

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

**на тему: ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ
МЕДИЧНОЇ УСТАНОВИ**

Виконала:

студентка спеціальності
073 «Менеджмент»
ОП «Адміністративний менеджмент»

Головченко Тетяна Юріївна

Керівник:

Калачевська Лариса Іванівна
д.е.н., професор,
кафедри публічного управління та адміністрування

Рецензент:

Пільгуй Інна Іванівна
медичний директор КНП «Недригайлівська лікарня»
селища Недригайлів Роменського району Сумської області

Суми - 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Публічного управління та адміністрування
Освітній ступінь	«Магістр»
Спеціальність	073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент»

Затверджую:

Завідувач кафедри к.е.н., доцент
А.М. Бричко

« ____ » « ____ » 202 ____ 4 ____ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Головченко Тетяні Юрївні

1. Тема роботи: Формування позитивного іміджу медичної установи

2. База практичного дослідження:

Комунальне некомерційне підприємство (КНП) «Недригайлівська лікарня» селища Недригайлів Роменського району Сумської області

керівник роботи Калачевська Лариса Іванівна, д.е.н., професор

затверджена наказом по університету від « ____ » ____ 202 ____ р. № ____ -н

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) « ____ » ____ 202 ____ р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова та статистична звітність за 2021-2023 роки, законодавчо - нормативні акти за тематикою дослідження, монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково - практичних конференціях з питань формування позитивного іміджу медичної установи та його складових елементів

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- дослідити теоретико - методичні аспекти формування іміджу медичної установи та його складові елементи;
- провести організаційно-економічну характеристику медичної установи;
- розглянути та оцінити елементи формування іміджу медичного закладу;
- дослідити організацію електронних каналів формування іміджу підприємства як елемент стратегії розвитку медичної установи;
- обґрунтувати необхідність удосконалення комплексної системи оцінювання іміджу підприємства;
- запропонувати напрямки розвитку позитивного іміджу медичної установи;
- спрогнозувати ефективність заходів щодо розробки стратегії вдосконалення іміджу медичної установи

6. Дата видачі завдання:

«22» січня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану	Січень - лютий 2024	виконано
2	Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	Березень 2024	виконано
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	Квітень - травень 2024	виконано
4	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	Червень 2024	виконано
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту по переддипломній практиці	Липень 2024	виконано
6	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	Серпень 2024	виконано
7	Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	Вересень 2024	виконано
8	Оновлення даних за 2019, 2020 роки та доопрацювання аналітичного і проектного розділів кваліфікаційної роботи	Жовтень 2024	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	Листопад 2024	виконано
10	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедрі, до відділу якості освіти)	20 листопада - 28 листопада 2024	виконано
11	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	9 грудня 2024	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	18 грудня 2024	виконано

Студент

(підпис)

Тетяна

ГОЛОВЧЕНКО

Керівник роботи

(підпис)

Лариса

КАЛАЧЕВСЬКА

Перевірку на автентичність проведено

(підпис)

Надія БАРАНІК

Дипломна робота допущена до захисту

(підпис)

Світлана ЛУКАШ

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО- МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ МЕДИЧНОЇ УСТАНОВИ ТА ЙОГО СКЛАДОВІ ЕЛЕМЕНТИ	8
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ МЕДИЧНОЇ УСТАНОВИ	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика медичної установи	19
2.2 Оцінка та розгляд елементів іміджу підприємства	37
2.3 Організація електронних каналів формування іміджу підприємства як елемент стратегії розвитку медичної установи	45
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ТА СИСТЕМАТИЗАЦІЯ СКЛАДОВИХ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ МЕДИЧНОЇ УСТАНОВИ	54
3.1 Обґрунтування необхідності удосконалення комплексної системи оцінювання іміджу підприємства	54
3.2 Напрямки розвитку позитивного іміджу медичної установи	61
3.3.Прогнозування ефективності заходів щодо розробки стратегії вдосконалення іміджу медичної установи	67
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79
ДОДАТКИ	84

ВСТУП

Актуальність дослідження. Імідж медичної установи — це багатогранний образ організації, медичних кадрів і послуг, який формує різні суспільні групи і змінюється з часом під впливом різних факторів. У сучасних умовах ринку медичних послуг традиційні методи формування іміджу через засоби масової інформації вже не є такими ефективними. Наразі існують розроблені методичні підходи, які дозволяють використовувати різноманітні стратегії для формування іміджу медичного закладу. Для зв'язку з громадськістю використовуються різні інструменти, такі як прес-релізи, інформаційні комплекти для преси, фотографії, друковані матеріали, плакати, стенди та аудіовізуальні матеріали. Найефективнішим і актуальним засобом просування і формування позитивного іміджу медичної установи на сьогодні є використання інтернет-простору.

Об'єкт дослідження — процес формування позитивного іміджу Комунального некомерційного підприємства «Недригайлівська лікарня» селища Недригайлів Роменського району Сумської області.

Предмет дослідження — теоретичні, методологічні, організаційні та економічні аспекти формування позитивного іміджу медичної установи.

Метою практичного дослідження є теоретико-методологічні підходи до організації формування позитивного іміджу медичної установи та розробка стратегічних напрямків його підвищення. Для досягнення цієї мети були вирішені наступні завдання:

- дослідити теоретико - методичні аспекти формування іміджу медичної установи та його складові елементи;
- провести організаційно-економічну характеристику медичної установи;
- розглянути та оцінити елементи формування іміджу медичного закладу;
- дослідити організацію електронних каналів формування іміджу підприємства як елемент стратегії розвитку медичної установи;
- обґрунтувати необхідність удосконалення комплексної системи оцінювання іміджу підприємства;

- запропонувати напрямки розвитку позитивного іміджу медичної установи;
- спрогнозувати ефективність заходів щодо розробки стратегії вдосконалення іміджу медичної установи.

Методи дослідження. При проведенні наукових досліджень в залежності від поставленого завдання використовувалися наступні наукові методи: системного і структурного аналізу та синтезу – для розкриття суті формування іміджу медичного закладу; статистико-аналітичні – для виявлення тенденцій між фактичними даними звітного і попереднього років; анкетування – для визначення пріоритетних напрямків формування позитивного іміджу медичного закладу.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає в розробці автором організаційно-економічних аспектів формування позитивного іміджу медичного закладу, зокрема стратегії впровадження електронних ресурсів телемедицини для підвищення іміджу медичної установи.

Практична значимість роботи в тому, що результати цього дослідження дають необхідну основу для більш систематичного вивчення питань формування позитивного іміджу для КНП «Недригайлівська лікарня» в контексті розробки конкретних рекомендацій щодо підвищення його складових.

Апробація результатів дослідження. Наукові положення та практичне застосування результатів досліджень представлені на III Міжнародній науково-практичній конференції «Intellectual education of students and schoolchildren of the new generation». Імідж закладу охорони здоров'я: особливості формування та складові. (22-24 січня 2024 р., Париж, Франція) та III Міжнародній науково-практичній конференції «Technologies in education in schools and universities». Особливості формування іміджу медичних закладів. (23-26 січня 2024 р., Афіни, Греція).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, основної частини - 3 розділів, висновків, списку використаних джерел. Структура дослідження відображає логіку і характер розвитку наукових

проблем. Основний зміст роботи опубліковано на 73 сторінках. Кваліфікаційна робота містить 23 таблиці і 5 рисунків. Список використуваних джерел включає 39 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО- МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ МЕДИЧНОЇ УСТАНОВИ ТА ЙОГО СКЛАДОВІ ЕЛЕМЕНТИ

Загальне уявлення про організацію та враження, яке вона справляє на оточуючих, визначає її образ або імідж. Термін «імідж» походить із латинського «*imago*», що має зв'язок зі словом «*imitari*», яке означає «наслідувати» чи «створювати образ» [3, с 12].

Імідж можна визначити як комплекс уявлень, вражень та асоціацій, які формуються у свідомості людини щодо певного об'єкта, організації чи особи. Він є результатом сприйняття, що базується на поєднанні зовнішніх характеристик, дій, репутації та інших факторів. Імідж значною мірою впливає на емоційне ставлення споживачів, формує їхню довіру, лояльність та визначає поведінкові реакції, такі як вибір продукту, послуги або рішення про співпрацю.

Формування іміджу залежить від багатьох чинників, включаючи комунікацію, якість наданих послуг чи продуктів, публічну діяльність, відповідність очікуванням цільової аудиторії та навіть культурні чи соціальні стереотипи [11, с 40]. Таким чином, імідж є інструментом, що дозволяє об'єкту не лише виділятися серед конкурентів, але й забезпечувати позитивний вплив на сприйняття та дії аудиторії.

Досліджуючи природу іміджу, науковці підкреслюють його об'єктивну основу, яка спирається на особливості масової свідомості. Зокрема, важливу роль відіграє вплив соціальних стереотипів. Стереотипи проявляються у формі стійких, емоційно забарвлених, спрощених уявлень про реальність, а також певних оцінок чи суджень. Вони, у свою чергу, викликають у людей почуття симпатії або антипатії, пов'язані з їхнім попереднім досвідом [18, с. 169]. Такі стереотипи відіграють значну роль у формуванні оцінок суспільних явищ і процесів, спрощуючи їхнє сприйняття та розуміння, а також сприяючи швидшому ухваленню відповідних рішень.

Формування позитивного іміджу медичної установи є складним і багатограним процесом, що включає низку теоретичних і практичних аспектів. Основні складові цього процесу можна зобразити графічно (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Основні складові формування позитивного іміджу медичної установи

Джерело: розроблено автором з використанням джерела [32, с 336; 2]

Імідж є багатограним явищем, що поєднує в собі враження, уявлення та асоціації, які формуються у свідомості людей щодо конкретного об'єкта чи суб'єкта [36]. Його багатокомпонентна природа дозволяє впливати як на раціональне сприйняття, так і на емоційне ставлення аудиторії. Імідж стає важливим інструментом взаємодії із цільовою аудиторією, оскільки визначає не

лише ставлення до об'єкта, але й поведінкові реакції, наприклад, вибір продуктів, послуг чи співпраці.

Формування іміджу залежить від багатьох чинників: від якості послуг чи продукції до комунікаційної стратегії та суспільних стереотипів. Важливу роль відіграє репутація, яка підкріплює довіру аудиторії та забезпечує стабільний позитивний вплив на її ставлення [16]. Таким чином, імідж можна розглядати як ключовий елемент конкурентоспроможності, що визначає унікальність об'єкта і забезпечує ефективну взаємодію з громадськістю.

Методичний підхід до формування іміджу має базуватися на комплексному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища, врахуванні потреб цільової аудиторії та стратегічних цілей установи. Значення іміджу в сучасних умовах постійно зростає, що зумовлено посиленням ролі комунікаційних потоків у повсякденному житті людини [25, с 288]. У ринковій економіці головним чинником економічного успіху організації стає здатність задовольняти потреби споживачів. Саме споживач продукції чи послуг визначає конкурентоспроможність організації, її місце на ринку та економічну стабільність.

При цьому зовнішнє середовище, в якому функціонує організація, є надзвичайно динамічним і мінливим. Соціальні, економічні та технологічні зміни постійно впливають на позиції організації у суспільстві. Зрештою, усі ці фактори формують громадську думку, яка є узагальненим вираженням ставлення суспільства до організації. У цьому контексті імідж стає ключовим інструментом, що допомагає не лише адаптуватися до змін, а й активно формувати позитивне ставлення до організації [34, с 63].

Формування позитивного іміджу дозволяє організації не тільки зміцнити свої позиції на ринку, але й створити довгострокові конкурентні переваги. Це досягається шляхом побудови ефективних комунікацій, підвищення якості послуг чи продукції та врахування очікувань споживачів. Таким чином, імідж є не лише відображенням громадської думки, але й інструментом стратегічного розвитку організації.

Для детального розкриття сутності іміджу організації доцільно звернутися до результатів системного аналізу та узагальнення наукових підходів, запропонованих як вітчизняними, так і зарубіжними дослідниками. Ці підходи викладені у науковій праці (табл. 1.1), що дозволяє отримати комплексне розуміння цього поняття та його ключових характеристик.

Таблиця 1.1 - Результати системного аналізу та узагальнення підходів вітчизняних і зарубіжних науковців до визначення іміджу організації

Підхід	Сутність	Ключові характеристики	Джерела
Психологічний	Імідж як відображення уявлень та емоцій, що формуються у свідомості людей щодо об'єкта.	Асоціативність, емоційне забарвлення, суб'єктивність.	Петровский А.В., Ярошевский М.Г.
Соціологічний	Імідж як елемент суспільної думки, що формується під впливом стереотипів і соціальних норм.	Залежність від соціальних умов, роль стереотипів, спрощені оцінки.	Виханський О.С., Звіринцев А.Б
Маркетинговий	Імідж як інструмент просування організації та взаємодії з цільовою аудиторією.	Орієнтація на потреби споживачів, конкурентоспроможність, ціннісні пропозиції.	Андреева Г.М.
Комунікаційний	Імідж як результат інформаційного впливу через медіа та корпоративні комунікації.	Використання ЗМІ, брендинг, акцент на інформаційних потоках.	Котлер Ф., Доті Д.
Системний	Імідж як багатокомпонентна система, що включає внутрішній стан організації та її зовнішній вигляд.	Комплексність, взаємозв'язок внутрішніх і зовнішніх факторів, динамічність.	Феофанов О.А.

Джерело: розроблено автором з використанням джерела [4, с 53; 6, с 5]

Аналіз наведених підходів до визначення іміджу організації дозволяє виділити різні аспекти його формування та впливу.

Психологічний підхід розглядає імідж як суб'єктивне явище, що формується у свідомості людей на основі їхніх уявлень та емоцій. Цей підхід акцентує увагу на асоціативності та емоційному забарвленні, що робить його важливим для розуміння індивідуального сприйняття організації [1, с 23]. Суб'єктивність іміджу в цьому контексті підкреслює його залежність від індивідуальних факторів.

Соціологічний підхід підходить до іміджу як до частини суспільної думки, що формується під впливом соціальних стереотипів і норм. Тут важливу

роль відіграють умови соціального середовища та існуючі стереотипи. Спрощення оцінок, властиве цьому підходу, дозволяє швидко формувати уявлення про організацію, але може зводити її до стандартних моделей сприйняття.

Маркетинговий підхід акцентує увагу на іміджі як на інструменті для просування організації. Цей підхід фокусується на задоволенні потреб споживачів, створенні ціннісних пропозицій та підвищенні конкурентоспроможності. Він є важливим для побудови успішної комунікації з аудиторією та формування лояльності [15, с 501].

Комунікаційний підхід підкреслює роль інформаційних потоків у формуванні іміджу, таких як ЗМІ, брендинг і корпоративні комунікації. Цей підхід важливий у сучасному медійному середовищі, де організації активно впливають на свою аудиторію через візуальні та інформаційні засоби. У той же час, він дозволяє організаціям управляти своєю репутацією, підтримувати постійний зв'язок з громадськістю та оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Завдяки використанню новітніх технологій, соціальних мереж і онлайн-платформ, комунікаційний підхід допомагає забезпечити прозорість і підвищити довіру до організації [12, с 163].

Системний підхід розглядає імідж як цілісну систему, яка поєднує внутрішні аспекти організації (її культуру, цінності, якість роботи) із зовнішніми характеристиками (репутація, візуальне представлення). Такий підхід дозволяє враховувати динамічність зовнішнього середовища та необхідність комплексного управління іміджем [29, с 42].

Ці підходи не є взаємовиключними, а, навпаки, доповнюють один одного, дозволяючи розглядати імідж організації з різних перспектив. Психологічні, соціологічні, маркетингові, комунікаційні та системні аспекти створюють багатогранну картину іміджу, яка дозволяє адаптувати його під конкретні умови функціонування організації. Успішне використання цих підходів у поєднанні може забезпечити не лише позитивне сприйняття організації, але й її стійку конкурентну перевагу.

Бачення зв'язків з громадськістю (PR) як функції управління, що охоплює як концептуальні, так і операціональні аспекти, є широко прийнятим у сучасному менеджменті. Згідно з таким визначенням, зв'язки з громадськістю не просто є набором комунікаційних стратегій чи тактичних заходів, а є складовою частиною управлінської діяльності організації, спрямованою на створення та підтримання двостороннього діалогу між організацією та її різними аудиторіями (громадськістю) [19, с 111].

Концептуальний аспект PR полягає у стратегічному плануванні та розробці загальної стратегії комунікацій, яка відповідає на питання: як організація хоче бути сприйнята суспільством. Це охоплює місію, цінності організації, її мету, ставлення до соціальних і екологічних проблем, а також методи та канали комунікації [38]. Основне завдання цього аспекту полягає в створенні позитивного іміджу та підтримці репутації організації на основі чіткої та послідовної комунікаційної стратегії.

Операціональний аспект PR стосується безпосереднього впровадження та реалізації комунікаційних ініціатив. Це включає використання конкретних інструментів і тактик для досягнення комунікаційних цілей: прес-релізи, соціальні мережі, медіа-покриття, організація подій, криза-менеджмент і так далі [20, с. 200]. Операціональний аспект фокусується на практичних діях для підтримки та зміцнення взаємодії з аудиторією, реагуванні на зовнішні виклики та забезпеченні ефективного зворотного зв'язку.

У цілому, концептуальні та операціональні аспекти зв'язків з громадськістю взаємодіють між собою: стратегічне планування дає напрямок для конкретних дій, а реалізація цих дій дає зворотний зв'язок, який коригує подальші стратегії. Зв'язки з громадськістю сприяють встановленню та підтримці взаєморозуміння та взаємоповаги між організацією та її цільовими групами (як споживачами, так і іншими зацікавленими сторонами) (табл. 1.2). Вони допомагають формувати прихильність до організації, забезпечують співпрацю з партнерами та підвищують довіру до організації, що є важливими факторами для її успішної діяльності в умовах конкуренції та змінюваного ринкового середовища та ефективного функціонування медичної установи.

Таблиця 1.2 - Основні характеристики зв'язків медичних організацій з громадськістю та їх зміст

Характеристика	Зміст
Інформаційна функція	Забезпечення постійного обміну інформацією між організацією та її громадськістю. Це включає прес-релізи, інформаційні повідомлення, брифінги.
Іміджева функція	Формування та підтримка позитивного іміджу організації серед цільових аудиторій. Стратегії та заходи для побудови позитивного сприйняття.
Репутаційна функція	Підтримка і зміцнення репутації організації через прозорість, відповідальність і етичні стандарти.
Комунікаційна функція	Створення діалогу та двостороннього зв'язку між організацією та її стейкхолдерами, зокрема через соціальні медіа, зустрічі та публічні заходи.
Консультативна функція	Консультавання організації щодо її комунікаційної політики, допомога в прийнятті рішень, що стосуються взаємодії з громадськістю та цільовими групами.
Соціальна функція	Врахування соціальних та екологічних аспектів діяльності організації. Побудова взаємодії з громадами та вирішення соціальних питань через PR-стратегії.
Кризова комунікація	Оперативне реагування на кризи або негативні ситуації, що виникають в організації. Включає управління репутацією в умовах криз.
Моніторинг та аналіз	Постійний моніторинг громадської думки, аналіз ефективності PR-кампаній та оцінка впливу комунікацій на репутацію та імідж організації.

Джерело: розроблено автором з використанням джерела [23, с. 48; 17, с. 410]

Перевагою такого підходу є те, що PR розглядається не як одноразова, тимчасова діяльність, а як тривалий та багатоступінчастий процес, що включає досягнення комунікаційних цілей, проведення різноманітних досліджень і аналітичної роботи, а також розробку системи зворотного зв'язку з громадськістю [27, с. 62]. Основними категоріями зв'язків з громадськістю є: громадськість, громадська думка, комунікація з громадськістю, вербальні комунікації, комунікаційна система, консенсус, імідж, інформація, маркетингові комунікації, зворотний зв'язок, преса, споживча інформація, прес-конференція, прес-реліз, прогнозування, реклама, стиль ділового спілкування, рекламні послуги, товарна інформація, цільова аудиторія тощо.

Імідж організації виконує три основні функції: полегшує сприйняття інформації про діяльність організації; забезпечує позитивне сприйняття закладу охорони здоров'я та його працівників серед громадськості; сприяє формуванню позитивних установок щодо персоналу [30, с. 8]. Враховуючи вищезазначене,

ми підтримуємо позицію авторів наукової праці, які зазначають, що основними методологічними принципами створення іміджу організацій, особливо в публічному секторі, є:

1. Визначення ключових потреб аудиторії, а за необхідності — окремих її груп, і на цій основі формування основи політичного іміджу.
2. Доповнення цієї основи необхідними характеристиками, що відповідають вимогам суспільної свідомості до бажаного образу та можливостям організації природно демонструвати ці характеристики.
3. Перенесення основних елементів іміджу на різноманітні канали комунікації таким чином, щоб інформація була доступна і зрозуміла для широкої аудиторії [26, с. 68].

Що стосується трактування терміну «зв'язки з громадськістю» в контексті діяльності організацій, важливо розглядати це поняття в чотирьох основних аспектах: рефлексивному, керованому, операційному та навчальному [31, с. 32].

- Рефлексивний аспект полягає в тому, що фахівець зі зв'язків з громадськістю має спостерігати за процесами розвитку суспільних явищ, аналізувати їх і підготовлювати звіти і рекомендації для організації щодо адаптації до змін у зовнішньому середовищі.
- Керований аспект фокусується на комунікаційних інструментах для співпраці з цільовими аудиторіями та взаємодії з ними.
- Операційний аспект охоплює практичне застосування інструментів для реалізації зв'язків з громадськістю, де фахівці займаються розробкою і впровадженням комунікаційних проектів.
- Навчальний аспект зосереджений на підготовці фахівців з PR, які допомагають організаціям розробляти стратегії взаємодії з ринком і громадськістю, а також формувати відповідну поведінку організації в суспільстві.

Формування іміджу організації можна розглядати через два паралельні процеси: спонтанний, який полягає у виникненні образу організації в суспільній свідомості, та цілеспрямований, який передбачає активну роботу над

створенням іміджу, що враховує потреби та очікування аудиторії. Якщо не проводиться спеціальна робота над формуванням позитивного іміджу, то образ організації, що складається в уяві громадськості, може виявитися не відповідним реальному стану справ [35]. Це може призвести до виникнення невірних уявлень про організацію, посилення існуючих проблем і недовіри з боку населення.

Важливо виділити кілька ключових показників, які допомагають формувати позитивне ставлення до організації. До таких показників належать: ефективність роботи організації в цілому та її окремих підрозділів; організованість, згуртованість і єдність усіх її елементів; рівень корпоративної культури, включаючи етичні норми; ставлення працівників до своєї організації та керівництва; стиль взаємодії організації з оточенням; а також врахування потреб громадян, їх менталітету та історичних особливостей регіону [13, с. 4].

Імідж організації можна порівняти з поняттям «соціальний стереотип», хоча між ними є важливі відмінності. Стереотип зазвичай формується спонтанно, узагальнюючи подібні явища, і має свою специфіку: він спрощує або навіть перебільшує деякі ознаки явищ, зводячи їх до мінімуму. Водночас імідж зосереджений на підкресленні унікальних характеристик явища, часто додаючи йому позитивні риси, які виходять за межі його функціональних можливостей. Імідж є гнучким і може змінюватися, на відміну від стереотипу, який зазвичай є стабільним і не змінюється протягом тривалого часу [37].

У зарубіжній науковій літературі також вивчають імідж особистості або компанії, що визначається як сприйняття цієї особи чи організації в очах людей і суспільства загалом. Добре сформований імідж може бути дуже цінним, особливо в умовах, коли технологічні інновації стають доступними для більшості виробників, роблячи продукцію подібною за якістю. Проте різниця в ціні таких товарів може бути результатом саме іміджу компанії.

Необхідність формування іміджу організацією, зокрема в освітніх, медичних або екологічних сферах, зумовлена зміною її ролі в суспільстві та тим, як суспільний розвиток впливає на умови її діяльності. Імідж організації складається з різних компонентів, що формують загальне уявлення про неї. Ці

компоненти можна умовно поділити на кілька груп, кожна з яких має своє значення для створення цілісного образу медичної установи (рис 1.2).

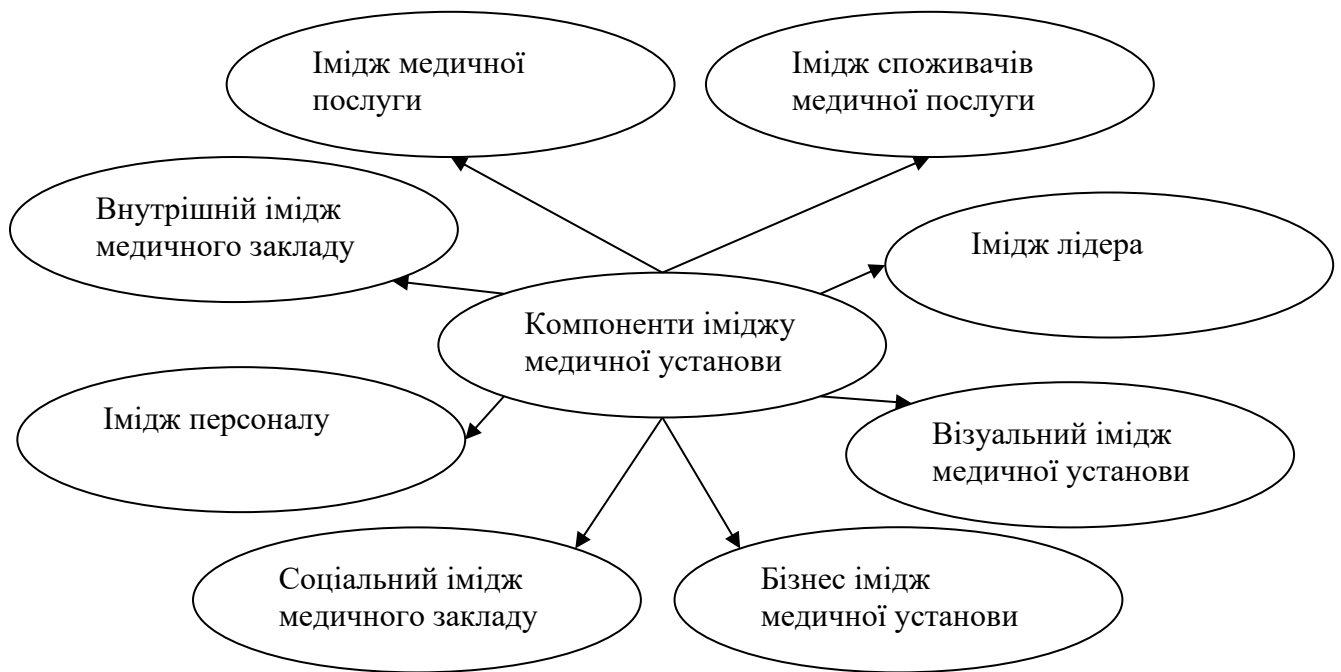


Рисунок 1.2 - Структура іміджу медичної установи

Джерело: розроблено автором з використанням джерела [5; 14]

Імідж медичних послуг формує усталене уявлення про унікальні чи особливі характеристики медичних послуг, які надаються установою, що виділяють їх серед аналогічних і роблять їх привабливими для пацієнтів. Імідж пацієнтів медичної установи відображає уявлення про соціальний статус і стиль життя людей, які звертаються за медичними послугами в цю установу, що створює загальний образ її аудиторії.

Внутрішній імідж медичної установи включає уявлення співробітників про свою організацію. Співробітники є важливою частиною конкурентоспроможності установи і джерелом інформації для зовнішніх аудиторій. Культура організації та соціально-психологічний клімат у колективі є основними факторами формування внутрішнього іміджу [33, с. 150].

Імідж керівника медичної установи формується на основі спостереження за такими характеристиками, як зовнішність, соціально-демографічна

приналежність, вербальна та невербальна поведінка, а також контекст діяльності керівника. Ці характеристики допомагають створити образ, який в очах громадськості визначає сприйняття установи [7, с 54].

Імідж медичного персоналу розкриває найбільш характерні риси працівників медичної установи і формується в результаті безпосереднього контакту пацієнтів з персоналом. Кожен працівник сприймається як «обличчя» установи, що відображає загальне враження про колектив.

Візуальний імідж медичної установи включає в себе образ організації, що складається з її інтер'єру, екстер'єру, зовнішнього вигляду персоналу та елементів корпоративного стилю. Цей імідж передає загальне враження про установу через зорові відчуття.

Соціальний імідж медичної установи є уявленням громадськості про її роль і соціальні цілі в економічному, соціальному та культурному житті суспільства. Водночас бізнес-імідж медичної установи формує уявлення про її діяльність як суб'єкта медичних послуг [8]. Ключовими чинниками цього іміджу є репутація установи, дотримання етичних норм надання медичних послуг, а також рівень її ділової активності, інноваційність, доступність послуг і цінова політика.

Будь-яка організація має певний образ у суспільстві, навіть якщо не працює над його створенням. Однак значно вигідніше цілеспрямовано формувати позитивний імідж, а не чекати на виправлення негативних уявлень. Позитивний імідж підвищує престиж організації серед різних груп, таких як населення, державні органи та інвестори. Важливо, що спочатку організація працює на імідж, а потім імідж працює на організацію. Це особливо актуально для закладів охорони здоров'я в публічному секторі.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ МЕДИЧНОЇ УСТАНОВИ

2.1. Організаційно-економічна характеристика КНП «Недригайлівська лікарня»

Комунальне некомерційне підприємство (КНП) «Недригайлівська лікарня» розташоване в селищі Недригайлів Сумської області. Засновником закладу охорони здоров'я є Недригайлівська Селищна Рада. Юридична адреса закладу: Україна, 42100, Сумська область, Роменський район, селище Недригайлів, вул. Шкільна, 12. Лікарня надає різноманітні медичні послуги населенню, включаючи первинну медичну допомогу, діагностику, лікування та профілактику. Як комунальне підприємство, лікарня фінансується з місцевого бюджету та має автономний статус, що дозволяє ефективніше управляти ресурсами та організовувати діяльність.

Заклад співпрацює з Національною службою здоров'я України (НСЗУ) для забезпечення безоплатних медичних послуг у межах державних програм. Лікарня обслуговує населення об'єднаної територіальної громади, орієнтуючись на високі стандарти надання медичної допомоги. Підприємство було зареєстроване 15 травня 1997 року й функціонує вже понад 27 років. Основним видом діяльності за КВЕД є «Діяльність лікарняних закладів» (86.10).

КНП «Недригайлівська лікарня» обслуговує мешканців Недригайлівської територіальної громади, утвореної в результаті адміністративно-територіальної реформи. Громада розташована в західній частині Сумщини, на берегах річки Сула, і нараховує близько 14 000 жителів. Економіка регіону базується переважно на сільському господарстві та переробці аграрної продукції. На території громади діють школи, дитячі садки, культурні центри та інші соціальні об'єкти. Лікарня є ключовим осередком медичної допомоги для

місцевого населення. Громада також відома своїми історичними пам'ятками та культурними традиціями, які сприяють її розвитку й підтримці культурної спадщини.

Основні характеристики КНП «Недригайлівська лікарня» представлені в паспорті закладу станом на 1 січня 2024 року (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Паспорт КНП «Недригайлівська лікарня» станом на 01.01.2024 року

Назва (повна та скорочена)	Комунальне некомерційне підприємство «Недригайлівська лікарня» Недригайлівської селищної ради (КНП «Недригайлівська лікарня»)
Тип ЗОЗ	багатопрофільна лікарня лікування II рівня.
Форма власності	комунальна
Юридична адреса	Україна, 42100, Сумська область, Роменський район, селище Недригайлів, вулиця Шкільна, будинок 12.
Основний вид діяльності за КВЕД	86.10 Діяльність лікарняних закладів
Відомості про ліцензію на медичну практику	Наказ МОЗ України від 05.02.2020 № 257 «Про ліцензування медичної практики»
Кількість ліцензій	3 ліцензії
Пакет медичних гарантій	1.Профілактика, діагностика, спостереження, лікування та реабілітація в амбулаторних умовах 2.Хірургічні операції дорослим та дітям у стаціонарних умовах 3.Стаціонарна допомога дорослим та дітям без проведення хірургічних операцій 4.Хірургічні операції дорослим та дітям в умовах стаціонару одного дня 5.Стаціонарна паліативна медична допомога дорослим та дітям 6.Мобільна паліативна медична допомога дорослим та дітям 7.Стоматологічна допомога дорослим та дітям 8.Забезпечення кадрового потенціалу системи охорони здоров'я шляхом організації надання медичної допомоги із залученням лікарів-інтернів 9.Медичний огляд осіб, який організовується територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки 10.Едофагогастродуоденоскопія 11.Колоноскопія

Джерело: сформовано автором з використанням внутрішньої інформації КНП «Недригайлівська лікарня»

КНП «Недригайлівська лікарня» відіграє ключову роль у забезпеченні медичних послуг жителів Недригайлівської об'єднаної територіальної громади Роменського району Сумської області, надаючи широкий спектр медичних послуг як у стаціонарних, так і в амбулаторних умовах. Багатопрофільність

лікарні дозволяє їй відповідати на виклики сучасної медицини та забезпечувати комплексний підхід до лікування і діагностики пацієнтів. Так, КНП «Недригайлівська лікарня» забезпечує медичну допомогу за численними спеціальностями, включаючи як загальні (терапія, педіатрія, хірургія), так і вузькопрофільні (онкологія, офтальмологія, неврологія). Наявність таких напрямів, як наркологія, фтизіатрія та ультразвукова діагностика, свідчить про здатність закладу надавати комплексні послуги пацієнтам із різними потребами. Робота молодших медичних спеціалістів у сфері невідкладної допомоги, лабораторної діагностики та сестринської справи забезпечує ефективну підтримку основних лікувальних процесів.

У рамках реформи охорони здоров'я, відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України № 391 від 28.03.2018 року, лікарня була реорганізована у комунальне некомерційне підприємство (КНП) для укладення договорів із Національною службою здоров'я України (НСЗУ). Це рішення дозволило перейти на нову модель фінансування, орієнтовану на якість наданих послуг і фінансову прозорість. [21]. У зв'язку з цим, 21 грудня 2018 року рішенням 34 сесії 7 скликання було затверджено реорганізацію комунального закладу «Недригайлівська центральна районна лікарня» шляхом перетворення у КНП «Недригайлівська лікарня» Недригайлівської селищної ради

КНП «Недригайлівська лікарня» володіє ліцензіями на медичну практику за багатьма напрямками, що забезпечує правові підстави для діяльності та гарантує відповідність державним вимогам. Лікарня здійснює медичну практику за низкою спеціальностей, серед яких організація та управління охороною здоров'я, акушерство і гінекологія, дерматовенерологія, ендокринологія, інфекційні хвороби, клінічна лабораторна діагностика, наркологія, урологія, неврологія, онкологія, отоларингологія (у тому числі дитяча), офтальмологія, патологічна анатомія, педіатрія, психіатрія, рентгенологія, ортопедія, стоматологія, терапія, ультразвукова діагностика, фтизіатрія, хірургія, анестезіологія. Також заклад працює за спеціальностями для молодших медичних спеціалістів: лікувальна справа, невідкладні стани, акушерська справа, сестринська справа, лабораторна справа (клінічна),

ортопедична стоматологія, медична статистика, операційна сестринська справа тощо.

Ліцензія на придбання, зберігання, перевезення, використання та знищення наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів, отримана 20 грудня 2019 року, і яка є дійсною до 20 грудня 2024 року, та ліцензія на провадження медичної діяльності, яку заклад отримав 5 лютого 2020 року, згідно з наказом МОЗ України № 257, підтверджує готовність КНП «Недригайлівська лікарня» до роботи з важкими випадками, включаючи паліативну допомогу, що створює умови для якісного лікування пацієнтів, особливо у стаціонарних умовах.

Основним завданням лікарні є забезпечення доступу населення до безкоштовної, своєчасної та якісної медичної допомоги. Завдяки широкому спектру спеціалізацій і сучасному підходу до управління, заклад відповідає цій меті, інтегруючи нові підходи до лікування та профілактики.

У результаті реформування системи охорони здоров'я лікарня отримала статус КНП у 2018 році. [24], що сприяло підвищенню ефективності її функціонування, адаптації до сучасних викликів та інтеграції в національну медичну систему. Удосконалення організаційної структури та впровадження пакету медичних гарантій забезпечують високий рівень обслуговування.

Заклад виконує важливу соціальну функцію, забезпечуючи працевлаштування медичних фахівців і створюючи умови для залучення лікарів-інтернів. Участь у розвитку молодших спеціалістів підкреслює прагнення до довготривалого функціонування та кадрової стабільності. Лікарня не лише забезпечує широкий спектр послуг, але й сприяє соціально-економічному розвитку регіону. Підтримка здоров'я населення та забезпечення медичних гарантій створюють умови для підвищення якості життя у громаді.

Завдяки ліцензії на використання сучасних методів діагностики, таких як ультразвукова діагностика, рентгенологія та ендоскопічні дослідження, лікарня відповідає потребам громади в інноваційних медичних послугах, що підвищує її конкурентоспроможність і репутацію серед пацієнтів.

Заклад зареєстрований в медичній інформаційній системі «MEDSTAR». Забезпечено сучасною комп'ютерною технікою та оргтехнікою, доступом до мережі Інтернет та належною якістю зв'язку кожного лікаря. З метою забезпечення робочих місць лікарів комп'ютерною технікою придбано комп'ютерне обладнання на суму 199,8 тис. грн., а саме: комп'ютерне обладнання в кількості 12 одиниць – 109,8 тис. грн.; багатофункціональний пристрій в кількості 12 одиниць – 90,0 тис. грн.

Незважаючи на успішне реформування, перехід на нову систему фінансування вимагає постійного залучення додаткових ресурсів для оновлення матеріально-технічної бази та підтримки мотивації персоналу. Продовження інтеграції новітніх технологій і забезпечення безперервного професійного розвитку персоналу є пріоритетними завданнями.

Таким чином, КНП «Недригайлівська лікарня» є сучасним багатопрофільним закладом, який вдало інтегрувався у нову систему охорони здоров'я. Завдяки широкій спеціалізації, висококваліфікованим кадрам і сучасному підходу до управління, лікарня забезпечує якісні медичні послуги та демонструє значний потенціал для подальшого розвитку. Водночас важливими залишаються завдання з оптимізації фінансування, модернізації обладнання та підвищення кваліфікації медичного персоналу.

Організаційна структура управління КНП «Недригайлівська лікарня» Недригайлівської селищної ради забезпечує ефективний розподіл функцій, підвищення відповідальності персоналу та злагоджену роботу всіх підрозділів закладу. На рисунку 2.1 представлено схему управління, яка відображає основні рівні керівництва та взаємозв'язки між ними.

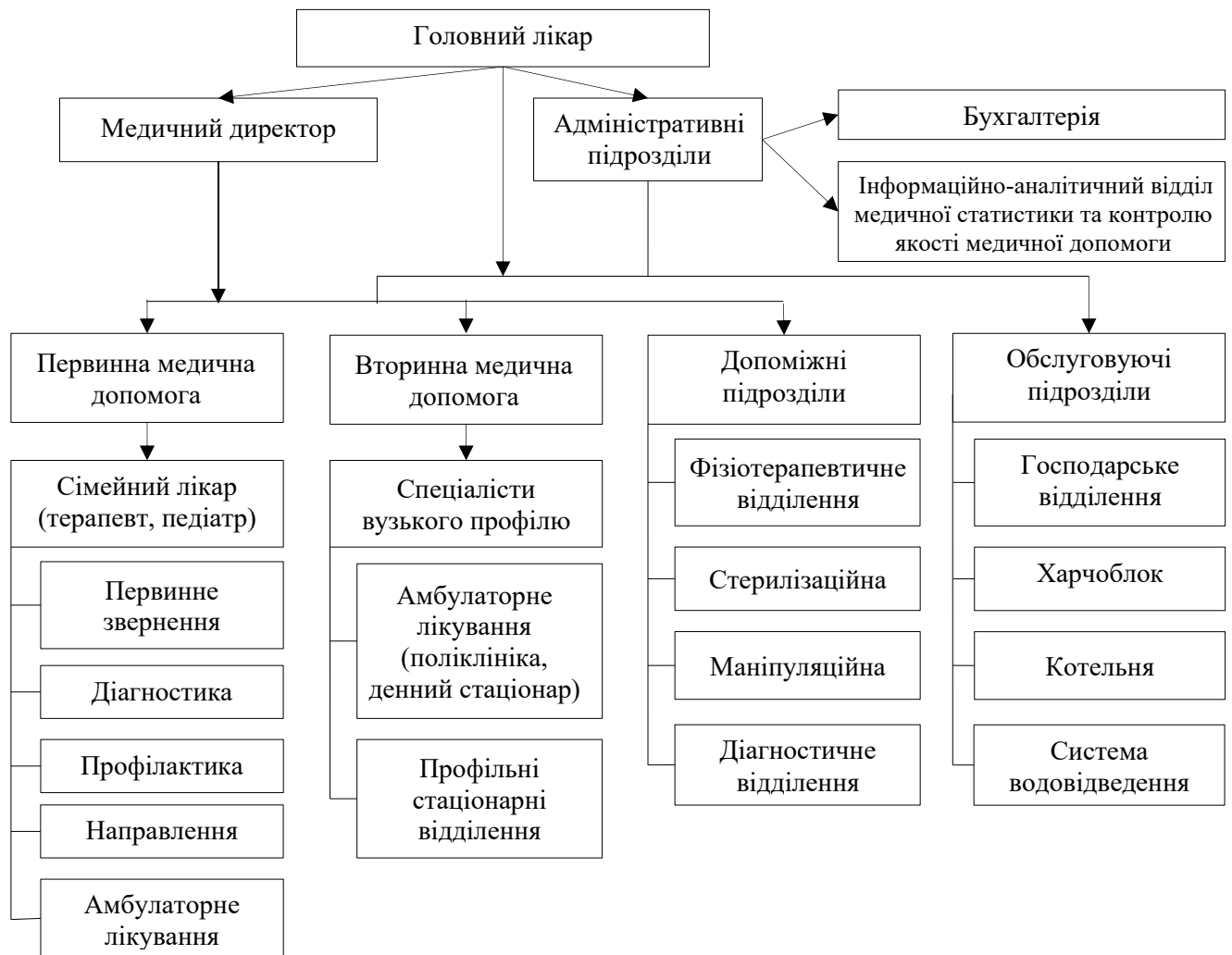


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління КНП «Недригайлівська лікарня» Недригайлівської селищної ради

Джерело: сформовано автором на основі штатного розпису підприємства

Головний лікар, підпорядковуючись власнику (Недригайлівська селищна рада), здійснює загальне управління лікарнею. Його основні обов'язки включають фінансове планування та бюджетування, управління персоналом, маркетинг і рекламу, організацію господарської діяльності та зв'язки з громадськістю. Генеральний директор забезпечує необхідні умови та ресурси для ефективної роботи медичного директора.

Медичний директор відповідає за якісне надання медичної допомоги та координує медичну діяльність закладу. Підпорядковуючись генеральному директору, він виконує повноваження, пов'язані виключно з медичними питаннями, включаючи організацію медичних послуг, контроль якості надання

медичної допомоги, розвиток медичних послуг і управління медичним персоналом.

Адміністративні підрозділи, до яких входять бухгалтерія та інформаційно-аналітичний відділ медичної статистики й контролю якості медичної допомоги, забезпечують організацію ефективної роботи лікарні. Вони займаються веденням бухгалтерського обліку, контролем фінансових ресурсів, збором і аналізом статистичних даних, а також моніторингом якості надання медичних послуг, що сприяє прозорості, ефективності й високому рівню обслуговування пацієнтів.

КНП «Недригайлівська лікарня» Недригайлівської селищної ради складається з консультативно-діагностичної поліклініки, розрахованої на 470 відвідувань за зміну, та стаціонару на 80 ліжок. Стаціонар надає допомогу у семи відділеннях, з яких три хірургічного профілю: хірургічне, інфекційно-боксове та анестезіологічне з ліжками інтенсивної терапії, і чотири терапевтичного профілю, що працюють цілодобово: травматологічне, терапевтичне (з неврологічними ліжками), акушерсько-гінекологічне та педіатричне.

До складу консультативно-діагностичної поліклініки входять: приймально-діагностичне відділення з пунктом невідкладної медичної допомоги, клініко-діагностична лабораторія з бактеріологічним відділом, жіноча консультація, рентген-діагностичне відділення, стоматологічне відділення, протитуберкульозний кабінет і консультативно-діагностичне відділення, яке включає кабінети УЗД, ендоскопії та функціональної діагностики.

Допоміжні підрозділи лікарні включають фізіотерапевтичне відділення, стерилізаційну, маніпуляційну, та діагностичні відділення. Обслуговуючі підрозділи, такі як харчоблок, господарське відділення, система водовідведення та котельня, забезпечують безперебійну діяльність лікарні, сприяють підтриманню санітарно-гігієнічних норм, створюють комфортні умови для персоналу й пацієнтів та оптимізують використання ресурсів.

Залежно від обсягу та виду надаваних медичних послуг КНП «Недригайлівська лікарня» фінансується із агальних і приватних фондів. Доходи від загального фонду спрямовуються на задоволення основних потреб установи, включаючи заробітну плату, рахунки та інші основні витрати, а також на оплату платних послуг, благодійних пожертвувань і т.д. як спеціальні фонди створюються за рахунок додаткових надходжень, таких як платні послуги, благодійні внески та інші джерела. Дані у наведених нижче таблицях (табл. 2.2 і табл. 2.3) дозволяють детально проаналізувати динаміку доходів від цих фондів і використання коштів для оцінки фінансової стабільності та ефективності управління ресурсами медичної установи.

Таблиця 2.2 – Динаміка надходження та використання коштів загального фонду КНП «Недригайлівська лікарня»

Показники	2021 р.			2022 р.			2023 р.			Відхилення 2023 р. від 2021 р. ±	
	Затверджено на звітний рік	Надійшло коштів	Касові видатки	Затверджено на звітний рік	Надійшло коштів	Касові видатки	Затверджено на звітний рік	Надійшло коштів	Касові видатки	Затверджено, тис. грн.	Надійшло, тис. грн.
0112010 - Багатопрофільна стаціонарна медична допомога населенню 1											
Поточні трансферти (субсидії та поточні трансферти), тис. грн.	1376,4	1376,4	1376,4	2404,7	2015,7	2015,7	3060,2	3031,4	3031,4	1683,82	1654,96
0112152 - Інші програми та заходи у сфері охорони здоров'я											
Поточні трансферти (субсидії та поточні трансферти), тис. грн.	39,8	39,8	39,8	63,0	52,1	52,1	73,0	58,5	58,5	33,17	18,71
Разом	1416,2	1416,2	1416,2	2467,7	2067,8	2067,8	3133,2	3089,9	3089,9	1716,99	1673,67

Джерело: розраховано автором за даними форм № 2-м «Звіт про надходження та використання коштів загального фонду» (КТКВК 0112010 та КТКВК 0111142)

Аналізуючи дані за трирічний період, можна зробити висновки про наступне. Протягом 2021-2023 рр. затверджена сума фінансування на багатопрофільну стаціонарну медичну допомогу населенню (0112010) КНП

«Недригайлівська лікарня» демонструє стійке зростання. У 2021 році вона складала 1376,4 тис. грн., у 2022 році зросла до 2404,7 тис. грн., а в 2023 році досягла 3060,2 тис. грн. Порівняно з 2021 роком, зростання становить 1683,82 тис. грн. (+122,33%). Аналогічно, затверджені кошти за програмою «Інші програми та заходи у сфері охорони здоров'я» (0112152) збільшилися з 39,8 тис. грн. у 2021 році до 73,0 тис. грн. у 2023 році, що на 33,17 тис. грн. більше (+83,4%). Загалом затверджений бюджет КНП «Недригайлівська лікарня» зріс з 1416,2 тис. грн. у 2021 році до 3133,2 тис. грн. у 2023 році. Це збільшення на 1716,99 тис. грн. (+121,2%).

У 2021 році фактично надійшло 1416,2 тис. грн., тоді як у 2023 році — 3089,9 тис. грн., що свідчить про зростання на 1673,67 тис. грн. (+118,2%). Основним джерелом збільшення стало фінансування багатoproфільної стаціонарної допомоги, яке зросло з 1376,4 тис. грн. у 2021 році до 3031,4 тис. грн. у 2023 році (+1683,82 тис. грн.). Надходження за програмою «Інші програми та заходи у сфері охорони здоров'я» збільшилися менш суттєво: з 39,8 тис. грн. до 58,5 тис. грн. (+18,71 тис. грн. або +47%).

Витрати за всіма статтями зросли пропорційно до зростання надходжень, забезпечуючи ефективне освоєння коштів. У 2021 році касові видатки становили 1416,2 тис. грн., тоді як у 2023 році — 3089,9 тис. грн., що на 1716,99 тис. грн. більше (+118,2 %).

Отже, значне зростання обсягів фінансування свідчить про посилену увагу до покращення якості медичних послуг у КНП «Недригайлівська лікарня». Найбільшу частку фінансування та його приріст становлять кошти, виділені на багатoproфільну стаціонарну допомогу. Програми та заходи у сфері охорони здоров'я зросли в фінансуванні, але їхня частка залишається значно меншою, порівняно з багатoproфільною допомогою. Динаміка надходжень загального фонду КНП «Недригайлівська лікарня» відповідає затвердженим бюджетам, що вказує на стабільність фінансових потоків і адекватність планування. Загалом таке збільшення фінансування дає змогу розширювати спектр медичних послуг і вдосконалювати інфраструктуру лікарні для забезпечення потреб населення.

Розглянемо динаміку надходжень та використання коштів спеціального фонду КНП «Недригайлівська лікарня» протягом 2021-2023 рр.

Таблиця 2.3 – Динаміка надходження та використання коштів спеціального фонду КНП «Недригайлівська лікарня»

Показники	2021 р.			2022 р.			2023 р.			Відхилення 2023 р. від 2021 р., ±	
	Затверджено на звітний рік	Надійшло коштів	Касові видатки	Затверджено на звітний рік	Надійшло коштів	Касові видатки	Затверджено на звітний рік	Надійшло коштів	Касові видатки	Затверджено, тис. грн.	Надійшло, тис. грн.
0112010 Багатoproфiльна стацiонарна медична допомога населенню											
Капітальні видатки, тис. грн.	98,0	79,0	79,0	100,0	84,0	84,0	359,9	357,8	357,8	261,9	278,8
0117363 Виконання інвестиційних проєктів в рамках здійснення заходів щодо соціально-економічного розвитку окремих територій											
Капітальні видатки, тис. грн.	900,9	329,1	329,1	571,5	571,5	571,5	0	0	0	-900,9	-329,1
Разом	998,9	408,1	408,1	671,5	655,5	655,5	359,9	357,8	357,8	-639,0	-50,3

Джерело: розраховано автором за даними форми № 4-3м «Звіт про надходження і використання інших надходжень спеціального фонду» (КТКВК 0112010 та КТКВК 0117363)

Аналізуючи дані таблиці щодо капітальних видатків за трирічний період (2021–2023 рр.), можна зробити наступні висновки. У 2021 році загальна сума затверджених капітальних видатків становила 998,9 тис. грн. У 2023 році вона зменшилася до 359,9 тис. грн., що на 639,0 тис. грн. менше. Основне скорочення припадає на фінансування за програмою «Виконання інвестиційних проєктів у рамках здійснення заходів щодо соціально-економічного розвитку окремих територій» (0117363). У 2021 році за цією статтею було затверджено 900,9 тис. грн., тоді як у 2023 році фінансування припинилося.

У 2021 році фактично надійшло 408,1 тис. грн. капітальних видатків, тоді як у 2023 році — 357,8 тис. грн., що на 50,3 тис. грн. менше. Надходження за статтею «Багатoproфiльна стацiонарна медична допомога населенню» (0112010) показують позитивну динаміку: з 79,0 тис. грн. у 2021 році до 357,8 тис. грн. у 2023 році (+278,8 тис. грн.) За статтею «Виконання інвестиційних

проектів» (0117363) у 2021 році надходження становили 329,1 тис. грн., але в 2023 році фінансування було повністю припинено (-329,1 тис. грн.).

Загальні касові видатки зменшилися з 408,1 тис. грн. у 2021 році до 357,8 тис. грн. у 2023 році (-50,3 тис. грн.). Видатки за багатопрофільною медичною допомогою зросли з 79,0 тис. грн. у 2021 році до 357,8 тис. грн. у 2023 році (+278,8 тис. грн.). Видатки за інвестиційними проектами (0117363) припинилися після 2022 року.

Видатки на багатопрофільну стаціонарну медичну допомогу демонструють позитивну динаміку протягом досліджуваного періоду. Так, у 2023 році видатки збільшилися більш ніж утричі порівняно з 2021 роком. У той же час спостерігається негативна динаміка за фінансуванням інвестиційних проектів (0117363), що скоротилося на 900,9 тис. грн. у затверджених коштах і на 329,1 тис. грн. у фактичних надходженнях.

Загалом, зменшення загальних капітальних видатків на 639,0 тис. грн. у затверджених коштах і на 50,3 тис. грн. у фактичних надходженнях свідчить про зміну пріоритетів у фінансуванні лікарні. Основний акцент у 2023 році зроблено на багатопрофільну стаціонарну медичну допомогу, що є позитивним показником. Однак припинення фінансування інвестиційних проектів може вплинути на довгостроковий розвиток медичної установи та реалізацію стратегічних завдань.

Проаналізувавши динаміку та структуру активів підприємства, а також джерела їх формування, розглянемо більш детально склад та структуру балансу медичного закладу. Це дозволить оцінити фінансову стабільність установи, її можливості щодо залучення додаткових ресурсів, а також визначити пріоритети для подальшого розвитку. Особливу увагу буде приділено аналізу співвідношення оборотних та необоротних активів, що впливають на ефективність діяльності лікарні. У таблиці 2.4 представлено всі активи, що є основою його функціонування та розвитку. Ці дані дозволять оцінити фінансове забезпечення закладу, його потенціал, а також розкрити складові матеріальних і фінансових ресурсів, необхідних для ефективної діяльності.

Таблиця 2.4 – Склад і структура балансу КНП «Недригайлівська лікарня»
(на кінець року)

Стаття	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Абсолют не, тис. грн.	Відносне, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Актив								
I. Необоротні активи								
Незавершені капітальні інвестиції	394,9	1,77	853,5	2,26	465,6	1,07	70,7	117,90
Основні засоби	15157,8	67,86	25243,1	66,74	31188,8	71,62	16031,0	205,76
Усього за розділом I	15552,7	69,63	26096,6	69,00	31654,4	72,69	16101,7	203,53
II. Оборотні активи								
Запаси	2371,9	10,62	4535,9	11,99	4538,1	10,42	2166,2	191,33
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	83,7	0,37	238,8	0,63	133,6	0,31	49,9	159,62
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	2,3	0,01	107,6	0,28	106,0	0,24	103,7	4608,70
Інша поточна дебіторська заборгованість	51,0	0,23	3,3	0,01	43,2	0,10	-7,8	84,71
Гроші та їх еквіваленти	4249,3	19,02	6788,0	17,95	7057,8	16,21	2808,5	166,09
Витрати майбутніх періодів	13,9	0,06	3,7	0,01	0,0	0,00	-13,9	0,00
Інші оборотні активи	11,9	0,05	49,3	0,13	16,5	0,04	4,6	138,66
Усього за розділом II	6784,0	30,37	11726,6	31,00	11895,2	27,31	5111,2	175,34
Баланс	22336,7	100,0	37823,2	100,0	43549,6	100,0	21212,9	194,97
Пасив								
I. Власний капітал								
Додатковий капітал	13169,6	58,96	12550,4	33,18	17852,8	40,99	4683,2	135,56

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	6359,8	28,47	12437,5	32,88	11986,7	27,52	5626,9	188,48
Усього за розділом I	19529,4	87,43	24987,9	66,07	29839,5	68,52	10310,1	152,79
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1923,5	8,61	3415,1	9,03	3547,3	8,15	1623,8	184,42
III. Поточні зобов'язання	-	-	-	-	-	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:	-	-	-	-	-	-	-	-
товари, роботи, послуги	98,8	0,44	52,4	0,14	49,1	0,11	-49,7	49,70
розрахунками з бюджетом	28,4	0,13	1,1	0,00	56,9	0,13	28,5	200,35
розрахунками з оплати праці	15,2	0,07	2,7	0,01	17,0	0,04	1,8	111,84
Доходи майбутніх періодів	741,1	3,32	9364	24,76	10039,1	23,05	9298	1354,62
Інші поточні зобов'язання	0,3	0,00	0	0,00	0,7	0,00	0,4	233,33
Усього за розділом III	883,8	3,96	9420,2	24,91	10162,8	23,34	9279	1149,90
Баланс	22336,7	100,0	37823,2	100,0	43549,6	100,0	21212,9	194,97

Джерело: розраховано автором за даними форми № 1-м Баланс

Аналіз складу і структури балансу КНП «Недригайлівська лікарня» показав, що у досліджуваному періоді відбулося суттєве збільшення основних засобів (+20,576%), що свідчить про значні інвестиції в довгострокові активи. Питома вага основних засобів також зросла з 67,86% до 71,62%. Загальний обсяг необоротних активів збільшився на 203,53%.

Найбільше зростання оборотних активів відзначається у запасах (+191,33%) та грошах і їх еквівалентах (+166,09%). Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом значно зросла (+4608,70%), що може свідчити про податкові зобов'язання. Загальна частка оборотних активів у структурі балансу

знизилася з 30,37% до 27,31%, що свідчить про акцент на довгострокових інвестиціях. Загальна сума активів зросла на 194,97% за аналізований період.

Аналізуючи динаміку власного капіталу у звітному періоді, можна побачити, що додатковий капітал збільшився на 135,56%, що свідчить про залучення додаткових коштів від інвесторів або збільшення статутного капіталу. Нерозподілений прибуток зріс на 188,48%, що є позитивним сигналом про прибутковість підприємства. Загальний власний капітал зріс на 152,79%, але його питома вага у балансі зменшилась з 87,43% до 68,52%.

Протягом 2021-2023 рр. відбулося зростання довгострокових зобов'язань на 184,42%, однак їх частка у структурі балансу залишилася стабільною (приблизно 8%). Щодо динаміки поточних зобов'язань, відзначимо, що найсуттєвіше зростання спостерігається у статті «Доходи майбутніх періодів» (+1354,62%), що може вказувати на значний обсяг авансів або доходів, які ще не реалізовані. Загальні поточні зобов'язання збільшилися на 1149,90%, їх питома вага зросла з 3,96% до 23,34%.

Загалом у досліджуваному періоді загальна сума активів і пасивів підприємства майже потроїлася, що свідчить про активний розвиток. Відбулося значне збільшення вартості основних засобів, що вказує на розширення або модернізацію матеріально-технічної бази. Спостерігається тенденція до збільшення поточних зобов'язань, особливо доходів майбутніх періодів, що може вказувати на фінансову активність, яка потребує детальнішого аналізу.

Для більш поглибленого аналізу діяльності досліджуваного підприємства проведемо оцінку руху та якісного стану його основних засобів. Саме основні засоби є фундаментом для забезпечення ефективного функціонування будь-якої організації, особливо у сфері охорони здоров'я, де матеріально-технічна база безпосередньо впливає на якість надання послуг. Для оцінки змін у структурі та ефективності використання основних засобів КНП «Недригайлівська лікарня» за аналізований період розглянемо показники, наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники руху і якісного стану основних засобів КНП «Недригайлівська лікарня»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р., ±	
				Абсолютне, ±	Відносне, %
Первісна вартість основних виробничих фондів на кінець року, тис. грн.	23575,4	34757,6	46403,0	22827,6	196,83
Сума зносу, тис. грн.	8417,6	9514,5	15214,2	6796,6	180,74
Коефіцієнт зношення, %	35,7	27,4	32,8	-2,9	х
Коефіцієнт придатності, %	64,3	72,6	67,2	2,9	х
Коефіцієнт динаміки	1,24	1,47	1,34	0,1	х

Джерело: розраховано автором за даними форми № 1-м Баланс

Аналізуючи дані таблиці 2.5, можна побачити що за період з 2021 по 2023 р. первісна вартість основних засобів КНП «Недригайлівська лікарня» зросла з 23,575.4 тис. грн. до 46,403.0 тис. грн., що становить абсолютне збільшення на 22,827.6 тис. грн. або 196.83% відносного приросту. Такий значний приріст свідчить про суттєві капіталовкладення в основні засоби, у тому числі закупівлю нового обладнання та реконструкцію наявного.

Сума зносу основних засобів зросла з 8,417.6 тис. грн. у 2021 році до 15,214.2 тис. грн. у 2023 році, що є приростом на 6,796.6 тис. грн. або на 80.74%, що вказує на збільшення амортизаційних відрахувань через введення нових основних засобів. Водночас, зростання зносу свідчить про природне старіння активів.

У 2021 році коефіцієнт зношення становив 35.7%, у 2022 році він знизився до 27.4%, але знову підвищився до 32.8% у 2023 році. Абсолютне відхилення: -2.9 п.п. за три роки (зменшення порівняно з 2021 роком). Це свідчить, що незважаючи на приріст нових активів, частина основних засобів залишається застарілою або зношеною та потребує постійного оновлення.

Коефіцієнт придатності зріс з 64.3% у 2021 році до 72.6% у 2022 році, але потім знизився до 67.2% у 2023 році, і його абсолютне відхилення за досліджуваний період становило +2.9п.п. Загалом, позитивна динаміка цього коефіцієнта вказує на покращення якості активів, що може бути результатом введення в експлуатацію нових основних засобів.

Примітно, що значення коефіцієнта динаміки зросло з 1.24 у 2021 році до 1.47 у 2022 році, але у 2023 році знизилося до 1.34, і його абсолютне відхилення становило +0.1 п.п. за три роки. Це свідчить про стабільне збільшення вартості основних засобів, хоча темпи приросту сповільнилися у 2023 році.

Підсумовуючи вищесказане, слід зазначити, що в прирості первісної вартості основних засобів спостерігається позитивна динаміка, яка свідчить про інвестиції у матеріально-технічну базу лікарні. Це є важливим показником, що демонструє увагу керівництва до оновлення ресурсів для забезпечення ефективної роботи закладу. Водночас дещо знижений коефіцієнт зношення, який у 2023 році все ж показав певне зростання, може сигналізувати про накопичення застарілих активів, які потребують оновлення або заміни.

Зниження коефіцієнта придатності також вказує на необхідність активізації капіталовкладень, адже підтримка основних засобів у належному стані є ключовим фактором забезпечення стабільної роботи лікарні. Збільшення зносу потребує особливої уваги, оскільки високий рівень зношеності може впливати на якість надання послуг та загальну ефективність закладу.

Коефіцієнт динаміки, що демонструє уповільнення темпів приросту основних засобів, свідчить про необхідність перегляду підходів до управління інвестиціями в активи. Рекомендується детально оцінити ефективність витрат та розробити стратегію оновлення матеріально-технічної бази, враховуючи поточний стан обладнання та інфраструктури, а також прогнозовані потреби лікарні. Збалансовані інвестиції дозволять не лише підтримати роботу закладу, але й забезпечити конкурентоспроможність на ринку медичних послуг.

У 2023 році завдяки співпраці з селищною та обласною радами, підтримці міжнародних партнерів, благодійних організацій, медичних компаній та підприємців лікарня отримала обладнання на загальну суму 5945,7 тис. грн. Аналіз стану та медичного обладнання, придбаного раніше в КНП «Недригайлівська лікарня», наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Стан використання високовартісного обладнання КНП «Недригайлівська лікарня»

№ з/п	Найменування обладнання	Рік придбання обладнання	Вартість обладнання, тис. грн.	Проведено обстежень (проліковано хворих)		Отриманий прибуток, тис. грн.	
				2022 р.	2023 р.	2022 р.	2023 р.
1	Апарат рентгенівський цифровий Mediview X-300	2019	4000	5446	5948	581,9	635,4
2	УЗД-апарат PremiumSono A7 (2 шт.)	2019	5400	9005	9134	1080,5	1096
3	Аудіометр SonicHear Pro 500 та кабіна EchoShield	2019	850	166	89	3,9	2,8
4	Рентген-апарат для стоматології DentalRay XR-100	2019	360	562	774	33,6	39,7
5	Біохімічний аналізатор BioLab 5000+	2018	740	56618	76819	1769,9	2136
6	Гематологічний аналізатор HematoTech H200	2018	960	121928	189039	1219,5	1999
7	Гастроскоп та колоноскоп VisiScope G450	2020	3400	218	198	122,4	156,9
8	Електрокоагулятор SurgiTech E-100	2020	142	59	117	3,6	7,9
9	Фетальний монітор NeoCare F-8	2020	137	186	329	4,8	12,3
10	Санітарний автомобіль Ambulix T-300	2020	1980	418	489	-	-
11	Фотометр LightScan 250	2021	146	3684	1978	88,2	270,3
12	Кольпоскоп OpticView K900	2021	227	108	341	6,6	16,7
13	Коагулометр ClotCheck 300	2021	140	9871	12038	678,7	987,5
14	Авторефрактометр VisionClear AR-500	2021	238	579	1209	39,4	69,8
15	Лапароскопічна стійка LaraView S10	2023	5850	-	18	-	48
16	ФІА-аналізатор FineTest FT-200	2022	68	25	96	6,1	18,2

Джерело: сформовано автором з використанням даних [22]

Аналіз даних, що представлені у таблиці 2.6 дозволяє оцінити використання високовартісного обладнання в лікарні, його ефективність та економічну доцільність. Виходячи з наведених даних, можна зробити висновок про наступне.

По більшості найменувань медичного обладнання, наявного в КНП «Недригайлівська лікарня» намітилася тенденція до збільшення кількості обстежень у 2023 році порівняно з 2022 роком, що свідчить про збільшення завантаженості. Так, рентген-апарат Mediview X-300 використовувався для 5948 обстежень у 2023 році проти 5446 у 2022 році (+502 обстеження), а

біохімічний аналізатор BioLab 5000+ продемонстрував значне збільшення кількості обстежень — з 56618 до 76819 (+20201).

Однак, деякі апарати у досліджуваному періоді використовувалися недостатньо інтенсивно. Так, гастроскоп та колоноскоп VisiScope G450 використовувався у меншій кількості процедур (з 218 у 2022 р до 198 в 2023), що може вказувати на низький попит або технічні проблеми. Аудіометр SonicHear Pro 500 та кабіна EchoShield використовується дуже обмежено — лише 89 обстежень у 2023 році, що свідчить про неефективність чи недостатню інтеграцію в діагностичний процес.

Найбільший прибуток забезпечують такі апарати як Біохімічний аналізатор BioLab 5000+, прибуток від використання якого зріс з 1769,9 тис. грн. у 2022 році до 2136 тис. грн. у 2023 році.; гематологічний аналізатор HematoTech H200, отриманий прибуток від використання якого, значно зріс (з 1219,5 у 2022 р. до 1999 тис. грн. у 2023р.), що вказує на його важливість у діагностиці. Менший прибуток генерують Електрокоагулятор SurgiTech E-100: лише 7,9 тис. грн. у 2023 р. та фетальний монітор NeoCare F-8 (прибуток від використання зріс, але залишається низьким - 12,3 тис. грн. у 2023 році).

Нове обладнання, як лапароскопічна стійка LaraView S10 (2023 р.), поки що використовується обмежено (лише 18 процедур) та не приносить значного прибутку. Це може бути пов'язано із затримкою запуску або навчанням персоналу.

2.2 Оцінка та розгляд елементів іміджу підприємства

Імідж медичного закладу є важливим елементом його діяльності, адже саме він визначає рівень довіри пацієнтів, привабливість для висококваліфікованих спеціалістів, підтримку з боку громади та партнерів. Сформований імідж є результатом довготривалого процесу, що включає не

лише якість наданих послуг, але й професіоналізм персоналу, стан матеріально-технічної бази, ефективність фінансового управління та репутацію керівництва.

Говорячи про імідж медичної установи, варто тримати у фокусі такі важливі його складові, як:

Якість послуг — рівень надання медичної допомоги, доступність інноваційних методів діагностики та лікування, дотримання стандартів охорони здоров'я.

Кадровий потенціал — кваліфікація, стабільність складу, професійний розвиток і мотивація працівників.

Матеріально-технічна база — наявність сучасного обладнання, комфортні умови для пацієнтів і персоналу.

Фінансова стабільність — здатність забезпечувати конкурентні зарплати, ефективно використовувати ресурси та залучати додаткове фінансування.

Репутація в громаді — відгуки пацієнтів, участь у соціальних і благодійних проєктах, відкритість і прозорість діяльності.

Динаміка руху кадрів є важливим показником стабільності колективу та ефективності кадрової політики підприємства. У медичному закладі це набуває особливого значення, адже постійність персоналу та його професійний розвиток безпосередньо впливають на якість надання медичних послуг. У таблиці 2.7 представлено аналіз руху кадрів КНП «Недригайлівська лікарня» за останні роки, що дозволяє оцінити рівень залучення нових спеціалістів, збереження кадрів та плинність персоналу. Ці дані є основою для виявлення проблемних зон та планування заходів щодо підвищення кадрової стабільності.

Таблиця 2.7 – Динаміка руху кадрів КНП «Недригайлівська лікарня»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р., ±
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	175	162	154	-21
Кількість прийнятих штатних працівників	4	2	0	-4
Кількість звільнених штатних працівників	11	1	4	-7
у тому числі із причини плинності кадрів	10	1	4	-6
Коефіцієнт обороту по прийому	0,02	0,01	0,00	-0,02
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,06	0,01	0,03	-0,04

Коефіцієнт відданості персоналу	0,95	0,96	0,97	0,02
Коефіцієнт плинності кадрів	0,06	0,01	0,03	-0,04

Джерело: розраховано автором за даними форми № 1-ПВ Звіт із праці

Аналізуючи динаміку руху кадрів КНП «Недригайлівська лікарня», можна побачити, що у період з 2021 до 2023 року кількість працівників зменшилася на 21 особу (з 175 до 154). Це свідчить про скорочення штату, можливо, через труднощі, пов'язані з воєнним станом, міграцією працівників або змінами в структурі лікарні.

Прийом нових працівників поступово зменшувався: з 4 осіб у 2021 році до жодного у 2023 році. Це вказує на зниження активності з найму, що може бути обумовлено як зовнішніми факторами (зменшенням кваліфікованих кадрів через війну), так і внутрішніми проблемами (фінансові обмеження чи непривабливі умови праці). Кількість звільнень знизилася з 11 у 2021 році до 4 у 2023 році, але всі звільнення у 2023 році пов'язані із плинністю кадрів, що викликає занепокоєння.

Коефіцієнт обороту по прийому впав до 0,00 у 2023 році, що підтверджує відсутність нових працівників. Коефіцієнт обороту по вибуттю також знизився, однак у 2023 році спостерігається незначне зростання до 0,03, що може бути викликано додатковими навантаженнями або зміною умов роботи під час воєнного стану. Коефіцієнт плинності кадрів знизився до 0,03, однак залишається високим у порівнянні з відсутністю прийому нових кадрів.

Коефіцієнт відданості персоналу зріс з 0,95 у 2021 році до 0,97 у 2023 році, що вказує на більшу стабільність серед залишених працівників, ймовірно, через їхню відданість роботі або обмежені можливості для працевлаштування в інших установах.

На підставі наведених даних, можемо резюмувати, що в умовах правового режиму воєнного стану лікарня стикається з кадровими викликами, такими як відсутність нових працівників, зменшення чисельності персоналу та високий рівень звільнень через плинність кадрів. Важливо звернути увагу на заходи для стабілізації кадрової ситуації: забезпечення гідних умов праці, психологічної підтримки персоналу та створення можливостей для професійного зростання.

Кадрова забезпеченість є одним із ключових факторів, що визначають ефективність роботи медичного закладу. Вона відображає, наскільки лікарня укомплектована персоналом, здатним забезпечити належний рівень надання медичних послуг. Аналіз кадрової забезпеченості дозволяє оцінити наявність фахівців, відповідність їх кількості нормативним вимогам, а також виявити можливі проблеми в організації трудових ресурсів. Особливо актуальним це питання стає в умовах правового режиму воєнного стану, коли кадрові ресурси можуть зазнавати додаткових навантажень та змін.

Таблиця 2.8 – Кадрова забезпеченість КНП «Недригайлівська лікарня»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р., ±
Лікарі				
Кількість лікарів, чол.	22	23	21	-1
Забезпеченість лікарями на 10 тис. нас.	15,71	16,43	15,00	-0,71
Укомплектованість лікарями, %	78,57	82,14	75,0	-3,57
Кількість атестованих лікарів, чол.	14	16	18	4
Питома вага атестованих лікарів, %	63,64	69,57	85,71	22,08
Середній медичний персонал				
Кількість середніх медпрацівників, чол.	68	63	60	-8
Забезпеченість середнім медперсоналом на 10 тис. нас.	48,57	45,00	42,86	-5,71
Укомплектованість середнім медперсоналом, %	89,47	82,89	78,95	-10,53
Кількість атестованих середніх медпрацівників, чол.	51	53	55	4
Питома вага атестованих середніх медпрацівників, %	75,0	84,13	91,67	16,67

Джерело: сформовано автором за даними звітів про діяльність КНП «Недригайлівська лікарня» за 2021, 2022 та 2023 роки

Аналізуючи дані таблиці, можна зробити наступні висновки щодо кадрової забезпеченості КНП «Недригайлівська лікарня». У 2023 році спостерігається зменшення кількості лікарів до 21 особи, що на 1 лікаря менше порівняно з 2021 роком. Це може свідчити про кадрові втрати, можливо, пов'язані із воєнним станом чи іншими зовнішніми факторами. Показник забезпеченості лікарями на 10 тис. населення знизився на 0,71 (з 15,71 до 15,00), що вказує на незначне погіршення доступності лікарів для населення. У 2023 році укомплектованість лікарями становить 75%, що нижче на 3,57 п.п. порівняно з 2021 роком, що також свідчить про зниження ефективності

кадрового забезпечення. У той же час кількість атестованих лікарів зросла з 14 до 18 осіб (на 4), що є позитивною динамікою, а питома вага атестованих лікарів підвищилася. Значне зростання цього показника (з 63,64% у 2021 році до 85,71% у 2023 році) демонструє прогрес у підвищенні кваліфікації лікарів.

Зазначимо, що кількість середніх медичних працівників зменшилася на 8 осіб, з 68 у 2021 році до 60 у 2023 році. Це свідчить про кадрові втрати серед середнього медичного персоналу. Забезпеченість середнім медперсоналом на 10 тис. населення знизилася на 5,71 (з 48,57 до 42,86), що вказує на зниження рівня медичного обслуговування. Також спостерігається зниження укомплектованості до 78,95% у 2023 році, що на 10,53% менше, ніж у 2021 році, що свідчить про суттєве погіршення кадрової стабільності. У той же час кількість атестованих середніх медпрацівників збільшилася з 51 до 55 осіб (на 4), що є позитивною тенденцією. Спостерігається значне зростання питомої ваги атестованих працівників на 16,67п.п. (з 75% до 91,67%), що демонструє поліпшення професійного рівня персоналу.

Загалом, незважаючи на зростання кількості атестованих медичних працівників і їхньої питомої ваги, можемо констатувати, що в КНП «Недригайлівська лікарня» намітилася тенденція до погіршення загальної кадрової ситуації. Зменшення кількості лікарів і середнього медичного персоналу, а також зниження забезпеченості і укомплектованості можуть негативно вплинути на якість надання медичних послуг. Така динаміка може бути обумовлена складною ситуацією в країні, у тому числі впливом воєнного стану, що ускладнює залучення та утримання медичних кадрів. Однак, підвищення кваліфікації медичних працівників є позитивним сигналом, що свідчить про бажання підвищувати професійний рівень навіть у складних умовах.

Одним із ключових показників, який характеризує рівень фінансового забезпечення підприємства та його здатність утримувати кваліфікований персонал є фонд заробітної плати. Для медичних закладів, таких як КНП «Недригайлівська міська лікарня», стабільність і зростання фонду заробітної плати мають важливе значення, адже вони впливають на мотивацію

працівників, якість надання медичних послуг та рівень задоволеності кадрів. Аналіз динаміки фонду заробітної плати дозволяє оцінити, наскільки ефективно реалізуються фінансові стратегії установи, а також визначити, чи відповідають витрати сучасним економічним умовам і вимогам. Розглянемо динаміку фонду оплати заробітної плати в аналізованому періоді (табл. 2.9)

Таблиця 2.9 – Динаміка фонду заробітної плати КНП «Недригайлівська міська лікарня»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
				Абсолютне, одиниць	Відносне, %
Фонд оплати праці штатних працівників, усього	4645,7	6778,5	5 714,2	1068,5	123,0
Фонд основної заробітної плати	2058,0	2582,6	2 443,3	385,3	118,7
Фонд додаткової заробітної плати	2684,2	3456,0	3 078,8	394,6	114,7
у т.ч. надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	2498,0	0,0	2 762,0	264,0	110,6
оплата за невідпрацьований робочий час	0,0	388,7	316,8	316,8	-
Заохочувальні та компенсаційні виплати	245,9	351,2	192,1	-53,8	78,1
в т.ч. матеріальна допомога	9,1	52,5	11,8	2,7	129,9

Джерело: розраховано автором за даними форми № 1-ПВ Звіт із праці

Аналізуючи динаміку фонду заробітної плати штатних працівників КНП «Недригайлівська міська лікарня» за 2021–2023 роки, можна побачити наступне. Загальний фонд оплати праці зріс на 1068,5 тис. грн., що відповідає приросту на 23,0%. Це свідчить про підвищення витрат на оплату праці, у т.ч. внаслідок інфляції, підвищення розміру мінімальної заробітної плати, збільшення навантаження на персонал.

Фонд основної заробітної плати збільшився на 385,3 тис. грн. (18,7%), що вказує на підвищення базових виплат штатним працівникам, що є позитивною тенденцією, яка забезпечує стабільність основних доходів працівників. При цьому фонд додаткової заробітної плати також зріс на 394,6 тис. грн. (14,7%). Основне збільшення відбулося за рахунок надбавок та доплат, які зросли на 264 тис. грн. (10,6%). Це може бути пов'язано з виплатами за додаткове

навантаження чи компенсацією за роботу в особливих умовах (зокрема, воєнний стан).

У 2021-2023 роках спостерігалось коливання розміру оплати за невідпрацьований робочий час. У 2021 році цей показник становив 271,3 тис. грн., у 2022 році — 388,7 тис. грн., що на 116,8 тис. грн. (43%) більше порівняно з 2021 роком. У 2023 році показник зменшився до 316,8 тис. грн., що на 71,9 тис. грн. (-18,5%) менше, ніж у 2022 році, але все ще на 45,5 тис. грн. (16,8%) більше, ніж у 2021 році. Зростання у 2022 році викликане збільшенням кількості оплачуваних відпусток, лікарняних та інших соціальних виплат у зв'язку з дією правового режиму воєнного стану. Зниження у 2023 році свідчить про стабілізацію ситуації та можливе зменшення обсягів виплат за невідпрацьований час. Незважаючи на коливання, показник у 2023 році залишається вищим, ніж у 2021 році, що свідчить про зміну структури витрат на оплату праці.

Заохочувальні та компенсаційні виплати скоротилися на 53,8 тис. грн. (-21,9%), що може свідчити про зменшення обсягу матеріальної допомоги чи преміювання. При цьому, матеріальна допомога зросла на 2,7 тис. грн. (29,9%), що вказує на вибірксову підтримку окремих працівників.

В цілому, ці зміни відображають загальні тенденції в економіці та вплив воєнного стану, який суттєво зачепив усі аспекти діяльності підприємства, включаючи кадрову політику та організацію оплати праці. Збільшення базового фонду та надбавок може бути викликане зростанням відповідальності персоналу, а зменшення заохочувальних виплат — необхідністю оптимізації витрат.

У комунальному некомерційному підприємстві прибуток не розглядається в традиційному економічному значенні, характерному для бізнес-процесів. Позитивний фінансовий результат свідчить про перевищення доходів над витратами за звітний період. Зменшення доходів від наданих послуг НЗСУ зумовлене змінами в обсягах укладених декларацій на межі звітних періодів.

Розглянемо динаміку та порядок формування фінансових результатів КНП «Недригайлівська лікарня», що наведені у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Динаміка та порядок формування фінансових результатів
КНП «Недригайлівська лікарня»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р.,±	
				Абсолютне, одиниць	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	28742,5	42689,3	36536,0	7793,5	127,115
Інші операційні доходи, тис. грн.	3531,1	4435,1	8645,2	5114,1	244,83
Інші доходи, тис. грн.	0	0	0	0,0	0
Разом доходи, тис. грн.	32273,6	47124,4	45181,2	12907,6	139,994
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	0	0	0	0,0	0
Інші операційні витрати, тис. грн.	28550,4	41046,7	45632	17081,6	159,83
Інші витрати, тис. грн.	0	0	0	0,0	0
Разом витрати, тис. грн.	28550,4	41046,7	45632	17081,6	159,83
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	3723,2	6077,7	450,8	-3272,4	12,1079
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	3723,2	11338,6	450,8	-3272,4	12,1079

Джерело: розраховано автором за даними форми № 2-м Звіт про фінансові результати

Аналіз динаміки фінансових результатів КНП «Недригайлівська лікарня» за 2021–2023 роки дозволяє виокремити кілька ключових тенденцій. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за три роки зріс на 7793,5 тис. грн. або на 27,12% порівняно з 2021 роком. Однак у 2023 році дохід зменшився порівняно з 2022 роком, що свідчить про певне уповільнення фінансової активності та зміну умов співпраці з НЗСУ.

Інші операційні доходи демонструють значне зростання — у 2023 році вони склали 8645,2 тис. грн., що перевищує показник 2021 року на 5114,1 тис. грн. (на 144,83%) і вказує на посилення ефективності інших джерел доходу підприємства. Сукупні доходи зросли на 12907,6 тис. грн. (на 39,99%) порівняно з 2021 роком, досягнувши 45181,2 тис. грн. у 2023 році. Втім, темпи зростання доходів уповільнилися порівняно з попереднім періодом. Разом з тим сукупні витрати за звітний період також значно збільшилися, досягнувши 45632 тис. грн. у 2023 році, що на 17081,6 тис. грн. (на 59,83%) більше, ніж у 2021

році. Це свідчить про посилення навантаження на фінансову стійкість підприємства через зростання витрат.

Фінансовий результат до оподаткування значно знизився. У 2023 році цей показник становив лише 450,8 тис. грн., що на 3272,4 тис. грн. (на 87,89%) менше, ніж у 2021 році. Це є свідченням суттєвого зменшення прибутковості. Чистий прибуток підприємства повторює динаміку фінансового результату до оподаткування: у 2023 році він склав лише 450,8 тис. грн., що на 3272,4 тис. грн. (на 87,89%) менше порівняно з 2021 роком.

Таким чином, попри позитивну динаміку зростання доходів, значне збільшення витрат суттєво вплинуло на фінансову результативність підприємства, створивши негативний тиск на його чистий прибуток. Скорочення чистого прибутку є важливим сигналом про зниження фінансової ефективності діяльності лікарні, що може мати довгострокові наслідки для її стійкості та конкурентоспроможності. Така ситуація вимагає комплексного підходу до аналізу витрат і доходів для виявлення основних факторів, які впливають на фінансову стабільність.

Крім того, доцільно зосередитися на диверсифікації джерел доходів шляхом розширення спектру медичних послуг, впровадження платних консультацій, а також активного залучення грантових і благодійних коштів. Паралельно варто працювати над підвищенням ефективності наявних послуг, що дозволить збільшити дохідну частину бюджету без значного зростання операційних витрат.

2.3 Організація електронних каналів формування іміджу підприємства як елемент стратегії розвитку медичної установи

У сучасному світі, де технології швидко розвиваються, медичні установи мають адаптуватися до нових реалій. Ефективне формування іміджу стає ключовим елементом стратегії їх розвитку, а електронні канали комунікації відіграють у цьому важливу роль. Інтернет дозволяє поширювати інформацію про послуги медичних закладів, роблячи її доступною для широкого кола пацієнтів, незалежно від їхнього місця проживання. Цифрові платформи сприяють швидкому розповсюдженню інформації, забезпечують інтерактивність у спілкуванні з пацієнтами, створюють довіру завдяки відгукам та рекомендаціям і дозволяють адаптувати комунікацію до цільової аудиторії за допомогою аналітики.

Серед основних елементів електронних каналів можна виокремити веб-сайти, які виступають візитною карткою установи; соціальні мережі, що слугують майданчиком для взаємодії з пацієнтами; блоги для позиціонування як експерта в галузі; email-розсилки для інформування про послуги та події; онлайн-консультації, які підвищують зручність для пацієнтів, та мобільні додатки, що дають змогу отримувати персоналізовані рекомендації.

Ефективна стратегія розвитку електронних каналів повинна включати чітке визначення цілей, розуміння цільової аудиторії, створення якісного контенту, вибір найбільш популярних платформ, дотримання єдиного стилю у комунікаціях, активну взаємодію з пацієнтами та постійний аналіз результатів.

Електронні канали комунікації є потужним інструментом для формування позитивного іміджу медичної установи, сприяють підвищенню довіри пацієнтів, залученню нових клієнтів і зміцненню позицій на ринку. Для досягнення успіху необхідно мати чітку стратегію та систематично працювати над її втіленням.

У сучасних умовах електронні канали комунікації є важливим елементом стратегії розвитку медичних установ. Для отримання кількісної оцінки електронних каналів медичних послуг КНП «Недригайлівська лікарня» було

проведено опитування серед користувачів соціальних мереж Facebook та Instagram (85 осіб) та власного кола спілкування (20 осіб). Учасники оцінювали такі параметри як офіційний сайт лікарні, інформацію про медичні послуги в соціальних мережах, а також стрічку новин, надання онлайн послуг в умовах поєнного стану, а також швидкість обробки звернень від пацієнтів через електронну пошту. У таблиці 2.11 представлено основні характеристики цих каналів у контексті їхнього впровадження в діяльність КНП «Недригайлівська лікарня», включаючи функціональні можливості, переваги та очікуваний вплив на імідж закладу.

Таблиця 2.11 - Аналіз поточного стану використання електронних каналів

Канал	Опис	Стан використання	Ефективність (за опитуванням, %)
Офіційний сайт	Інформація про послуги, новини	Використовується	85%
Соціальні мережі	Facebook, Instagram для взаємодії з пацієнтами	Частково використовується	70%
Онлайн-консультації	Запис на прийом, консультації онлайн	Недостатньо розвинене	50%
Електронна пошта	Зворотний зв'язок, розсилки	Використовується	60%

Джерело: сформовано автором з використанням внутрішньої інформації КНП «Недригайлівська лікарня»

Таблиця 2.11 ілюструє поточний стан використання основних електронних каналів комунікації КНП «Недригайлівська лікарня» та їхню ефективність за результатами опитування. Офіційний сайт демонструє найвищий рівень використання та ефективності – 85%. Це свідчить про те, що веб-сайт є основним джерелом інформації для пацієнтів і добре виконує функцію інформування про послуги та новини закладу. Соціальні мережі, такі як Facebook і Instagram, використовуються для взаємодії з пацієнтами, однак їх потенціал реалізовано лише частково, що обмежує їхню ефективність до 70%. Водночас, цей канал має великий потенціал для залучення ширшої аудиторії та підвищення рівня комунікації.

Онлайн-консультації наразі є найменш розвиненим каналом із рівнем ефективності лише 50%. Це свідчить про необхідність вдосконалення технічної бази, розширення функціоналу та популяризації цього сервісу серед пацієнтів.

Електронна пошта, яка використовується для зворотного зв'язку та розсилок, має помірну ефективність – 60%. Це вказує на її певну корисність, проте є потреба в оптимізації роботи з цим каналом, зокрема через персоналізовані розсилки або автоматизацію відповідей.

Загалом аналіз показує, що КНП «Недригайлівська лікарня» активно використовує електронні канали комунікації, однак ефективність деяких з них залишається недостатньою. Це створює можливості для їх подальшого вдосконалення, що сприятиме покращенню іміджу установи, підвищенню задоволеності пацієнтів і розширенню доступу до послуг.

Для оцінки впливу електронних каналів на формування репутації КНП «Недригайлівська лікарня» проведено аналіз ключових показників, які відображають ефективність комунікації з пацієнтами та загальний імідж закладу. У таблиці 2.12 наведено дані про показники репутації, які включають рівень задоволеності пацієнтів, частоту позитивних відгуків, довіру до закладу та рівень залучення аудиторії через електронні канали. Ці показники демонструють, як ефективно використання цифрових платформ впливає на сприйняття лікарні громадськістю, а також дозволяють визначити напрями подальшого вдосконалення комунікаційної стратегії.

Таблиця 2.12 - Вплив електронних каналів на показники репутації установи

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р.
Рівень задоволеності пацієнтів, %	75	83	90	15
Кількість звернень через сайт на місяць	200	315	450	125
Час відповіді на запит, години	24	16	12	-50
Кількість нових пацієнтів	50	74	80	60

Джерело: сформовано автором з використанням внутрішньої інформації КНП «Недригайлівська лікарня»

Аналізуючи наведені дані, можна зробити висновки про динаміку основних показників роботи КНП «Недригайлівська лікарня» протягом 2021–

2023 років. Усі показники свідчать про позитивні зміни, які відображають підвищення якості послуг та ефективності комунікацій лікарні з пацієнтами.

Рівень задоволеності пацієнтів зріс із 75% у 2021 році до 90% у 2023 році, що демонструє зростаючу довіру до медичних послуг установи. Підвищення на 15% свідчить про покращення сервісу, впровадження нових технологій та більш уважне ставлення до потреб пацієнтів.

Кількість звернень через офіційний сайт також значно зросла: з 200 у 2021 році до 450 у 2023 році, що на 125 звернень більше. Така тенденція свідчить про успішне використання цифрових каналів комунікації та зростаючий інтерес до послуг лікарні. Це також підкреслює ефективність інформаційної роботи через офіційний сайт.

Час відповіді на запити пацієнтів значно скоротився – з 24 годин у 2021 році до 12 годин у 2023 році, тобто на 50%. Скорочення часу відповіді свідчить про більш оперативну роботу персоналу, а також про оптимізацію процесів обробки запитів завдяки використанню новітніх технологій.

Кількість нових пацієнтів, які звернулися до лікарні, зросла з 50 осіб у 2021 році до 80 осіб у 2023 році, що означає приріст у 60%. Це свідчить про підвищення привабливості медичних послуг лікарні, що, імовірно, є результатом ефективного формування іміджу установи та зростання її репутації серед населення.

У підсумку, позитивна динаміка всіх показників демонструє ефективність заходів, спрямованих на вдосконалення роботи лікарні, покращення якості обслуговування пацієнтів і впровадження сучасних інструментів для оптимізації процесів.

Для ефективного впровадження електронних каналів комунікації в КНП «Недригайлівська лікарня» необхідно чітко розподілити фінансові ресурси на кожен напрямок. Це включає розробку офіційного сайту, активне ведення соціальних мереж, впровадження онлайн-консультацій та налаштування електронної пошти для розсилок і зворотного зв'язку. У таблиці 2.13 наведено структуру витрат на організацію цих каналів протягом трьох років, що дозволяє

оцінити їхню фінансову доцільність і поступове зниження витрат після основного етапу впровадження.

Таблиця 2.13 - Витрати на організацію електронних каналів

Канал	Стаття витрат	2021 р., тис. грн	2022 р., тис. грн	2023 р., тис. грн	Відхилення 2023 р. до 2021 р., тис. грн
Офіційний сайт	Розробка, підтримка, наповнення контентом	95	80	120	25
Соціальні мережі	Ведення сторінок, створення рекламного контенту	20	25	28	8
Онлайн- консультації	Закупівля ПЗ, технічна підтримка	30	30	20	-10
Електронна пошта	Налаштування системи розсилок, хостинг	10	12	15	5
Загальні витрати	—	155	147	183	28

Джерело: сформовано автором з використанням внутрішньої інформації КНП «Недригайлівська лікарня»

Аналіз витрат на організацію електронних каналів у КНП «Недригайлівська лікарня» показує загальну тенденцію до зростання витрат, зокрема на розробку та підтримку офіційного сайту, ведення соціальних мереж та налаштування електронної пошти. За три роки найбільші витрати припадають на офіційний сайт, причому в 2023 році вони збільшилися на 25 тис. грн. порівняно з 2021 роком. Це пояснюється необхідністю постійного оновлення контенту та підтримки сайту, що є важливим для забезпечення інформаційної доступності та взаємодії з пацієнтами. Витрати на соціальні мережі зросли на 8 тис. грн., що відображає підвищення важливості реклами та просування лікарні через ці платформи.

Витрати на онлайн-консультації, навпаки, зменшилися на 10 тис. грн у 2023 році, що може бути пов'язано з оптимізацією витрат на програмне забезпечення або зниженням технічних вимог після початкового етапу впровадження. Для електронної пошти витрати також збільшилися на 5 тис. грн. у 2023 році, що свідчить про зростання обсягу розсилок і необхідність вдосконалення технічної інфраструктури. Загальні витрати на електронні

канали в 2023 році становлять 183 тис. грн, що на 28 тис. грн більше порівняно з 2021 роком, що є логічним результатом активного розвитку цих каналів для покращення комунікацій та залучення пацієнтів.

Аналіз аудиторії медичної установи в соціальних мережах є важливим елементом у розробці стратегії формування іміджу КНП «Недригайлівська лікарня». Соціальні мережі надають можливість лікарні не лише інформувати пацієнтів про новини та послуги, а й безпосередньо взаємодіяти з ними, отримувати зворотний зв'язок та зміцнювати довіру до установи. Оскільки сучасні пацієнти дедалі більше орієнтуються на цифрові канали комунікації, ефективне використання соціальних мереж для формування позитивного іміджу медичної установи стає надзвичайно важливим (табл. 2.14). Вивчення основних показників взаємодії з аудиторією дозволяє оцінити ефективність існуючих каналів комунікації та визначити можливості для їх покращення, що в кінцевому підсумку сприяє зміцненню репутації лікарні.

Таблиця 2.14 - Аналіз аудиторії КНП «Недригайлівська лікарня» в соціальних мережах

Показник	Facebook	Instagram	Twitter	LinkedIn
Загальна кількість підписників, тис. осіб	2,5	3,2	500	700
Активність (ліки/міс)	15	25	10	5
Демографія аудиторії	35% чоловіки, 65% жінки, 50% 25-45 років	60% жінки, 40% чоловіки, 40% 18-34 роки	70% чоловіки, 30% жінки, 30% 35-50 років	50% професіонали, 50% 30-45 років
Частота публікацій на тиждень	5	7	3	2
Кількість взаємодій (лайки, коментарі)	100-150	200-300	30-50	15-25
Типи публікацій (%)	40% новини, 30% відгуки пацієнтів, 30% поради	50% новини, 30% акції, 20% поради	60% новини, 30% поради, 10% акції	70% поради, 30% новини
Відповіді на коментарі / повідомлення	90% протягом 24 годин	85% протягом 24 годин	80% протягом 48 годин	75% протягом 72 годин

Джерело: сформовано автором з використанням внутрішньої інформації КНП «Недригайлівська лікарня»

Аналіз активності КНП «Недригайлівська лікарня» в соціальних мережах дозволяє оцінити ефективність використання різних платформ для комунікації з аудиторією та формування іміджу установи.

За даними таблиці, найбільша кількість підписників у лікарні зібрана на платформах Instagram та LinkedIn. Instagram має 3,2 тисячі підписників, що свідчить про досить активну присутність на цій платформі. Це платформа, орієнтована на візуальний контент, тому лікарня використовує її для публікацій новин, акцій та порад для пацієнтів. Facebook також має значну кількість підписників — 2,5 тисячі, що дозволяє забезпечити доступність інформації для ширшої аудиторії. Twitter та LinkedIn мають менш значні показники підписників — 500 та 700 відповідно, але обидві ці платформи важливі для взаємодії з професіоналами і можуть сприяти зміцненню ділових зв'язків і публікаціям для професіоналів у медичній сфері.

Щодо активності, на платформі Instagram спостерігається найвищий рівень — 25 публікацій на місяць, що свідчить про намагання підтримувати інтерес та залучати аудиторію. Facebook демонструє активність 15 публікацій на місяць, що також дозволяє підтримувати інформування пацієнтів і створювати позитивний імідж. На платформі Twitter активність значно нижча, всього 10 публікацій на місяць, що може вказувати на меншу важливість цієї платформи для лікарні. LinkedIn, як професійна мережа, має найменшу кількість публікацій — лише 5 на місяць, що є адекватним для цієї платформи, де основна увага зосереджена на професійному контексті.

Демографічний склад аудиторії також вартий уваги. Instagram та Facebook мають аудиторію, орієнтовану на активну вікову групу (18-45 років), що є основною для медичних послуг, тоді як LinkedIn приваблює професіоналів, а Twitter — здебільшого чоловіків середнього віку. Це підкреслює значення різних платформ для різних сегментів аудиторії, і лікарня має можливість адаптувати контент під конкретну цільову групу.

Щодо частоти публікацій, Instagram займає лідерство з 7 публікаціями на тиждень, що свідчить про високий рівень взаємодії з пацієнтами та аудиторією. Facebook має 5 публікацій на тиждень, що є достатньо активним показником для підтримки контакту з потенційними та існуючими пацієнтами. На Twitter і LinkedIn публікацій менше, що знову підкреслює різну роль кожної з платформ для лікарні.

Щодо взаємодії з підписниками, на Facebook та Instagram лікарня демонструє дуже високий рівень взаємодії з підписниками — 100-150 лайків та коментарів на Facebook, 200-300 на Instagram. Це свідчить про активну участь підписників у комунікації з лікарнею. На Twitter та LinkedIn кількість взаємодій значно менша, що можна пояснити меншою кількістю підписників і специфікою цих платформ.

Типи публікацій також різняться в залежності від соціальної мережі. Facebook більше орієнтований на новини та відгуки пацієнтів, що дозволяє створювати позитивний імідж через відгуки та реальні історії. Instagram акцентує увагу на новинах, акціях та порадах, що є важливими для залучення нових пацієнтів та підтримки інтересу до медичних послуг. Twitter і LinkedIn зосереджені на новинах та порадах, що підкреслює їх роль у підтримці професійної репутації лікарні.

Нарешті, швидкість відповіді на коментарі та повідомлення на різних платформах також є важливим показником. Facebook і Instagram забезпечують дуже високий рівень відповідей протягом 24 годин, що підвищує довіру пацієнтів і сприяє залученню нових клієнтів. На Twitter і LinkedIn швидкість відповіді трохи повільніша, що може бути наслідком меншої важливості цих платформ для лікарні.

В цілому, таблиця дає змогу оцінити ефективність використання соціальних мереж для медичної установи і показує, як різні платформи можуть сприяти формуванню позитивного іміджу, залученню нових пацієнтів і підтримці взаємодії з існуючими.

В цілому, КНП «Недригайлівська лікарня» активно працює над покращенням свого іміджу через ефективне використання електронних каналів комунікації. Впровадження таких каналів, як офіційний сайт, соціальні мережі, онлайн-консультації та електронна пошта, допомогло покращити доступність інформації для пацієнтів та підвищити рівень їх задоволеності. За останні три роки спостерігається стабільне зростання кількості звернень через сайт та кількості нових пацієнтів, що свідчить про зростання довіри до установи.

Загалом, лікарня має позитивний імідж серед пацієнтів, що підтверджується збільшенням рівня задоволеності та зростанням популярності через електронні канали. Однак, для подальшого розвитку рекомендується продовжувати вдосконалювати онлайн-консультації та інші електронні сервіси, що допоможе залучити нових пацієнтів і зміцнити позиції на ринку медичних послуг.

Для формування позитивного іміджу КНП «Недригайлівська лікарня» важливо активно використовувати онлайн-консультації, щоб залучати більше пацієнтів, зокрема тих, хто не може відвідати лікарню особисто. Збільшення кількості доступних онлайн-послуг підвищить зручність для пацієнтів та покращить їхнє задоволення від обслуговування. Варто також збільшити частоту публікацій у соціальних мережах, публікуючи корисний та різноманітний контент, що охоплює не лише новини медичної галузі, а й поради та відгуки пацієнтів.

Позитивні відгуки пацієнтів є важливим фактором у формуванні довіри, тому слід створити умови для збору та публікації таких відгуків, що допоможе залучити нових пацієнтів. Враховуючи можливості аналітики, лікарні варто адаптувати свою комунікаційну стратегію, створюючи контент, що найбільше відповідає потребам аудиторії. Розвиток мобільних додатків для зручності запису на прийом, перегляду результатів аналізів і отримання консультацій також є важливим кроком для підвищення лояльності пацієнтів. Використання відео-контенту, в якому лікарі дають поради або демонструють процеси в лікарні, допоможе створити у пацієнтів відчуття обізнаності та довіри, що позитивно вплине на імідж установи. Впровадження цих заходів сприятиме зміцненню іміджу лікарні та дозволить залучати нових пацієнтів, що підвищить її конкурентоспроможність на ринку медичних послуг.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ТА СИСТЕМАТИЗАЦІЯ СКЛАДОВИХ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ МЕДИЧНОЇ УСТАНОВИ

3.1 Обґрунтування необхідності удосконалення комплексної системи оцінювання іміджу підприємства

Сьогодні простір Інтернету є основним інструментом формування іміджу, особливо для приватних медичних установ. Для підвищення ефективності формування іміджу медичних закладів варто переглянути підходи до організації і управління службами зв'язків з громадськістю. Основними напрямками створення позитивного іміджу медичної установи є:

1. Створення ефективної системи обміну досвідом та підвищення кваліфікації фахівців, включаючи ознайомлення з методиками формування іміджу, психологічні тренінги та ділові ігри.
2. Привернення уваги до цієї діяльності через Інтернет, публікації у місцевих ЗМІ та просвітницьку роботу серед керівників медичних установ, включаючи організацію конференцій, симпозіумів та онлайн-зустрічей.

Запровадження цих напрямків допоможе визначити чіткі цілі, завдання та критерії для оцінки роботи PR-служб медичних установ.

Аналіз ефективних рекламних інструментів для медичних закладів показує, що PR є ключовим елементом їх просування. Засоби масової інформації вже не завжди можуть забезпечити очікувану кількість клієнтів, тому важливим є використання можливостей Інтернету. Інтернет-PR дозволяє створювати комунікації, що пропагують позитивний імідж медичної компанії, що в довгостроковій перспективі може збільшити попит на її послуги.

Використання PR-інструментів допомагає впливати на думки та почуття людей, формуючи попит на медичні послуги і створюючи громадську думку. Це вимагає чіткої організації комунікацій з різними групами громадськості, такими як персонал, партнери та державні структури.

Імідж медичної послуги — це стійке уявлення про її унікальні характеристики, що виділяють її серед аналогічних послуг. Імідж споживачів медичних послуг відображає їхній стиль життя, соціальний статус і характер [28].

У світлі сучасних викликів та глобалізаційних процесів, особливо в контексті міжнародної політики і економіки, деякі аспекти формування іміджу потребують нових підходів науково-теоретичного рівня. Важливо звернути увагу на те, як зміни у світовому контексті можуть вплинути на розуміння і сприйняття іміджу України, зокрема в галузі охорони здоров'я. Сучасні проблеми і потреби, з якими стикаються медичні установи, вимагають перегляду та вдосконалення стратегій, спрямованих на формування їхнього іміджу як на внутрішньому, так і на міжнародному рівні.

Зміни в галузі охорони здоров'я, зокрема впровадження новітніх технологій, розвиток медичних послуг і глобальні тенденції в галузі охорони здоров'я, спричиняють постійну потребу в адаптації стратегій іміджмейкінгу медичних установ. Це зумовлено тим, що, аби залишатися конкурентоспроможними на сучасному ринку медичних послуг, медичні заклади повинні враховувати нові вимоги та виклики. Важливим є вдосконалення процесів формування іміджу медичних установ, які сприяють їхній ефективності та здатності відповідати на зміни у попиту на медичні послуги.

Особливо важливою є здатність медичних установ правильно оцінювати й використовувати ключові фактори, що впливають на формування їхнього іміджу. Це включає в себе розвиток сучасних комунікаційних стратегій, інтеграцію новітніх технологій в управлінські процеси, а також активне просування позитивного іміджу через різноманітні канали комунікації як в Україні, так і за її межами.

Дослідження зосереджене на аналізі стратегій брендування, охоплюючи не лише візуальні елементи ідентичності, а й цінності, які медичні заклади передають через свою діяльність. Розглядається важливість професійної репутації, яка формується завдяки взаємодії внутрішньої корпоративної

культури і зовнішніх факторів, що впливають на сприйняття медичної установи.

У зв'язку з швидким розвитком технологій та розширенням можливостей електронного зв'язку, аналізу піддаються новітні підходи до надання медичних послуг і їх вплив на імідж медичних установ. Інноваційні рішення, такі як електронні медичні записи, телемедицина, мобільні додатки для моніторингу здоров'я та застосування штучного інтелекту, змінюють способи надання та сприйняття медичних послуг пацієнтами. Ці технології можуть значно покращити доступність і якість медичної допомоги, що, в свою чергу, позитивно впливає на імідж медичного закладу.

Цифрова трансформація кардинально змінює не лише підходи до надання медичних послуг, а й загальну структуру охорони здоров'я. Сучасні технології, зокрема електронний зв'язок через онлайн-платформи, мобільні додатки та соціальні мережі, дають медичним закладам унікальні можливості для значного покращення якості обслуговування. Це дозволяє медичним установам оперативно та безпосередньо взаємодіяти з пацієнтами, забезпечуючи їм швидкий доступ до необхідної інформації, консультацій та медичних послуг, а також зручність у записі на прийом чи отриманні результатів аналізів [10, с 152].

Крім того, цифрові технології забезпечують прозорість і доступність медичних послуг, що сприяє формуванню довіри до медичних установ. Пацієнти мають можливість отримувати швидкі відповіді на запити, отримувати консультації в реальному часі та ділитися своїм досвідом через відгуки в інтернеті. Це не лише підвищує задоволеність пацієнтів, але й позитивно впливає на імідж медичного закладу, створюючи враження про його сучасність, інноваційність та орієнтованість на пацієнта. У результаті, цифрові інструменти стають важливим елементом стратегічного управління іміджем медичних установ, допомагаючи їм виділятися на фоні конкурентів та залучати нових клієнтів.

Завдяки онлайн-платформам та соціальним мережам, пацієнти можуть отримати доступ до широкого спектру медичних послуг, не виходячи з дому.

Це включає консультації лікарів, запис на прийом, перегляд результатів аналізів, а також доступ до медичної документації. Така доступність сприяє підвищенню задоволеності пацієнтів та лояльності до медичного закладу.

Однак, переваги цифрової взаємодії виходять далеко за межі зручності для пацієнтів. Збираючи та аналізуючи дані про взаємодію з пацієнтами, медичні заклади отримують цінну інформацію про їхні потреби, очікування та досвід. Це дозволяє оптимізувати та налагодити процес взаємодії медичних працівників з пацієнтами онлайн для більшої зручності отримання медичних послуг (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Формування позитивного іміджу КНП «Недригайлівська лікарня» через цифрову взаємодію медичного персоналу з пацієнтами
Джерело: власна розробка автора

Крім того, активна присутність у цифровому просторі дозволяє медичним закладам: поширювати інформацію про свої послуги, залучати нових пацієнтів та підвищувати впізнаваність бренду та підвищувати рівень довіри - демонструвати свою відкритість та готовність до діалогу з пацієнтами.

Таким чином, ефективна взаємодія з пацієнтами в цифровому середовищі є не просто додатковою послугою, а стратегічно важливим інструментом для розвитку сучасного медичного закладу.

Створення позитивного іміджу медичного закладу значною мірою залежить від ефективного використання сучасних технологій, серед яких онлайн-консультування та телемедицина займають одне з ключових місць. Впровадження таких інноваційних інструментів дозволяє медичним установам не лише поліпшити доступність послуг для пацієнтів, а й підвищити свою репутацію як передових і орієнтованих на сучасні потреби клінік. Онлайн-консультації надають можливість пацієнтам отримувати кваліфіковану медичну допомогу без необхідності фізично відвідувати лікаря, що особливо важливо для людей, які живуть у віддалених районах або мають обмежені можливості для переміщення.

Важливим етапом у розвитку телемедицини в Україні стало створення Державного центру телемедицини за ініціативою Міністерства охорони здоров'я. Цей центр має на меті створення ефективної інфраструктури для дистанційного надання медичних послуг, включаючи онлайн-консультації, телемедичні консультації з вузькопрофільними спеціалістами та інтеграцію з електронними медичними картками. Така ініціатива не лише підвищує доступність медичних послуг для широких верств населення, але й демонструє зобов'язання держави і медичних установ до впровадження інноваційних рішень в сфері охорони здоров'я.

Активний розвиток телемедицини сприяє тіснішій співпраці між медичними фахівцями різних клінік. Обмін досвідом та інформацією дозволяє покращити діагностику та лікування пацієнтів, особливо у складних випадках. Такий підхід виявився надзвичайно ефективним під час пандемії COVID-19, забезпечивши безпечний доступ до медичних консультацій та сприяючи збереженню здоров'я населення. Існує широкий спектр платформ, які використовуються для проведення онлайн-консультацій у сфері медицини. На рисунку 3.2 можемо побачити приклади деяких з них.

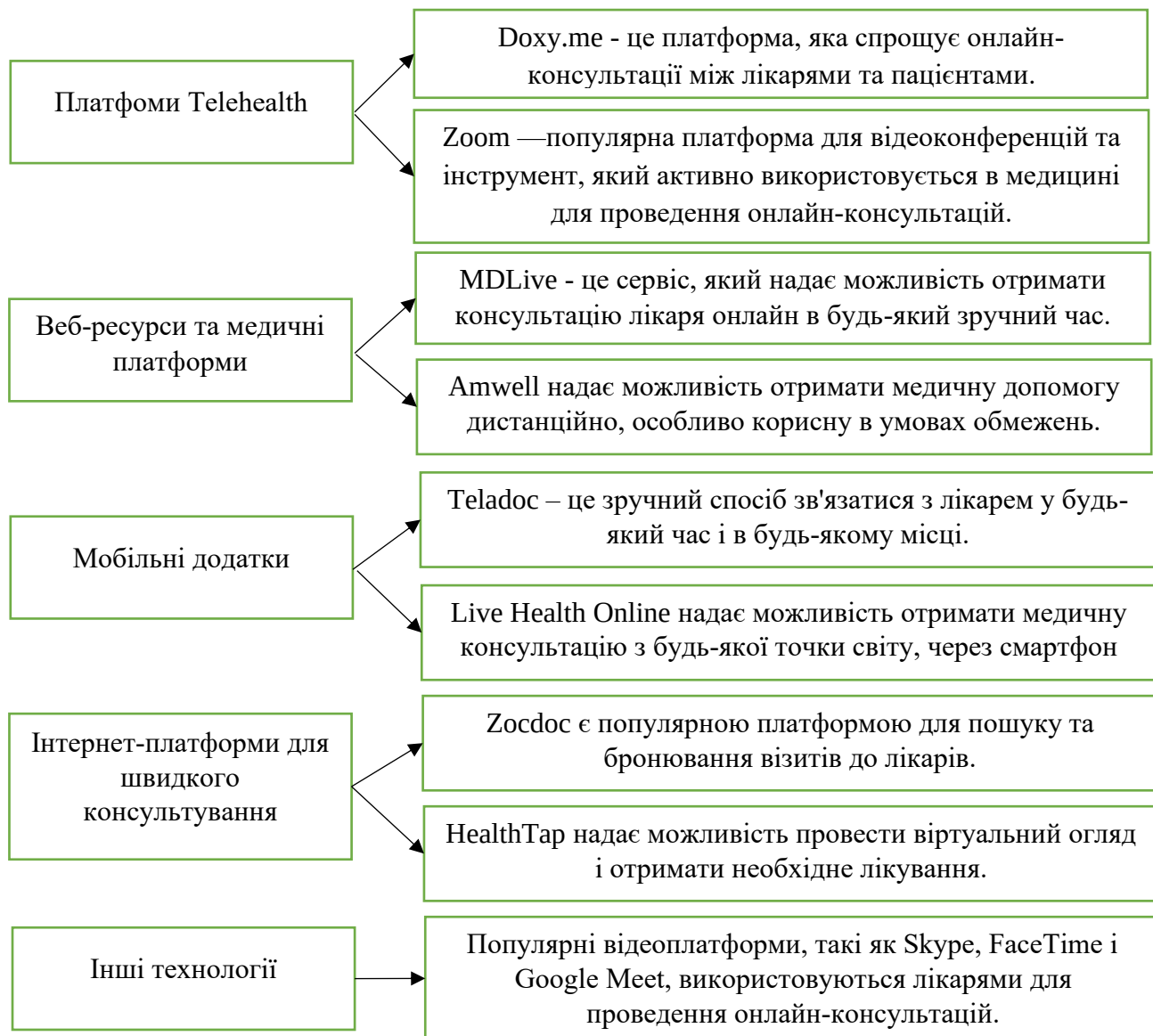


Рисунок 3.2. Популярні платформи для медичного онлайн-консультування
Джерело: сформовано автором з використанням даних [9, с 120]

Онлайн-консультації – це потужний інструмент для формування позитивного іміджу медичного закладу. Вони демонструють, що заклад активно використовує сучасні технології, дбає про зручність пацієнтів і прагне надавати якісні медичні послуги. Особливо актуальними онлайн-консультації стають у кризові ситуації, такі як пандемія, дозволяючи пацієнтам безпечно отримувати необхідну медичну допомогу.

Реформа охорони здоров'я, спрямована на впровадження європейських стандартів, стикається з серйозними викликами, одним з яких є недовіра громадськості. За роки незалежності корупція в медицині стала системною

проблемою, що підірвало довіру до медичних закладів. Тому формування позитивного іміджу є ключовим завданням для успішної реалізації реформи та відновлення довіри пацієнтів.

Впровадження онлайн-консультацій у медичних закладах є не просто технічним удосконаленням, а стратегічним кроком, спрямованим на формування сучасного та пацієнт-орієнтованого іміджу. Ця нова послуга не тільки демонструє готовність закладу до інновацій, але й свідчить про його турботу про комфорт та зручність пацієнтів. Завдяки онлайн-консультаціям, люди отримують можливість отримати кваліфіковану медичну допомогу, не виходячи з дому, що особливо актуально для людей з обмеженими можливостями, зайнятих людей та тих, хто проживає в віддалених регіонах. Крім того, онлайн-консультації дозволяють оптимізувати роботу медичного персоналу та підвищити ефективність надання медичних послуг. Таким чином, впровадження цієї послуги не лише покращує досвід пацієнтів, але й підвищує престиж закладу на ринку медичних послуг.

Онлайн-консультації також сприяють залученню нових пацієнтів. Пацієнти, що мають можливість звертатися за медичною допомогою дистанційно, можуть спокійно оцінити рівень обслуговування та кваліфікацію медичних працівників, що позитивно впливає на їх рішення щодо вибору закладу. Більш того, медичні установи, які активно впроваджують онлайн-послуги, демонструють свою здатність адаптуватися до потреб сучасного суспільства, що може стати важливим чинником для пацієнтів, які шукають сучасні та зручні рішення.

Окрім того, такі консультації сприяють зміцненню лояльності існуючих пацієнтів. Пацієнти, які вже користуються послугами закладу, оцінюють онлайн-консультації як додаткову перевагу, що робить процес взаємодії з медичним закладом ще більш зручним і доступним. Це може стати основою для подальшої підтримки пацієнтів, а також для формування довгострокових відносин, де пацієнти, задоволені якістю наданих послуг, стають лояльними до медичного закладу і рекомендують його іншим. Таким чином, онлайн-консультації не тільки підвищують ефективність надання медичних послуг, але

й є важливим інструментом для формування конкурентних переваг медичних установ, зміцнення їхнього іміджу та розвитку взаємодії з пацієнтами на новому рівні.

3.2 Напрямки розвитку позитивного іміджу медичної установи

З метою обґрунтування стратегії розвитку Недригайлівської лікарні, доцільно провести SWOT-аналіз, який дозволить детально вивчити зовнішнє та внутрішнє середовище функціонування ЗОЗ, що сприятиме в подальшому ефективнішому прийняттю стратегічних рішень. Метою використання SWOT-аналізу є розділення чинників і явищ, що впливають на розвиток лікарні на чотири категорії: сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз КНП «Недригайлівська лікарня»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Стратегічне розташування у центрі громади	- Обмежене фінансування для модернізації обладнання
- Наявність кваліфікованого медичного персоналу	- Недостатня кількість вузькопрофільних спеціалістів
- Партнерство з НСЗУ для забезпечення безкоштовних медичних послуг	- Обмежена доступність сучасних технологій та ліків
- Близькість до сільських населених пунктів	- Відсутність інфраструктури для спеціалізованого лікування
- Підтримка місцевої громади	- Високий рівень зношеності матеріально-технічної бази
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Залучення додаткових фінансових ресурсів з державних та міжнародних фондів	- Погіршення економічної ситуації в регіоні, що може знизити фінансування
- Впровадження телемедицини для покращення доступності послуг	- Відтік кваліфікованих медичних кадрів через низьку зарплатню
- Розширення спектру медичних послуг	- Конкуренція з приватними медичними закладами
- Можливість оновлення обладнання через грантові програми	- Пандемічні загрози, що можуть перевантажити медичну систему
- Підвищення кваліфікації персоналу через навчальні програми	- Зміни в законодавстві, що можуть вплинути на фінансування лікарень

Джерело: власна розробка автора з використанням даних [39]

SWOT-аналіз КНП «Недригайлівська лікарня» показує, що у закладу є кілька важливих переваг, зокрема його стратегічне розташування в центрі

громади, що дозволяє зручно обслуговувати місцеве населення. Наявність кваліфікованого медичного персоналу та підтримка з боку Національної служби здоров'я України також зміцнюють його позиції. Проте лікарня стикається з серйозними слабкими сторонами, такими як обмежене фінансування та нестача вузькопрофільних спеціалістів, що знижує рівень надання спеціалізованої допомоги [39]. Інфраструктура та обладнання також потребують оновлення, що може бути серйозним викликом для лікарні.

У той же час існують значні можливості для розвитку, такі як залучення додаткового фінансування через державні або міжнародні програми, а також впровадження телемедицини для покращення доступності послуг. Розширення спектру послуг та підвищення кваліфікації персоналу також можуть зміцнити позиції закладу. Однак загрози, зокрема економічна нестабільність, відтік медичних кадрів через низькі зарплати та конкуренція з приватними медичними закладами, можуть негативно вплинути на розвиток лікарні. Також можливі зовнішні ризики, як-от зміни в законодавстві та пандемії, що можуть призвести до перевантаження системи охорони здоров'я.

На основі визначених внутрішніх сильних та слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз в діяльності досліджуваного ЗОЗ, нами визначені основні стратегії розвитку КНП «Недригайлівська лікарня» (табл. 3.2). Формування цілей розвитку КНП «Недригайлівська міська лікарня» за методикою SMART включає в себе наступні етапи:

SMART – це акронім, який описує характеристики добре сформульованої мети: Specific (Конкретна): Мета має бути чітко сформульована, без двозначностей. Measurable (Вимірювана): Існує можливість кількісно або якісно оцінити досягнення мети. Achievable (Досяжна): Мета має бути реалістичною та досяжною за наявних ресурсів. Relevant (Актуальна): Мета має відповідати загальним стратегічним цілям лікарні та бути важливою для її розвитку [37]. Time-bound (Обмежена в часі): Мета має мати чітко визначений термін виконання.

Таблиця 3.2 – Формування цілей розвитку КНП «Недригайлівська лікарня» за методикою SMART-аналізу

Ціль	Specific (Конкретна)	Measurable (Вимірювана)	Achievable (Досяжна)	Relevant (Актуальна)	Time-bound (Обмежена в часі)
1. Оновлення медичного обладнання	Придбати сучасне обладнання для підвищення якості медичних послуг	Придбати 5 одиниць нового обладнання протягом року	Досяжна через державні та міжнародні програми фінансування	Підвищення якості діагностики та лікування, що важливо для пацієнтів та лікарів	Завершити процес до кінця 2025 року
2. Підвищення кваліфікації персоналу	Організувати навчальні курси для медперсоналу з нових технологій та лікування	Провести навчання для 50% персоналу протягом року	Реалізується через співпрацю з освітніми медичними закладами або грантами	Покращення навичок медперсоналу у підвищить якість медичних послуг	Завершити навчання до кінця 2024 року
3. Впровадження телемедицини	Запустити телемедичні консультації для пацієнтів у віддалених селах	Надати не менше 100 телемедичних консультацій за перші півроку після запуску	Можливо через залучення грантів та програм міжнародної допомоги	Важливо для покращення доступу до медичних послуг у сільських районах	Запустити програму до середини 2024 року
4. Підвищення фінансової стійкості	Залучити додаткові джерела фінансування через державні програми та гранти	Отримати не менше 2 грантових програм і збільшити бюджет на 20%	Можливо через активну участь у конкурсах та програмах фінансування	Забезпечення фінансової стабільності лікарні для подальшого розвитку	Отримати фінансування протягом 2024 року
5. Розширення спектру послуг	Додати нові медичні послуги: фізіотерапія або лабораторні дослідження	Збільшити кількість наданих послуг на 15%	Можливо через залучення нових фахівців і оновлення інфраструктури	Розширення послуг сприятиме підвищенню рівня обслуговування пацієнтів	Запустити нові послуги до кінця 2025 року

Джерело: власна розробка автора з використанням даних [38]

Таблиця SMART-аналізу для КНП «Недригайлівська лікарня» окреслює конкретні та досяжні цілі, спрямовані на покращення роботи медичного закладу. Оновлення медичного обладнання, підвищення кваліфікації персоналу, впровадження телемедицини та розширення спектру послуг є важливими для підвищення якості надання медичної допомоги та забезпечення кращого доступу до неї для населення. Всі цілі мають чіткі вимірювані показники, що дозволяє відслідковувати прогрес, і реалістичні терміни досягнення. Також

значну увагу приділено пошуку додаткового фінансування, що є ключовим аспектом для стійкості розвитку лікарні. Важливо, що всі ці цілі тісно пов'язані з потребами пацієнтів і підвищенням конкурентоспроможності лікарні, забезпечуючи її розвиток в умовах обмежених ресурсів.

Розроблені стратегії та відповідні їм цілі розвитку КНП «Недригайлівська лікарня» відповідають затвердженим місцевим програмам розвитку охорони здоров'я Недригайлівської селищної ради. Наступним етапом представимо цілі розвитку КНП «Недригайлівська лікарня» за допомогою PEST-аналізу (табл.3.3).

Таблиця 3.3 – PEST-аналіз для КНП «Недригайлівська лікарня»

Фактор	Аспекти
Політичні (Political)	- Реформи в сфері охорони здоров'я, впроваджені державою, такі як фінансування через НСЗУ.
	- Державна підтримка децентралізації та фінансування місцевих громад.
	- Законодавчі зміни щодо ліцензування медичних послуг та медичного персоналу.
	- Політична стабільність у регіоні та країні, що впливає на загальну підтримку медичних закладів.
Економічні (Economic)	- Обмежене державне фінансування, що може впливати на оновлення інфраструктури.
	- Вплив місцевої економіки на попит на медичні послуги.
	- Можливості отримання грантів і фінансування від міжнародних організацій.
	- Вартість медичних послуг для населення та доступність платних послуг.
Соціальні (Social)	- Зростання потреби у медичних послугах через старіння населення в регіоні.
	- Очікування громади щодо якості медичних послуг.
	- Міграція молоді з сільських територій, що впливає на демографічну ситуацію і навантаження на лікарню.
	- Соціальна підтримка медичного персоналу та умови праці.
Технологічні (Technological)	- Потреба в оновленні медичного обладнання та впровадженні сучасних технологій.
	- Можливість впровадження телемедицини для покращення доступу до послуг у віддалених районах.
	- Доступ до нових методів лікування та діагностики через партнерство з іншими медичними закладами.
	- Використання інформаційних систем для управління лікарнею та обліку пацієнтів.

Джерело: сформовано автором з використанням даних [35, с 16]

PEST-аналіз для КНП «Недригайлівська лікарня» вказує на кілька ключових зовнішніх факторів, які впливають на діяльність закладу. Політичні фактори, такі як державні реформи в охороні здоров'я та підтримка

децентралізації, створюють можливості для розвитку лікарні, але зміни в законодавстві можуть ускладнювати процес надання медичних послуг. Економічні фактори, включаючи обмежене фінансування, значно впливають на здатність лікарні оновлювати обладнання та розширювати спектр послуг. Однак можливості залучення грантів і міжнародної підтримки можуть частково вирішити ці проблеми.

Соціальні фактори, такі як старіння населення та міграція молоді з регіону, створюють додатковий тиск на медичну систему, збільшуючи потребу в медичних послугах для старшого покоління. Це також означає зростаючу важливість покращення якості послуг і підтримки медичного персоналу. Технологічні фактори включають необхідність модернізації обладнання та впровадження телемедицини, що дозволить лікарні підвищити ефективність та доступність своїх послуг. Використання нових медичних технологій також може підвищити якість лікування, але це вимагає значних інвестицій і навчання персоналу [20].

Таким чином, аналіз вказує на комплексні виклики, з якими стикається лікарня, але також підкреслює можливості для зростання та покращення через нові технології, залучення фінансування і адаптацію до соціальних змін.

Загальний висновок щодо SWOT-аналізу, SMART-аналізу та PEST-аналізу КНП «Недригайлівська лікарня» показує, що лікарня має кілька сильних сторін і можливостей для розвитку, але також стикається з суттєвими викликами та загрозами.

Сильні сторони лікарні, такі як стратегічне розташування, кваліфікований медичний персонал і підтримка з боку НСЗУ, створюють основу для якісного обслуговування населення та забезпечення стабільної роботи закладу. Слабкі сторони включають обмежене фінансування, недостатню кількість вузькопрофільних спеціалістів та застарілу матеріально-технічну базу, що потребує термінового оновлення.

Можливості для розвитку включають залучення додаткових фінансових ресурсів, впровадження нових технологій, таких як телемедицина, і розширення спектру медичних послуг. Водночас загрози можуть бути пов'язані з

економічною нестабільністю, відтоком медичних кадрів та конкуренцією з приватними медичними закладами.

PEST-аналіз вказує на зовнішні фактори, які також впливають на діяльність лікарні. Політичні фактори, такі як реформи в охороні здоров'я, і економічні фактори, включаючи обмежене фінансування, створюють як можливості, так і виклики. Соціальні фактори, такі як старіння населення і соціальна підтримка персоналу, підкреслюють потребу в адаптації лікарні до змінюваних умов. Технологічні фактори демонструють важливість впровадження нових медичних технологій для покращення якості послуг.

Для успішного розвитку КНП «Недригайлівська лікарня» необхідно активно використовувати наявні можливості для покращення діяльності закладу. Це включає впровадження сучасних медичних технологій і обладнання, що може значно підвищити точність діагностики та ефективність лікування. Важливо також забезпечити навчання персоналу для роботи з новими технологіями, що підвищить якість медичних послуг і задоволеність пацієнтів.

Необхідно систематично аналізувати слабкі сторони лікарні, такі як недостатня матеріально-технічна база або проблеми з кадровим забезпеченням, і розробляти план заходів для їх подолання. Важливо також оцінювати потенційні загрози, які можуть вплинути на ефективність роботи лікарні, такі як економічні кризи чи зміни в законодавстві, і розробити стратегію управління ризиками.

Нарешті, для формування позитивного іміджу лікарні важливо активно використовувати PR-інструменти, підтримувати зв'язки з громадськістю та розвивати корпоративну культуру. Це дозволить не тільки покращити комунікацію з пацієнтами і партнерами, але й забезпечити високу якість медичних послуг.

3.3 Прогнозування ефективності заходів щодо розробки стратегії вдосконалення іміджу медичної установи

Планування та впровадження ресурсу для телемедицини, такого як MDLive, в медичній установі вимагає всебічного аналізу не лише технічних аспектів, а й економічної доцільності [25, с. 288]. Успішне впровадження цієї технології може значно покращити доступність медичних послуг, підвищити ефективність обслуговування пацієнтів та посилити конкурентні позиції медичного закладу. Однак перед початком проекту важливо провести детальний аналіз витрат, пов'язаних із впровадженням онлайн-консультацій для оцінки їх економічної вигідності та обґрунтованості.

Для оцінки економічної доцільності впровадження телемедичних послуг ми здійснили аналіз витрат, які включають підготовчі етапи, безпосереднє впровадження платформи, навчання медичного та адміністративного персоналу, а також подальшу підтримку ресурсу. Цей аналіз дає можливість лікарні отримати чітке уявлення про фінансові витрати на кожному етапі реалізації проекту, що допомагає правильно спланувати бюджет і мінімізувати непередбачені витрати та фінансові ризики.

Для розрахунків були використані дані щодо впровадження ресурсу MDLive, який забезпечує телемедичні консультації та дозволяє пацієнтам звертатися до лікарів через онлайн-платформи. Цей ресурс сприяє покращенню доступності медичних послуг і підвищенню ефективності медичного обслуговування завдяки швидкому отриманню консультацій та мінімізації фізичних відвідин лікарні. Метою впровадження такого ресурсу є оптимізація медичних процесів, зменшення витрат, покращення якості надання послуг і підвищення конкурентоспроможності КНП «Недригайлівська лікарня».

Реалізація ресурсу MDLive дозволяє:

- автоматизувати ключові медичні та адміністративні процеси;
- створити єдину онлайн-платформу для управління медичним закладом;

- моніторити основні показники діяльності лікарні, включаючи ефективність надання медичних послуг;
- інтегрувати роботу всіх відділів та підрозділів лікарні, покращуючи взаємодію між ними;
- організувати та координувати медичні та адміністративні процеси через онлайн-консультації та цифрові записи;
- підвищити прозорість у процесах надання медичних послуг;
- оцінювати ефективність роботи медичного персоналу та адміністрації лікарні;
- ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення на основі зібраних даних та зворотного зв'язку від пацієнтів.

У таблиці 3.4 представлені розрахунки, які детально висвітлюють основні витрати, необхідні для впровадження ресурсу MDLive у КНП «Недригайлівська лікарня» (на прикладі платформи телемедицини MDLive).

Таблиця 3.4 – Витрати на впровадження ресурсу MDLive для формування позитивного іміджу КНП «Недригайлівська лікарня»

Стаття витрат	Опис	Сума, тис. грн.
Інфраструктура та обладнання	Програмне забезпечення для телемедицини	432,00
Інтеграція з існуючими системами	Придбання серверів, комп'ютерів та іншого обладнання	207,90
Регуляції та ліцензії	Витрати на ліцензії, сертифікацію та юридичні консультації	45,00
Підвищення кваліфікації персоналу	Проведення тренінгів для медичного та адміністративного персоналу	53,01
Технічна підтримка та оновлення	Регулярне технічне обслуговування, оновлення програмного забезпечення та підтримку	31,80
Інші витрати	Інші супутні та непередбачувані пов'язані з проектом витрати	30,72
Загальні витрати	X	800,43

Джерело: власні дослідження автора

Загальний аналіз витрат на впровадження ресурсу MDLive у КНП «Недригайлівська лікарня» показує, що основні фінансові витрати спрямовані на кілька ключових напрямків. Найбільша сума виділена на інфраструктуру та обладнання, зокрема на закупівлю програмного забезпечення для телемедицини, що становить 432 тис. грн. Це необхідно для забезпечення

основних функцій платформи, таких як онлайн-консультації та зберігання медичних даних. Інтеграція з існуючими системами лікарні, включаючи придбання серверів та комп'ютерів, також потребує значних витрат, які складають 207,90 тис. грн. Це дозволить забезпечити сумісність нової платформи з іншими інформаційними системами лікарні, що є важливим для безперебійної роботи.

Для дотримання всіх юридичних норм та стандартів необхідно отримати ліцензії та сертифікації, а також провести юридичні консультації, що складає 45 тис. грн. Важливими витратами є також тренінги для медичного та адміністративного персоналу, щоб забезпечити ефективне використання ресурсу. Для цього передбачено 53,01 тис. грн. Технічна підтримка та оновлення програмного забезпечення також потребують певних коштів, що становить 31,80 тис. грн. У загальному підсумку, всі витрати на впровадження ресурсу MDLive складають 800,43 тис. грн, що є обґрунтованою сумою для забезпечення успішного запуску та функціонування платформи в лікарні.

Основні переваги використання ресурсу MDLive для КНП «Недригайлівська лікарня» включають:

- широкий набір функцій, що відповідають сучасним стандартам телемедицини та мають схожість з іншими провідними платформами, такими як Teladoc і Doctor on Demand;
- можливість доступу до платформи MDLive через Інтернет та мобільні пристрої, що дозволяє лікарям та пацієнтам зручно користуватися послугами віддалено;
- наявність додаткових модулів та інструментів для розширення можливостей платформи, що дозволяє налаштовувати її під специфічні потреби медичної установи;
- високий рівень економічної ефективності при доступній вартості підписки та ліцензії на програмне забезпечення;
- адаптивність ресурсу, що дозволяє інтегрувати його з іншими інформаційними системами лікарні та використовувати на різних пристроях;

- поліпшення прозорості медичних процесів завдяки зручним інтерфейсам і налаштуванням для медичних працівників;
- можливість персоналізації платформи відповідно до специфічних вимог лікарні та її пацієнтів;
- надійний захист персональних даних пацієнтів, що відповідає сучасним вимогам безпеки.

Впровадження ресурсу MDLive для КНП «Недригайлівська лікарня» вимагатиме певних фінансових витрат, але ці витрати будуть компенсовані значними економічними вигодами, які включають підвищення продуктивності медичного персоналу, зменшення витрат на фізичні консультації, покращення доступності медичних послуг та ефективніше управління пацієнтами. Зокрема, онлайн-консультації дозволять лікарям заощаджувати час на прийомах та обробці запитів, що збільшить кількість пацієнтів, яких можна обслужити протягом робочого дня.

Водночас пацієнти отримають зручний доступ до медичних послуг, що підвищить їх задоволеність і довіру до закладу. Це також допоможе знизити кількість пропущених консультацій та скоротити час очікування, що позитивно вплине на репутацію лікарні та залучення нових пацієнтів. У підсумку, інтеграція MDLive сприятиме створенню більш ефективної та зручної медичної практики, що відповідає сучасним вимогам пацієнтів і забезпечить лікарні конкурентні переваги на ринку медичних послуг. Впровадження MDLive також сприятиме кращому управлінню ресурсами лікарні, зокрема через оптимізацію розподілу часу медичного персоналу та використання обладнання. Крім того, така система дозволить лікарні швидше адаптуватися до змін у вимогах системи охорони здоров'я, впроваджуючи інноваційні підходи до надання медичних послуг.

Розрахунок економічного ефекту від впровадження ресурсу MDLive, наведений у таблиці 3.5 та ілюструє очікувані результати від реалізації цього проєкту.

Таблиця 3.5 - Вплив впровадження ресурсу MDLive на формування позитивного іміджу КНП «Недригайлівська лікарня»

Показник	2023 р.	Проект впровадження MDLive	Проект у % до 2023 р.
Продуктивність праці, тис. грн.	74,5	89,40	120
Витрати на управління персоналом, тис грн.	4563,20	3498,9	76,68
Час обробки звернень, днів	6	4	-2
Точність планування звернень, %	82%	94%	12 в.п.
Інтеграція бізнес-процесів	Низька	Висока	-

Джерело: власні дослідження автора

Впровадження MDLive в КНП «Недригайлівська лікарня» демонструє позитивні результати. Продуктивність праці зросла на 20%, що свідчить про підвищення ефективності завдяки автоматизації процесів і оптимізації роботи персоналу. Витрати на управління персоналом зменшилися на 23,32%, що є важливим економічним ефектом, адже це дозволяє зменшити кількість необхідного персоналу для виконання рутинних завдань. Час обробки звернень скоротився на два дні, що підвищує оперативність і дозволяє пацієнтам отримувати медичну допомогу швидше. Збільшення точності планування звернень на 12 відсоткових пунктів підтверджує, що нова система дозволяє краще організувати роботу і прогнозувати потік пацієнтів. Інтеграція бізнес-процесів також покращилась, що вказує на значне підвищення ефективності управління закладом завдяки використанню новітніх технологій.

Впровадження ресурсу MDLive у КНП «Недригайлівська лікарня» призведе до позитивних змін, таких як підвищення продуктивності праці, зменшення витрат на управління медичними записами, скорочення часу обробки звернень пацієнтів, покращення точності планування прийому та посилення інтеграції медичних процесів. Це свідчить про значний позитивний вплив ресурсу на загальну ефективність управління медичними послугами.

Запровадження MDLive в лікарні потребуватиме певних інвестицій на ліцензії, технічне обладнання, налаштування платформи, навчання медичного та адміністративного персоналу, а також на технічну підтримку. Проте ці витрати можуть бути компенсовані завдяки покращенню управління медичними процесами, підвищенню ефективності роботи персоналу,

зменшенню витрат на фізичні консультації та скороченню часу обробки пацієнтських запитів.

Для оцінки економічної ефективності впровадження MDLive у КНП «Недригайлівська лікарня» можна розрахувати термін окупності проекту, який визначається як час, необхідний для покриття початкових витрат за рахунок щорічних економічних вигод. Термін окупності обчислюється як співвідношення суми початкових інвестицій до очікуваних річних вигод від впровадження системи. Розрахунки економічних розрахунків наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 - Розрахунок економічних вигод впровадження ресурсу MDLive для формування позитивного іміджу КНП «Недригайлівська лікарня»

Показник	Значення
Загальні витрати на впровадження ресурсу MDLive, тис. грн.	800,43
Очікувана економія витрат на управління персоналом, тис. грн. на рік	76,68
Очікуване підвищення продуктивності праці, тис. грн. на рік	14,90
Інші очікувані економічні вигоди, тис. грн. на рік	52,374
Загальні річні економічні вигоди, тис. грн. на рік	143,95
Термін окупності, років	5,6

Джерело: власні розрахунки автора

Впровадження ресурсу MDLive в КНП «Недригайлівська лікарня» передбачає загальні витрати на суму 800,43 тис. грн, які будуть покриті за рахунок економічних вигод. Очікується, що лікарня зможе зекономити 76,68 тис. грн на рік завдяки скороченню витрат на управління персоналом, що є результатом автоматизації та оптимізації процесів. Крім того, підвищення продуктивності праці медичного та адміністративного персоналу спричинить зростання ефективності на суму 14,90 тис. грн на рік. Інші економічні вигоди, такі як зниження витрат на фізичні консультації та покращення організації процесів, складатимуть 52,374 тис. грн на рік. Загалом, це дасть лікарні економічні вигоди в розмірі 143,95 тис. грн на рік. Термін окупності проекту складає 5,6 років, що означає, що витрати на впровадження ресурсу MDLive будуть повністю покриті через цей період. В результаті лікарня отримає значні економічні вигоди, включаючи зниження витрат на персонал і підвищення продуктивності.

Впровадження ресурсу MDLive у КНП «Недригайлівська лікарня» дозволить значно покращити якість надання медичних послуг, підвищити доступність консультацій для пацієнтів, а також оптимізувати внутрішні процеси лікарні. Це також сприятиме зниженню витрат на традиційні фізичні консультації, прискоренню часу обробки звернень і покращенню загальної ефективності медичного персоналу. В результаті, лікарня зможе значно поліпшити своє управління і досягти більш високих результатів у наданні медичних послуг, що має прямий позитивний вплив на її імідж та конкурентоспроможність (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Переваги впровадження ресурсу MDLive в КНП «Недригайлівська лікарня»

Перевага	Опис в контексті MDLive
Підвищення продуктивності	Автоматизація процесів запису на прийом, ведення медичної документації та спілкування з пацієнтами звільнить час медичного персоналу для надання більш якісної допомоги.
Зменшення витрат	Оптимізація використання ресурсів (лікарські засоби, обладнання) та зменшення адміністративних витрат завдяки автоматизації процесів.
Поліпшення точності даних	Централізоване зберігання медичних даних пацієнтів знизить ризик втрати інформації та помилок при її введенні.
Покращення прийняття рішень	Аналітичні інструменти MDLive дозволять керівництву лікарні отримувати актуальну інформацію про роботу закладу та приймати обґрунтовані рішення.
Збільшення гнучкості підприємства	Швидка адаптація до нових викликів та змін у системі охорони здоров'я завдяки гнучким налаштуванням системи.
Функціональні можливості	Широкий спектр функціональних можливостей MDLive дозволить автоматизувати більшість процесів в лікарні.
Віддалений доступ	Можливість доступу до медичної інформації з будь-якого пристрою з підключенням до інтернету забезпечить більш ефективну роботу лікарів та адміністративного персоналу.
Додаткові модулі	Наявність додаткових модулів (наприклад, для електронного рецепта, телемедицини) дозволить розширити можливості використання системи.
Доступна ціна	Висока ефективність та доступна вартість ліцензії зроблять впровадження MDLive економічно вигідним для лікарні.
Інтеграція	Легка інтеграція з іншими системами, що використовуються в лікарні, забезпечить безперебійну роботу.
Прозорість бізнес-процесів	Підвищення прозорості всіх процесів в лікарні, що сприяє підвищенню довіри пацієнтів.
Гнучкість	Можливість адаптації системи під конкретні потреби лікарні.
Захист інформації	Високий рівень захисту персональних даних пацієнтів.

Джерело: власні дослідження автора

Впровадження ресурсу MDLive для КНП «Недригайлівська лікарня» має низку значних переваг, які позитивно вплинуть на ефективність роботи медичного закладу. Перше, автоматизація процесів, таких як запис на прийом, ведення медичної документації та спілкування з пацієнтами, дозволить звільнити час медичного персоналу для більш ефективної роботи та надання якісної допомоги. Це також призведе до зниження витрат, оскільки автоматизація дозволить оптимізувати використання ресурсів, таких як лікарські засоби і обладнання, а також зменшить адміністративні витрати.

Централізоване зберігання даних у системі знизить ризик втрати важливої інформації та помилок при введенні медичних даних. Завдяки аналітичним інструментам MDLive, керівництво лікарні отримає актуальну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень, що забезпечить більш ефективне управління. Гнучкість системи дозволить швидко адаптуватися до змін у медичній практиці, забезпечуючи оперативність реагування на нові виклики в охороні здоров'я.

MDLive надає широкий спектр функціональних можливостей, що дозволяє автоматизувати більшість процесів у лікарні. Можливість віддаленого доступу до медичної інформації з будь-якого пристрою з підключенням до Інтернету зробить роботу лікарів і адміністративного персоналу більш ефективною, а наявність додаткових модулів, таких як електронний рецепт чи телемедицина, дозволяє розширити функціональні можливості системи.

Завдяки доступній ціні ліцензії та високій економічній ефективності, MDLive стане вигідним інструментом для лікарні. Легка інтеграція з іншими використовуваними системами забезпечить безперебійну роботу, а підвищена прозорість бізнес-процесів сприятиме збільшенню довіри з боку пацієнтів. Крім того, система є гнучкою і дозволяє адаптуватися під специфічні потреби лікарні, зберігаючи високий рівень захисту персональних даних пацієнтів, що є надзвичайно важливим для забезпечення конфіденційності.

Для успішної реалізації проекту вдосконалення управління та адміністрування процесами планування діяльності КНП «Недригайлівська лікарня», адміністрації закладу рекомендується активно впроваджувати ресурс

MDLive, враховуючи всі його переваги. Особливу увагу слід приділити кільком ключовим аспектам:

- по-перше, необхідно забезпечити навчання персоналу, надавши доступ до ефективних тренінгів і курсів для максимального використання всіх можливостей MDLive. Це дозволить медичному та адміністративному персоналу швидко адаптуватися до нової системи та працювати з нею на високому рівні.

- по-друге, важливо організувати безперервну технічну підтримку. Це можна досягти шляхом укладення договору з компанією-постачальником про обслуговування програми та підготовки власних спеціалістів в інформаційно-технічному відділі лікарні. Така підтримка забезпечить швидке вирішення будь-яких технічних проблем та неполадок.

- по-третє, потрібно забезпечити належну інтеграцію MDLive з існуючими системами лікарні. Сумісність з іншими програмами та медичним обладнанням дозволить забезпечити безперебійну роботу та синергію різних технологічних платформ.

- і нарешті, для оцінки ефективності впровадження ресурсу важливо систематично моніторити економічні вигоди від використання MDLive та в разі потреби коригувати стратегію для максимізації результатів проекту.

Отже, впровадження ресурсу MDLive у КНП «Недригайлівська лікарня» може значно покращити ефективність управління та адміністрування медичних процесів. Система надає численні переваги, зокрема підвищення продуктивності праці, зменшення витрат, покращення точності медичних даних і процесу прийняття рішень. Вона також забезпечує гнучкість, можливість віддаленого доступу та інтеграцію з іншими медичними і адміністративними системами, що підвищує прозорість процесів і рівень захисту персональних даних пацієнтів. Враховуючи ці переваги, а також очікувані економічні вигоди і термін окупності, впровадження MDLive стає важливим стратегічним кроком, який сприятиме не лише покращенню якості медичних послуг, але й підвищенню конкурентоспроможності лікарні в системі охорони здоров'я.

ВИСНОВКИ

Результатом дослідження є вирішення науково-прикладного завдання щодо формування позитивного іміджу медичної установи. Це дало змогу зробити такі висновки:

1. Імідж організації можна порівняти з поняттям «соціальний стереотип», хоча між ними є важливі відмінності. Стереотип зазвичай формується спонтанно, узагальнюючи подібні явища, і має свою специфіку. Водночас імідж зосереджений на підкресленні унікальних характеристик явища, часто додаючи йому позитивні риси, які виходять за межі його функціональних можливостей. Будь-яка організація має певний образ у суспільстві, навіть якщо не працює над його створенням. Однак значно вигідніше цілеспрямовано формувати позитивний імідж, а не чекати на виправлення негативних уявлень. Важливо, що спочатку організація працює на імідж, а потім імідж працює на організацію. Це особливо актуально для закладів охорони здоров'я в публічному секторі.

2. Комунальне некомерційне підприємство (КНП) «Недригайлівська лікарня» є медичним закладом, розташованим у селищі Недригайлів Сумської області. Лікарня надає широкий спектр медичних послуг місцевому населенню, включаючи первинну медичну допомогу, діагностику, лікування та профілактичні заходи. Як комунальне підприємство, вона фінансується з місцевого бюджету та діє на засадах автономії. У досліджуваному періоді відбулося суттєве збільшення основних засобів (+20,576%), що свідчить про значні інвестиції в довгострокові активи. Загальний обсяг необоротних активів збільшився на 203,53%. Додатковий капітал збільшився на 135,56%, що свідчить про залучення додаткових коштів від інвесторів або збільшення статутного капіталу. Також відбулося зростання довгострокових зобов'язань на 184,42%, однак їх частка у структурі балансу залишилася стабільною (приблизно 8%). Загальні поточні зобов'язання збільшилися на 1149,90%, їх питома вага зросла з 3,96% до 23,34%.

3. За 2021–2023 роки чистий дохід зріс на 7793,5 тис. грн. Однак у 2023 році дохід зменшився порівняно з 2022 роком, що свідчить про певне

уповільнення фінансової активності та зміну умов співпраці з НЗСУ. Інші операційні доходи демонструють значне зростання на 8645,2 тис. грн., сукупні доходи зросли на 12907,6 тис. грн. Фінансовий результат до оподаткування значно знизився. до 450,8 тис. грн., що є свідченням суттєвого зменшення прибутковості. Зазначимо, що кількість середніх медичних працівників зменшилася на 8 осіб, з 68 у 2021 році до 60 у 2023 році. Також спостерігається зниження укомплектованості до 78,95% у 2023 році, що свідчить про суттєве погіршення кадрової стабільності. Спостерігається значне зростання питомої ваги атестованих працівників на 16,67п.п. (з 75% до 91,67%), що демонструє поліпшення професійного рівня персоналу.

4. Щодо електронних каналів комунікації КНП «Недригайлівська лікарня», то офіційний сайт демонструє найвищий рівень використання та ефективності – 85%. Соціальні мережі, такі як Facebook і Instagram, використовуються для взаємодії з пацієнтами, однак їх потенціал реалізовано лише частково, що обмежує їхню ефективність до 70%. Рівень задоволеності пацієнтів зріс на 15% у 2023 році, що демонструє зростаючу довіру до медичних послуг установи. Найбільша кількість підписників у лікарні зібрана на платформах Instagram та LinkedIn. Instagram має 3,2 тисячі підписників, що свідчить про досить активну присутність на цій платформі. Щодо взаємодії з підписниками, на Facebook та Instagram лікарня демонструє дуже високий рівень взаємодії з підписниками — 100-150 лайків та коментарів на Facebook, 200-300 на Instagram. Це свідчить про активну участь підписників у комунікації з лікарнею.

5. Створення позитивного іміджу медичного закладу значною мірою залежить від ефективного використання сучасних технологій, серед яких онлайн-консультування та телемедицина. Такий підхід виявився надзвичайно ефективним під час пандемії COVID-19, забезпечивши безпечний доступ до медичних консультацій та сприяючи збереженню здоров'я населення. Онлайн-консультації також сприяють залученню нових пацієнтів. Пацієнти, що мають можливість звертатися за медичною допомогою дистанційно, можуть спокійно оцінити рівень обслуговування та кваліфікацію медичних працівників, що

позитивно впливає на їх рішення щодо вибору закладу. Більш того, медичні установи, які активно впроваджують онлайн-послуги, демонструють свою здатність адаптуватися до потреб сучасного суспільства, що може стати важливим чинником для пацієнтів, які шукають сучасні та зручні рішення.

6. Загальний висновок щодо SWOT-аналізу, SMART-аналізу та PEST-аналізу КНП «Недригайлівська лікарня» показує, що лікарня має кілька сильних сторін і можливостей для розвитку, але також стикається з суттєвими викликами та загрозами. Сильні сторони лікарні - стратегічне розташування, кваліфікований медичний персонал і підтримка з боку НСЗУ. Слабкі сторони включають обмежене фінансування, недостатню кількість вузькопрофільних спеціалістів та застарілу матеріально-технічну базу, що потребує термінового оновлення. PEST-аналіз вказує на зовнішні фактори, які також впливають на діяльність лікарні. Нарешті, для формування позитивного іміджу лікарні важливо активно використовувати PR-інструменти, підтримувати зв'язки з громадськістю та розвивати корпоративну культуру.

7. Впровадження ресурсу MDLive в КНП «Недригайлівська лікарня» передбачає загальні витрати на суму 800,43 тис. грн., які будуть покриті за рахунок економічних вигод. Очікується, що лікарня зможе зекономити 76,68 тис. грн на рік завдяки скороченню витрат на управління персоналом, що є результатом автоматизації та оптимізації процесів. Крім того, підвищення продуктивності праці медичного та адміністративного персоналу спричинить зростання ефективності на суму 14,90 тис. грн. на рік. Інші економічні вигоди, такі як зниження витрат на фізичні консультації та покращення організації процесів, складатимуть 52,374 тис. грн. на рік. Загалом, це дасть лікарні економічні вигоди в розмірі 143,95 тис. грн. на рік. Термін окупності проекту складає 5,6 років, що означає, що витрати на впровадження ресурсу MDLive будуть повністю покриті через цей період. В результаті лікарня отримає значні економічні вигоди, включаючи зниження витрат на персонал і підвищення продуктивності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажаман І. А., Жидков О. І. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства. *Економіка та держава*. 2018. № 4. С. 22–25. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/4_2018/7.pdf (дата звернення: 25.11.2024)
2. Багрім О.А. Специфіка формування позитивного іміджу публічних службовців в умовах воєнного і післявоєнного періоду в Україні. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології і права*. 2024. № 1. URL: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.1.13> (дата звернення: 05.10.2024)
3. Барабаш А.О., Лозова О. В. Імідж закладу охорони здоров'я: особливості формування та складові. *ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»*, м. Полтава. 2021. С. 11 – 13. URL: <http://surl.li/pmlyy> (дата звернення 17.07.2024)
4. Біруля В., Дадінова М., Казанжи З. Управління репутацією закладу охорони здоров'я. *Ефективні комунікації закладів охорони здоров'я*. 2020. С. 53 - 55. URL: <http://surl.li/pmlxj> (дата звернення 12.09.2024)
5. Бондаренко І. О. Економічний аналіз діяльності медичних установ: методологія та практичні аспекти. *Науковий світ*. 2021. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4701> (дата звернення: 05.11.2024)
6. Бондар-Підгурська О.В., Хоменко І.І., Жнякін В.В. Розробка та реалізація стратегії розвитку закладів охорони здоров'я в умовах нових викликів і загроз. *Scientific knowledge, aesthetic creativity and social practices*. 2023. С. 5 -9. URL: <http://surl.li/pmlug> (дата звернення 16.08.2024)
7. Вовк О. М., Дудік А. О. Управління потенціалом розвитку підприємства: стратегічний підхід. *Економічний простір*. 2020. № 162. С. 53–56. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/162-9> (дата звернення: 05.09.2024)
8. Говорун І. В., Макарова В. В. Напрями формування позитивного іміджу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 37. С. 204–209. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct37-29> (дата звернення: 16.10.2024)
9. Головченко Т.Ю. Імідж закладу охорони здоров'я: особливості формування та складові. Матеріали III Міжнародної науково-практичної

конференції «*Intellectual education of students and schoolchildren of the new generation*», 22-24 січня 2024 р., Париж, Франція. С. 119 – 122. URL: <http://surl.li/youwuw> (дата звернення 02.09.2024)

10. Головченко Т.Ю. Особливості формування іміджу медичних закладів. *Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Technologies in education in schools and universities»*, 23-26 січня 2024 р., Афіни, Греція. С. 150 – 154. URL: <http://surl.li/fepmyi> (дата звернення 23.08.2024)

11. Динник І.П. Комунікативні засоби персвазії як інструмент управлінського впливу лідера. *Держава та регіони*. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2023. № 1 (79) С. 38 – 42. URL: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2023.1.6> (дата звернення 25.03.2024)

12. Дуве Х. Формування позитивного іміджу закладу охорони здоров'я. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки*. 2020. С. 162 – 165. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/38833> (дата звернення 15.06.2024)

13. Ждан В. М., Кітура Є. М., Бабаніна М. Ю., Іваницький І. В. Формування професійного іміджу майбутнього лікаря. *Актуальні питання лінгвістики, професійної лінгводидактики, психології і педагогіки вищої школи* : зб. статей VII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Полтава, 24–25 листопада 2022 р. – С. 3–6. URL: <http://surl.li/tryble> (дата звернення: 07.09.2024)

14. Карпінський Б., Сорочинська К., Карпінська О. Управлінська стратегіологія: формування позитивного іміджу органів публічної влади на комунікативних засадах в умовах воєнного стану. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. URL: <http://surl.li/rvhlet> (дата звернення 11.10.2024)

15. Кінаш Н.Б., Качковський О.В. Сучасний імідж України: міжнародний аспект. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 7. С. 500 – 502. . URL: http://www.lsej.org.ua/7_2023/114.pdf (дата звернення 25.06.2024)

16. Коваленко Т. С., Марченко Л. В. Фінансовий менеджмент у закладах охорони здоров'я: теорія і практика. Харків: Видавництво

Харківського національного університету, 2020. URL: <http://surl.li/kenstg> (дата звернення: 05.11.2024)

17. Лиса А. І., Черноус М. В. Формування моделі іміджу готельного підприємства. *Збірник тез доповідей IX Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції молодих учених, аспірантів, студентів «Творчий пошук молоді – курс на ефективність»* 2018. С. 408 – 412. URL: <http://surl.li/mojzws> (дата звернення 12.11.2024)

18. Льошенко О.А., Гриценко І.М. Особливості формування іміджу у медико-соціальному напрямку. *Правничий вісник Університету «КРОК»*. 2019. № 35. С. 168–176. URL: <http://surl.li/pmjlz> (дата звернення 27.07.2024)

19. Небилиця О.А. Особливості формування іміджу медичних закладів. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія Економічні науки. 2014. С. 110-113. URL: <http://surl.li/pmjlz> (дата звернення 13.06.2024)

20. Орду К.С. До питання про формування позитивного іміджу медичної установи. *Тези за матеріалами ху всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні питання клінічної медицини»*. 2021. С. 200 – 201. URL: <http://surl.li/pmlyd> (дата звернення 11.08.2024)

21. Основи законодавства України про охорону здоров'я: закон України від 16.01.2020 № 2801-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>. (дата звернення: 07.02.2024)

22. Офіційний сайт Недригайлівської районної державної адміністрації. 2024. URL: <http://surl.li/ilvlhe> (дата звернення 23.02.2024)

23. Петровська К. С. Діджиталізація як інноваційний тренд удосконалення маркетингової діяльності приватних медичних установ. *Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця*. 2023. № 2. С. 46 -49. URL: <http://surl.li/cdoywl> (дата звернення 16.04.2024)

24. Про ліцензування медичної практики: наказ МОЗ України від 21.02.2019 № 430. URL: <https://trostyanetska.crl.org.ua/licenzuvannya-14-01-19-12-03-2019/> (дата звернення: 07.02.2024)

25. Сафонік Н. П., Ковальчук А. М., Карпенко І. О. Особливості формування економічного потенціалу підприємства із позицій його іміджу в умовах адаптації до змін. *Бізнес Інформ*. 2021. №11. С. 287–293. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-287-293> (дата звернення: 05.10.2024)
26. Сингаївська М.В. Зміна підходів до формування іміджу держави: управлінський аспект. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія: Державне управління. 2021. Том 32 (71) № 4. С. 67 – 72. URL: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.4/11> (дата звернення: 27.09.2024)
27. Табенська О.І. Корпоративна культура – важливий фактор розвитку організації. *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції*. (м. Вінниця, 20 квітня 2017 року). С. 61 – 63. URL: <http://surl.li/nroagi> (дата звернення 11.10.2024)
28. Тарасюк М. В., Миханів В.В. Технологічні аспекти формування іміджу туристичної організації. *Ефективна економіка*. 2021 № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2021/19.pdf (дата звернення: 27.09.2024)
29. Товмасян В. Р. Перспективні напрями розвитку авіаційного підприємства в сучасних умовах функціонування авіаційної галузі. *Економіка та держава*. 2020. № 12. С. 40–44. URL: <http://surl.li/tycizk> (дата звернення: 05.08.2024)
30. Уварова О.О. Вибіркова освітня компонента «імідж лікаря»: перші результати викладання. *Збірник матеріалів IV міжнародної науково-практичної конференції «соціально-етичні та деонтологічні проблеми сучасної медицини (немедичні проблеми в медицині)»*. 2023. С. 8 - 9. URL: <http://surl.li/pmjks> (дата звернення 13.05.2024)
31. Цигилик Н.В. Порівняння методологічних основ функціонування HR-менеджменту органів публічної влади в Україні та провідних країнах Європи в умовах інституційного розвитку. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. Випуск 33. С. 30 - 34. URL: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.33.5> (дата звернення 11.05.2024)

32. Чевганова В. Я., Перевертайло Т. С. Оцінка іміджу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 335 – 340. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/66.pdf> (дата звернення: 05.10.2024)
33. Чупир О. Необхідність формування позитивного іміджу підприємства як інструменту внутрішнього стратегічного управління. *Вісник економіки транспорту і промисловості* 2019. С. 149 – 156. URL: 10.18664/338.47:338.45.v0i65.159743 (дата звернення 12.11.2024)
34. Чуприна О. С. Аналіз ефективності впровадження електронних медичних послуг в Україні. *Економічні горизонти*. 2022. №3. С. 62–68. URL: <http://surl.li/seeqmq> (дата звернення: 05.11.2024)
35. Barzylovych A. Reforming the secondary line of medical assistance in Ukrainian healthcare system. *International Journal of New Economics, Public Administration and Law*. 2019. № 2 (4). P. 16-17. URL: http://ijoness.esy.es/myfiles/arhiv_journals/2019/2/2019_2_16.pdf. (дата звернення: 07.02.2024)
36. Cassels, Andrew. National Health Systems and Policies Unit & Forum on Health Sector Reform. Health sector reform: key issues in less developed countries. *World Health Organization*. 2021. URL: <https://apps.who.int/iris/handle/10665/59762>. (дата звернення: 07.02.2024).
37. John D Blair, Kimberly Boal. Strategy Formation Processes in Health Care Organizations. *A Context-Specific Examination of Context-Free Strategy Issues*. 2022. URL: <https://www.researchgate.net/publication/247569980>. (дата звернення: 07.02.2024).
38. Sliman M. Baghour. A Step-By-Step Guide To SWOT. *Analysis In Healthcare*. 2023. URL: <https://unnus.com/medical/healthcare-swot-analysis>. (дата звернення: 04.04.2024).
39. SWOT: The High-Level Self Exam that Boosts Your Bottom Line. *Healthcare Success: Blog*. 2020. URL: <https://healthcaresuccess.com/blog/case-studies-best-practices/swot.html>. (дата звернення: 07.02.2024).

ДОДАТКИ