комбінованого фінансування	Збільшення доступності медичних послуг для населення, стабільність доходів закладів
Ліцензування та акредитація	Спрощення нормативних процедур для інноваційних технологій при дотриманні стандартів якості	Стимулювання впровадження нових методик лікування, підвищення ефективності діяльності закладів
Інноваційна діяльність	Надання грантів, державна підтримка наукових проектів і модернізації	Поширення сучасних технологій, підвищення рівня медичних послуг
Телемедицина та цифрові сервіси	Інтеграція електронних платформ в управлінські та клінічні процеси	Підвищення доступності та швидкості обслуговування, зменшення навантаження на стаціонари
Конкурентні механізми	Встановлення прозорих критеріїв оцінки якості, рейтинги та публічний доступ до показників	Посилення конкуренції, підвищення якості медичних послуг
Кадровий розвиток	Програми стажувань, участь у конференціях, обмін досвідом	Підвищення компетенції персоналу, формування кадрового потенціалу для сучасних технологій
Доступність медичних послуг	Розвиток інфраструктури, підтримка віддалених населених пунктів, мобільні бригади	Забезпечення рівномірного доступу до послуг, зниження територіальної нерівності
Зворотний зв'язок від пацієнтів	Систематичний збір і аналіз відгуків	Поліпшення сервісу, формування позитивного пацієнтського досвіду
Екологічні та соціальні аспекти	Підтримка програм раціонального використання ресурсів та безпечної медичної практики	Підвищення іміджу закладів, забезпечення сталого розвитку охорони здоров'я

Джерело: створено автором

Впровадження рекомендацій має відбуватися поетапно та системно. Удосконалення процедур ліцензування та акредитації створює сприятливі умови для впровадження інноваційних технологій, нових методик лікування та цифрових платформ, зберігаючи високі стандарти якості та безпеки. Надання

грантів та підтримка наукових проектів сприятимуть поширенню сучасних технологій, стимулюватимуть дослідницьку діяльність лікарні та розвиток клінічних напрямів високотехнологічної медицини.

Інтеграція телемедицини і електронних сервісів забезпечить більш ефективне управління пацієнтським потоком, зменшить навантаження на стаціонари та розширить охоплення населення, зокрема у віддалених регіонах. Встановлення прозорих критеріїв оцінки якості та систем рейтингів посилить конкуренцію між медичними закладами, стимулюватиме підвищення стандартів обслуговування та створить умови для вибору закладів пацієнтами на основі відкритої інформації про їхню ефективність.

Забезпечення рівномірного доступу до медичних послуг через розвиток інфраструктури та мобільних бригад гарантує охоплення всіх територій, зменшує територіальну нерівність і сприяє стабільному росту конкурентного середовища на регіональному рівні. Активне використання зворотного зв'язку від пацієнтів дозволяє лікарні своєчасно реагувати на недоліки, підвищувати якість обслуговування та формувати позитивний пацієнтський досвід.

Врахування екологічних та соціальних аспектів підвищує імідж закладу та створює умови для сталого розвитку охорони здоров'я. Для КНП «ВОКЛ ім. М. І. Пирогова ВОР» реалізація цих рекомендацій дозволить посилити конкурентні переваги, розширити спектр послуг, підвищити якість лікування та оптимізувати використання ресурсів. Загалом, комплексна реалізація заходів сприятиме розвитку прозорого, ефективного та конкурентного ринку медичних послуг в Україні, стимулюючи модернізацію та підвищення стандартів роботи всіх закладів охорони здоров'я.

На основі представлених рекомендацій на рис.3.2 представимо теоретичну модель підвищення конкурентоспроможності КНП «Вінницька обласна лікарня ім. М. І. Пирогова ВОР».

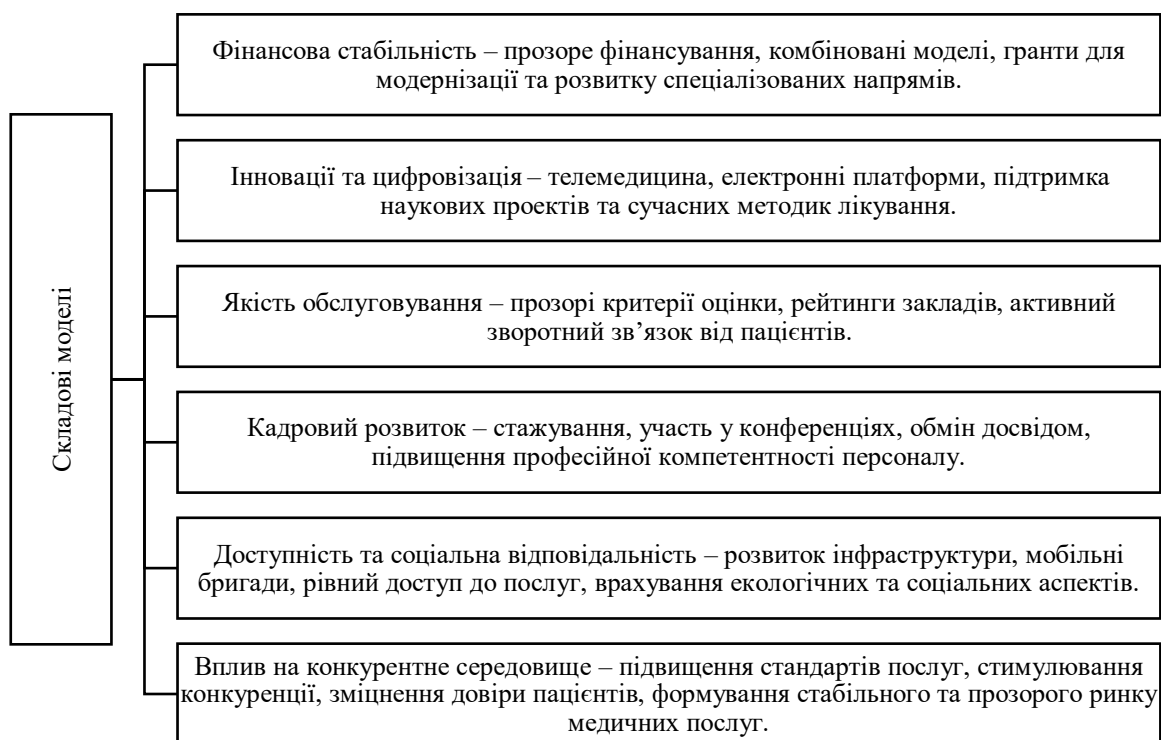


Рис. 3.2. Теоретична модель підвищення конкурентоспроможності КНП
«Вінницька обласна лікарня ім. М. І. Пирогова ВОР»

Джерело: створено автором

В цілому, запропонованих рекомендацій створить передумови для більш прозорого, ефективного та гнучкого регулювання ринку медичних послуг в Україні. Це дозволить стимулювати розвиток конкуренції, підвищити якість обслуговування пацієнтів, активізувати інноваційну діяльність закладів охорони здоров'я та забезпечити фінансову стабільність медичних установ на національному рівні.

Отже, проведений аналіз ефективності чинних механізмів державного регулювання ринку медичних послуг на прикладі КНП «Вінницька обласна лікарня ім. М. І. Пирогова ВОР» підтвердив, що функціонування медичних закладів у сучасних умовах значною мірою визначається державними політиками, фінансовими ресурсами та технологічним розвитком. Політичні чинники формують стратегічні рамки та стандарти роботи закладів, економічні – визначають фінансову стійкість і можливості розвитку, соціальні – відображають потреби населення і створюють вимоги до доступності послуг,

технологічні – стимулюють інновації та оптимізацію процесів, а екологічні – забезпечують безпеку пацієнтів і персоналу.

Оцінка чинного стану ринку медичних послуг показала, що для підвищення конкурентоспроможності лікарні необхідне комплексне впровадження системних інноваційних рішень, які охоплюють організаційні, технологічні та управлінські аспекти діяльності закладу. Зокрема, важливо поєднувати стабільне фінансування, модернізацію інфраструктури, впровадження цифрових та телемедичних технологій, а також розвиток кадрового потенціалу. Запропоновані напрями розвитку спрямовані на усунення бар'єрів, що стримують ефективну роботу лікарні, підвищення якості медичних послуг та забезпечення рівного доступу для населення, зберігаючи при цьому високий рівень спеціалізації та багатoproфільності закладу.

Впровадження системи поетапних заходів дозволяє створити прозору модель фінансування та стимулювати розвиток нових технологій, що підвищує ефективність управління пацієнтським потоком, зменшує навантаження на стаціонар та розширює охоплення населення, включно з віддаленими регіонами. Водночас розвиток механізмів акредитації, ліцензування та оцінки якості послуг створює умови для підвищення стандартів обслуговування, посилення конкуренції між закладами та прозорого вибору лікарні пацієнтами на основі відкритої інформації про ефективність і результати роботи.

Таким чином, системне вдосконалення державного регулювання ринку медичних послуг у поєднанні з інтеграцією сучасних технологій і управлінських практик дозволяє КНП «Вінницька обласна лікарня ім. М. І. Пирогова ВОР» не лише підвищити конкурентоспроможність і якість надання послуг, а й зміцнити позиції закладу як одного з провідних медичних центрів регіону, здатного ефективно реагувати на виклики сучасної охорони здоров'я та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження дало змогу простежити, як державне регулювання формує умови функціонування ринку медичних послуг, визначає параметри конкурентної взаємодії та впливає на діяльність окремих закладів охорони здоров'я.

Розгляд теоретичних підходів дав змогу уточнити зміст поняття медичної послуги, окреслити її економічну та соціальну природу, а також визначити ключові характеристики ринку, на якому поєднуються елементи суспільного інтересу, бюджетних гарантій і конкурентних механізмів. Такий підхід створив концептуальну основу для подальшого аналізу державних інструментів регулювання та їхнього впливу на розвиток конкурентних відносин.

Вивчення форм і механізмів державного регулювання засвідчило, що вони охоплюють комплекс адміністративних, фінансових і нормативних важелів, спрямованих на забезпечення доступності та якості медичної допомоги. До них належать стандарти лікування, система ліцензування, вимоги до матеріально-технічної бази, порядок фінансування та контрагування через національного замовника. Функціонування цих інструментів створює базові умови для організації медичних послуг, проте їх практична реалізація не завжди враховує динаміку попиту, потреби конкретних закладів і регіональні особливості, що позначається на рівні конкуренції.

Дослідження впливу регуляторних заходів на конкурентне середовище показало, що саме державна політика визначає рамки, у яких формуються конкурентні позиції різних постачальників медичної допомоги. Регулювання сприяє запровадженню єдиних вимог до роботи закладів, забезпечує прозорість фінансування та уможлиблює порівняння їх результатів. У той же час надмірна нормативна складність, нерівність доступу до інвестиційних ресурсів та відмінності в організаційних спроможностях окремих установ можуть обмежувати розвиток конкуренції, зменшуючи можливості закладів щодо модернізації та підвищення ефективності.

Узагальнення організаційно-економічної характеристики КНП «Вінницька обласна лікарня ім. М. І. Пирогова ВОР» дало змогу побачити, що заклад має значний ресурсний потенціал та виконує ключову роль у системі третинної медичної допомоги області. Його багатoproфільна структура, розвиток спеціалізованих центрів, наявність сучасного технологічного обладнання та сформовані професійні колективи створюють основу для якісного надання медичних послуг. Разом із тим аналіз засвідчив наявність дисбалансів у ресурсному забезпеченні, потребу в оновленні окремих напрямів технічної бази та оптимізації внутрішніх процесів, що впливає на конкурентні можливості лікарні в умовах нової моделі фінансування й зростання вимог до ефективності.

Досвід КНП «Вінницька обласна лікарня ім. М. І. Пирогова ВОР» продемонстрував, що дія чинних регуляторних механізмів істотно впливає на напрями розвитку лікарні, її фінансові можливості та здатність зміцнювати свої позиції на ринку. Дотримання встановлених вимог забезпечує стабільність функціонування закладу, проте разом із тим створює значне навантаження на управління, вимагає додаткових ресурсів і зменшує швидкість упровадження інноваційних рішень. Проаналізовані труднощі дали змогу виокремити коло факторів, які перешкоджають підвищенню конкурентоспроможності лікарні. Серед них – недостатня передбачуваність фінансування, обмежені можливості для технологічного оновлення, значні витрати на виконання нормативних процедур, дефіцит висококваліфікованих кадрів та значне навантаження на персонал. Ці чинники посилюються загальними викликами, властивими системі охорони здоров'я, зокрема нерівномірністю інвестиційної підтримки, повільним оновленням обладнання та інфраструктури, а також високим рівнем конкуренції за фахівців.

Пирогова ВОР» дало можливість окреслити напрями її стратегічного розвитку. Важливими є інвестиції у технологічне оновлення, цифровізацію внутрішніх процесів, розширення спектра спеціалізованої допомоги, підсилення кадрового потенціалу та формування сервісно орієнтованої моделі взаємодії з пацієнтом. Запровадження сучасних управлінських практик, розвиток

партнерств, участь у регіональних і національних програмах модернізації можуть посилити позиції лікарні в конкурентному середовищі. У поєднанні з ефективним використанням державних механізмів та зовнішніх інвестицій ці підходи створюють реальні можливості для зміцнення статусу закладу як провідного центру висококваліфікованої медичної допомоги.

Запропоновані практичні кроки дали змогу сформувати комплекс бачення щодо вдосконалення регуляторної політики й умов розвитку конкурентного середовища. Удосконалення механізмів державного регулювання має ґрунтуватися на підвищенні передбачуваності фінансових рішень, спрощенні окремих процедур, розширенні інструментів підтримки інновацій та технологічного оновлення, а також підсиленні регіональних програм розвитку медичної інфраструктури. Водночас підвищення конкурентоспроможності медичних закладів вимагає впровадження сучасних управлінських підходів, розвитку кадрового потенціалу, інвестицій у цифрові технології, поліпшення сервісної складової та формування довгострокових партнерств.

Узагальнюючи результати проведеної роботи, можна стверджувати, що вплив державного регулювання на ринок медичних послуг має складний та багатовимірний характер. З одного боку, воно забезпечує нормативну упорядкованість, контроль якості та рівний доступ населення до медичних послуг. З іншого – створює ряд обмежень, які потребують модернізації та адаптації до сучасних умов. Ефективна взаємодія регуляторних механізмів із конкурентними процесами здатна підсилити розвиток медичних закладів, зокрема таких, як КНП «Вінницька обласна лікарня ім. М. І. Пирогова ВОР», та сприяти підвищенню якості медичної допомоги для населення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України, 1996, № 30, ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (Дата звернення: 23.10.2025)
2. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України від 19.11.1992 № 2801-ХІІ. Відомості Верховної Ради України. 1993, № 4, ст.19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text> (Дата звернення: 23.10.2025)
3. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення : Закон України: Закон від 19.10.2017 № 2168-VIII. Відомості Верховної Ради, 2018, № 5, ст.31. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text> (Дата звернення: 23.10.2025)
4. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства з питань діяльності закладів охорони здоров'я: Закон України від 06.04.2017 № 2002-VIII. Відомості Верховної Ради, 2017, № 21, ст.245 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2002-19#Text> (Дата звернення: 10.09.2025)
5. Про затвердження нових клінічних протоколів за темою «Бойова травма»: Наказ МОЗ України від 13.02.2025 № 253. URL: <https://moz.gov.ua/uk/decrees/nakaz-moz-ukrayini-vid-13-02-2025-253-pro-zatverdzhennya-novih-klinichnih-protokoliv-za-temoyu-bojova-travma> (Дата звернення: 25.10.2025)
6. Поворозник М. Ю. Здоров'я націй і глобальні медичні послуги: економічний вимір : монографія / М. Ю. Поворозник, О. М. Галенко, Я. М. Столярчук. Київ: КНЕУ, 2021. 262 с.
7. Лукович Н. С. Зміст і сутність медичних послуг в Україні в контексті євроінтеграції: адміністративно-правовий аспект. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Серія економічна. Серія юридична. 2024. №42. С. 334-339.

8. Кравець В. В. Адміністративно-правова характеристика медичних послуг. *Актуальні проблеми адміністративного та медичного права* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (21–22 лютого 2020 р.). Харків, Харківський національний університет внутрішніх справ, 2020. С. 102–105. URL: https://univd.edu.ua/general/publishing/konf/21-22_02_2020/pdf/44.pdf (дата звернення: 12.09.2025).

9. Medical services: Overview, definition, and example URL: <https://www.cobrief.app/resources/legal-glossary/medical-services-overview-definition-and-example/> (Дата звернення: 12.09.2025).

10. Health services sector. URL: <https://www.ilo.org/topics-and-sectors/industries-and-sectors/health-services-sector> (Дата звернення: 13.09.2025).

11. Quality health services. URL: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/quality-health-services> (Дата звернення: 13.09.2025).

12. Health Services and Service Restructuring. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/B9780081022955103907> (Дата звернення: 14.09.2025).

13. Health Care Delivery Services. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/B0080430767039097> (Дата звернення: 14.09.2025).

14. Health Care Market Deviations from the Ideal Market. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC3210041/> (Дата звернення: 14.09.2025).

15. Гуржий П. Управління конкурентоспроможністю закладів охорони здоров'я на ринку медичних послуг. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2025. №22. С. 193-201.

16. Габор Г. Г., Марущак М. І., Москалик М. І., Габор В. С. Маркетингова діяльність у сфері медичних послуг. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2024. №1 (99). С. 69-74.

17. Барзилович А. Д. Моніторинг ефективності регулювання ринку медичних послуг. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. №23. С. 124-130.

18. Нечипорук О. В., Орехова Т. В. Аналіз тенденцій та динаміки розвитку ринку приватних медичних послуг в Україні. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2022. №14. Т. 2. С. 243-248.

19. Камінська Т., Олексюк О., Коморовський Р., Гладких Ф. Роль охорони здоров'я України на світовому ринку медичних послуг: чинники зростання в умовах глобалізації. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія Медицина*. 2024. №32(3(50)). С. 440-450.

20. Шишка І. В. Розвиток та функціонування ринку медичних послуг в умовах глобалізації та інтеграції. *Вісник економіки*. 2023. Вип. 56. URL: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2023/56-2023/10.pdf> (дата звернення: 19.09.2025).

21. Буга, Н., Боєнко, О. Вплив маркетингових інструментів на поведінку споживачів медичних послуг. 2025. *Економіка та суспільство*. (71). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-157> (дата звернення: 19.09.2025).

22. Білюк А. Наукові витoki державного регулювання економічного розвитку України. *Державне будівництво*. 2021. №1. С. 1-12 .

23. State regulation. URL: <https://www.lawinsider.com/dictionary/state-regulation> (Дата звернення: 22.09.2025).

24. Котелевець Д. О. Механізм державного регулювання економіки: сутнісний вимір. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. №11-12 (300-301). С. 41-59.

25. Правове регулювання: поняття, способи, методи, типи, принципи, предмет. URL: <https://studies.in.ua/teorija-derzhavy-ta-prava-lekcii/4415-pravove-regulyuvannya-ponyattya-sposobi-metodi-tipi-principi-predmet.html> (Дата звернення: 22.09.2025).

26. Кельман М., Кельман Р. Доктринальні підходи до розкриття поняття «правове регулювання». *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Юридичні науки*. 2023. Т. 10, № 3(39). С. 3-20. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/nov/32079/5.pdf> (дата звернення: 22.09.2025).

27. Барзилович А. Д. Наукові підходи до визначення понять «ринок медичних послуг», «державне регулювання ринку медичних послуг». *Держава та регіони*. 2019. №4 (68). С. 70-75.

28. Барзилович А. Д. Методи державного регулювання ринку медичних послуг: прямого та непрямого впливу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. №21-22. С. 147-143.

29. Барзилович А. Д. Державне регулювання ринкових механізмів у системі охорони здоров'я України. *Ефективна економіка*. 2020. №5.

30. Барзилович А. Д. Державне регулювання ринкових механізмів у системі охорони здоров'я України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 5. С. 86–90. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1676> (дата звернення: 22.09.2025). DOI: 10.32702/2307-2156-2020.5.53.

31. Зубіна І. М. Організаційно-економічний механізм розвитку сфери охорони здоров'я в Україні : дис. ... д-ра філософії за спец. 051 «Економіка». Чернігів, 2023. 256 с. URL: <https://stu.cn.ua/wp-content/uploads/2023/11/diser-zub-2023-23.10.2023.pdf> (дата звернення: 23.09.2025).

32. Quality and safety regulations. URL: <https://www.who.int/teams/health-product-policy-and-standards/assistive-and-medical-technology/medical-devices/regulations> (Дата звернення: 23.09.2025).

33. Regulation of the Healthcare Sector and its Professionals. URL: <http://www.ablesolicitors.ie/regulation-of-the-healthcare-sector-and-its-professionals/> (Дата звернення: 23.09.2025).

34. An overview and visual analysis of research on government regulation in healthcare. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/public-health/articles/10.3389/fpubh.2023.1272572/full> (Дата звернення: 23.09.2025).

35. Чіков І., Ковальчук П. Теоретичні засади конкурентоспроможності підприємств галузі садівництва в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. №59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-76> (Дата звернення: 23.09.2025).

36. Греджева Т. В. Конкуренція в підприємницькій діяльності: теоретичні аспекти // *Облік і фінанси АПК: бухгалтерський портал*. 2009. № 2. С. 13–17. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/konkurenciya-v-pidpriemnickiy-diyalnosti-teoretichni-aspekti.html> (Дата звернення: 23.09.2025).

37. Каличева Н. Є. Конкуренція: сучасне розуміння, сутність та вплив на ринкову економіку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. №85. С. 30-36.

38. Сідор Н. Ю., Ярмус С. С., Жук Ю. І. Саморегуляція конкурентного середовища функціонування підприємства в умовах війни. *Академічні візії*. 2024. Вип. 32. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1257> (дата звернення: 23.09.2025).

39. Старостенко Г. Г. Теоретичні аспекти розвитку конкурентного середовища в умовах інтеграції у світову економіку. *Економічний вісник*. 2019. №3. С. 222-230.

40. Баксалова О. М., Шелест Є. О. Теоретичні основи управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності медичного закладу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. №6. Т. 2. С. 226-234.

41. Рогачевський О. П. Забезпечення конкурентоспроможності у галузі охорони здоров'я з урахуванням стратегічного потенціалу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. №6. С. 236-242.

42. Global Healthcare Services Market Size By Type (Hospitals And Clinics, Pharmaceutical Companies), By Expenditure (Public, Private), By Geographic Scope And Forecast. URL: <https://www.verifiedmarketresearch.com/product/healthcare-services-market/> (Дата звернення: 05.10.2025).

43. Про лікарню. URL: <https://vokl.org/likarnya-sogodni/> (Дата звернення: 15.10.2025).

44. КНП "ВОКЛ ІМ. М.І. ПИРОГОВА ВОР". URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/02011031/ (Дата звернення: 15.10.2025).

45. КОМУНАЛЬНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ВІННИЦЬКА ОБЛАСНА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ ІМ. М.І. ПИРОГОВА ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ". URL: <https://clarity-project.info/edr/02011031> (Дата звернення: 17.10.2025).

46. КНП «ВОКЛ ІМ. М.І. ПИРОГОВА ВОР». URL: <https://opendatabot.ua/c/02011031> (Дата звернення: 17.10.2025).

47. Білак Г. Г., Бора Н. Ю. Розвиток ринку медичних послуг на засадах маркетингу в Україні. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 11. С. 383–388. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/61.pdf (Дата звернення: 15.10.2025).

48. Динаміка ринку медичних послуг. URL: <https://medplatform.org.ua/dinamika-i-statistika-rynka.html> (Дата звернення: 17.10.2025).

49. Ринок медичних послуг в Україні: аналіз попиту в умовах масштабних змін. URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/rinok-medichnih-poslug-v-ukrayini-analiz-popitu-v-umovah-masshtabnih-zmin/> (Дата звернення: 20.10.2025).

50. Скільки медичних закладів було зруйновано та відновлено під час повномасштабної війни <https://www.slovoidilo.ua/2024/10/29/infografika/suspilstvo/skilky-medychnyh-zakladiv-bulo-zrujnovano-ta-vidnovleno-povnomasshtabnoyi-vijny> (Дата звернення: 20.10.2025).

51. Як війна трансформувала попит на медиків та фармацевтів в Україні. URL: <https://www.apteka.ua/article/719067> (Дата звернення: 22.10.2025).

52. Гресько В. І. Особливості адміністративно-правового регулювання охорони здоров'я в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. №65. С. 222-226.

53. Борщ В. І. Сучасна парадигма державного регулювання системи управління у сфері охорони здоров'я. URL: <https://repo.odmu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/13855/Borshch.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Дата звернення: 25.10.2025).

54. Медичній реформі України - 5 років: що змінилося та які питання залишаються відкритими. Відповідає сімейна лікарка. URL: <https://berezhysebe.com/reforma-simeinoi-medytsyny/> (Дата звернення: 25.10.2025).

55. Уряд ухвалив зміни до ліцензування медичної практики: ще один крок для покращення якості медичної допомоги. URL: <https://moz.gov.ua/uk/uryad-uhvaliv-zmini-do-licenzuvannya-medichnoyi-praktiki-she-odin-krok-dlya-pokrashennya-yakosti-medichnoyi-dopomogi> (Дата звернення: 25.10.2025).

56. Венгер І. В. Оцінка ефективності механізмів публічного управління у розвитку закладів охорони здоров'я в Україні: виклики та перспективи. *Держава та регіони*. 2024. №1. С. 215-220.

57. Козаченко Г. В., Сологуб О. В. Механізми публічного управління у сфері охорони здоров'я в Україні: стан і системотворення. *БізнесІнформ*. 2024. №2. С. 36-46.