

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

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

УДК 338.4:351.77

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я»**

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

Юлія ПРОХОРОВА

Науковий керівник:  
д.е.н., в.о. завідувача кафедри  
менеджменту та маркетингу

Юлія ГОЛОВЧУК

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена комплексному дослідженню управління репутацією закладів охорони здоров'я на прикладі КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1». У кваліфікаційній роботі детально проаналізовано поняття репутації та її значення для закладів охорони здоров'я, досліджено основні підходи, принципи та інструменти управління репутацією, а також роль комунікацій, брендингу та соціальної відповідальності у формуванні позитивного іміджу закладу. Особлива увага приділена взаємозв'язку між репутацією, довірою громадськості та пацієнтів, а також поведінковими чинниками вибору медичних послуг, що підкреслює прикладне значення дослідження для управлінських рішень у сфері охорони здоров'я.

У роботі проведено комплексний аналіз комунікаційної політики та іміджу КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1», оцінено рівень довіри громадськості та пацієнтів на основі анкетування та виявлено ключові сильні та слабкі сторони репутаційного позиціонування закладу. Досліджено вплив різних чинників, зокрема поведінки персоналу, прозорості інформаційних комунікацій, якості медичних послуг та рівня професіоналізму лікарів, на формування довіри та загальне сприйняття закладу. На основі отриманих результатів визначено репутаційні ризики та проблеми, розроблено рекомендації щодо оптимізації іміджевих і комунікаційних стратегій, підвищення репутаційної стійкості, зміцнення довіри до закладу та посилення його конкурентних переваг.

Практичне значення роботи полягає у можливості застосування отриманих висновків для підвищення ефективності управління репутацією закладом, покращення комунікацій з пацієнтами та громадськістю, формування стабільної довіри та підтримки закладу, а також удосконалення управлінських процесів. Результати дослідження можуть слугувати методологічною основою для розробки стратегій репутаційного управління та комунікаційного розвитку в інших закладах охорони здоров'я, забезпечення довгострокового стратегічного розвитку та зменшення репутаційних ризиків у сучасній медичній практиці.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                                                                | 4  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....                                                                           | 8  |
| 1.1 Поняття репутації та її значення для закладів охорони здоров'я.....                                                                                   | 8  |
| 1.2 Основні підходи, принципи та інструменти управління репутацією.....                                                                                   | 14 |
| 1.3 Роль комунікацій, брендингу та соціальної відповідальності в управлінні репутацією закладу охорони здоров'я.....                                      | 19 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕПУТАЦІЙНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ КНП «ВІННИЦЬКА МІСЬКА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ № 1».....                                                            | 25 |
| 2.1 Організаційно-економічна характеристика КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1».....                                                              | 25 |
| 2.2 Аналіз комунікаційної політики та іміджу КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1».....                                                             | 42 |
| 2.3 Оцінка рівня довіри громадськості та пацієнтів до діяльності КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1».....                                         | 50 |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ КНП «ВІННИЦЬКА МІСЬКА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ № 1»..                                                 | 59 |
| 3.1 Визначення ключових проблем та репутаційних ризиків у сфері репутаційного управління .....                                                            | 59 |
| 3.2 Пропозиції щодо посилення репутації та репутаційної стійкості КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1».....                                        | 66 |
| 3.3 Очікувані результати реалізації заходів з покращення репутаційної політики КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» та репутаційної стійкості..... | 71 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....                                                                                                                               | 74 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                                                                           | 76 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                                                                              | 86 |

## ВСТУП

*Актуальність дослідження* обумовлена зростанням конкуренції серед закладів охорони здоров'я, підвищенням значущості репутаційних, іміджевих та комунікаційних факторів у виборі пацієнтами закладу охорони здоров'я, а також розвитком цифрових технологій, що трансформують взаємодію між лікарем, закладом та громадськістю. Управління репутацією стає ключовим інструментом забезпечення довіри, формування позитивного іміджу та конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я.

Невідповідність очікувань пацієнтів і громадськості, недостатня прозорість комунікацій, слабе використання брендингових інструментів та цифрових платформ можуть призводити до зниження довіри, формування негативного іміджу та репутаційних ризиків для закладу. Тому актуальною є розробка комплексних стратегій управління репутацією, що поєднують ефективну комунікацію, іміджеві заходи та цифрові інструменти для зміцнення довіри та конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я.

*Гіпотеза дослідження.* Ефективне управління репутацією медичного закладу, інтеграція комунікаційних стратегій, брендингу лікарів та використання цифрових платформ сприяють підвищенню довіри пацієнтів і громадськості, покращенню іміджу закладу та зміцненню його репутаційної стійкості.

*Метою дослідження* є аналіз репутаційного позиціонування КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1», оцінка рівня довіри пацієнтів і громадськості, визначення репутаційних ризиків та розробка пропозицій щодо посилення репутації та репутаційної стійкості закладу.

Досягнення поставленої мети забезпечувалося вирішенням основних завдань дослідження:

- проаналізувати теоретичні основи управління репутацією у сфері охорони здоров'я, визначити поняття репутації, її значення для закладів охорони здоров'я, а також основні підходи, принципи та інструменти репутаційного управління;

- вивчити роль комунікацій, брендингу та соціальної відповідальності у формуванні репутації закладу охорони здоров'я та підвищенні довіри пацієнтів і громадськості;
- провести організаційно-економічну характеристику КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» для оцінки особливостей функціонування закладу та факторів, що впливають на його репутаційне позиціонування;
- проаналізувати комунікаційну політику та імідж КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1», оцінити рівень довіри громадськості та пацієнтів на основі анкетування та інших емпіричних даних;
- визначити ключові проблеми та репутаційні ризики у сфері управління репутацією закладу, що можуть негативно впливати на його імідж та довіру пацієнтів;
- розробити пропозиції та рекомендації щодо посилення репутації та репутаційної стійкості КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1»;
- оцінити очікувані результати реалізації заходів з покращення репутаційної політики закладу та підвищення його довгострокової репутаційної стійкості.

*Предметом дослідження* – є процеси формування та управління репутацією КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1», вплив комунікаційної політики, брендингу лікарів та інших факторів на довіру пацієнтів і громадськості, а також ефективність застосування інструментів репутаційного управління.

*Об'єкт дослідження* – є КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» як заклад охорони здоров'я, діяльність якого пов'язана з наданням медичних послуг та формуванням репутаційного іміджу серед пацієнтів і громадськості.

У роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження:

- аналіз наукової та спеціальної літератури – для вивчення теоретичних основ управління репутацією;

- аналіз нормативно-правових документів – для визначення правових і організаційних чинників діяльності КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1»;

- анкетування та опитування пацієнтів і громадськості – для оцінки рівня довіри та репутаційного позиціонування КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1»;

- статистична обробка даних – для узагальнення результатів та побудови графіків;

- системний і порівняльний аналіз – для комплексної оцінки комунікаційної політики та іміджу КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1».

*Наукова новизна* роботи полягає у комплексному підході до дослідження репутації закладу охорони здоров'я, поєднанні оцінки комунікаційної політики, брендингу лікарів та цифрових комунікацій, а також визначенні зв'язку між рівнем розвитку репутації, довірою пацієнтів і громадськості та поведінковими патернами при виборі закладу охорони здоров'я.

*Практична цінність дослідження* полягає у можливості використання отриманих висновків на основі аналізу анкетування громадськості та пацієнтів для оптимізації управлінських і комунікаційних процесів у КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1», підвищення довіри та задоволеності пацієнтів, зміцнення репутаційної стійкості закладу, а також розробки ефективних стратегій управління репутаційними ризиками в інших закладах охорони здоров'я. У межах дослідження розроблено Модель посилення репутації та репутаційної стійкості КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1», яка дозволяє комплексно оцінювати чинники формування довіри та впроваджувати заходи для зміцнення іміджу і конкурентних позицій закладу.

*Апробація результатів дослідження* здійснена шляхом оприлюднення основних положень у тезах доповідей на конференції:

Прохорова Ю.В. Медичний туризм як стратегічний напрям розвитку охорони здоров'я. Матеріали XLVIII міжнародної наукової студентської

конференції за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2024 рік «Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті», м. Полтава, 10 квітня 2025 р. ПУЕТ. 726 с. С. 58-60.

Прохорова Ю.В. Управління репутацією медичних установ у соціальних мережах. Матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку», м. Київ, 10 квітня. 2025 р. / за ред. Захарченко П. В. Київ : видавець КНУБА, 2025. 768 с. С. 197-201. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/9873>

Прохорова Ю.В. Стратегії маркетингу для підвищення конкурентоспроможності медичних закладів. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Стратегії ЄС щодо конкурентоспроможності, зростання і добробуту: стратегічне управління конкурентоспроможністю в контексті євроінтеграційних процесів», м. Дніпро, 19 березня 2025 р. С. 217-219. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/9876>

Прохорова Ю. В. Вплив цифрових маркетингових стратегій на розвиток медичного туризму. Матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку», м. Київ, 10 квітня 2025 р. С. 273-275. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/9875>

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг становить 75 сторінок, використано 82 інформаційні джерела.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

#### 1.1. Поняття репутації та її значення для закладів охорони здоров'я

Поняття репутації має міждисциплінарний характер і трактується з позицій соціології, психології, менеджменту, маркетингу та комунікацій. У загальному сенсі репутація – це стійке уявлення про суб'єкта (особу, компанію чи організацію), сформоване на основі попереднього досвіду взаємодії, оцінок поведінки та результатів діяльності, що виражається у вигляді думок, очікувань і рівня довіри з боку зовнішнього середовища. У сучасній управлінській науці репутація розглядається як нематеріальний актив, що має значний вплив на довгострокову ефективність та сталий розвиток організації.

В умовах зростання інформатизації суспільства та активізації соціальних мереж, репутація організації дедалі частіше формується не лише завдяки офіційній комунікації, а й через численні джерела зворотного зв'язку, зокрема онлайн-відгуки, публікації у ЗМІ, експертні оцінки, пацієнтські форуми тощо. Це робить репутацію вразливою до інформаційних загроз, але водночас відкриває нові можливості для її активного управління охорони здоров'я [13, с. 91-99; 38, с. 302-304].

У закладах охорони здоров'я, репутація набуває особливої ваги, адже йдеться про сферу, яка пов'язана з базовими життєвими потребами людини – збереженням здоров'я і життя. Репутація лікарні, клініки чи іншого медичного закладу є одним із головних критеріїв вибору для пацієнтів, які очікують не лише високого професіоналізму, але й етичного, людяного ставлення з боку персоналу. Сформована репутація стає сигналом якості, що або сприяє залученню пацієнтів, фінансуванню та партнерів, або навпаки – призводить до втрат і зниження довіри [6, с. 204-222; 25, с. 261-263].

З управлінської точки зору, репутація – це не лише результат, а й об'єкт стратегічного впливу, який можна формувати, підтримувати, розвивати та



відновлювати. Це означає, що керівництво закладу охорони здоров'я повинно включати управління репутацією до загальної системи менеджменту, інтегруючи його з внутрішніми політиками, маркетинговою стратегією, кадровою культурою та комунікаційною діяльністю [43; 59, с. 233-240].

Варто розмежовувати репутацію, імідж та бренд:

Імідж – це зовнішній візуальний або емоційний образ, який організація створює про себе у короткостроковій перспективі. Він може бути позитивним, негативним або нейтральним і часто пов'язаний із рекламою або публічними виступами.

Бренд – це ширше поняття, що включає в себе цінності, символи, назву, обіцянку якості, які організація комунікує споживачеві. У сфері охорони здоров'я брендом може виступати назва закладу, яка асоціюється з високим рівнем медичних послуг або з окремими видатними фахівцями.

Репутація – це реальна оцінка діяльності організації з боку зовнішнього середовища, яка складається в результаті системного досвіду взаємодії. Вона формується повільно, але має більш тривалий і стійкий вплив, ніж імідж чи бренд.

У сфері охорони здоров'я репутація є індикатором суспільної довіри, символом професійної відповідальності та мірилом управлінської якості. Наявність сильної, позитивної репутації дає змогу закладу охорони здоров'я не лише залучати пацієнтів, а й формувати кадрову стабільність, укладати партнерські угоди, отримувати гранти чи фінансування, що є важливим в умовах реформування медичної галузі в Україні [19; 62, с. 230-234].

Наумова О., Наумова М. та Талалаєвський В. у статті досліджують проблеми відновлення, формування та підтримки позитивної ділової репутації компаній, застосовуючи методи аналізу, синтезу, порівняльного аналізу та систематизації. Встановлено, що ефективні стратегії відновлення репутації є важливим чинником забезпечення економічної стабільності підприємств у сучасних умовах динамічної конкуренції, цифровізації та прозорого медійного середовища. Автори систематизували джерела репутаційних криз,

класифікували типи кризових ситуацій та рекомендують застосовувати комплексний підхід, що враховує економічні, правові та соціокультурні чинники, для підвищення ефективності стратегій та мінімізації ризиків для бізнесу [61].

Головчук Ю.О. та Карачина Н.П. та інші у своїх дослідженнях розкривають сутність маркетингового консалтингу як окремого виду професійної діяльності, що забезпечує стратегічний розвиток підприємств у конкурентному середовищі. Автори визначають ключові напрями консалтингу: аналіз ринку, позиціонування бренду, розробку стратегій, управління комунікаціями, впровадження digital-інструментів, CRM-систем і механізмів лояльності клієнтів, а також підкреслюють його відмінність від загального бізнес-консалтингу та актуальність для сфери охорони здоров'я. Досліджено вітчизняні та зарубіжні підходи оцінювання ефективності бренду, серед яких функціональний, конкурентний та комплексний підходи, контактний брендинг і оцінка економічної цінності бренду, зокрема визначено їхні переваги, обмеження та практичне застосування [48, с. 477-481].

Васюта В.Б. та Устименко А.Р. у статті досліджують формування позитивного іміджу підприємства як ключового чинника його конкурентоспроможності в умовах динамічного бізнес-середовища, розглядають сучасні тенденції підвищення іміджу підприємств різних форм власності та вплив цього процесу на здобуття довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках, аналізують джерела додаткової цінності підприємства та психологічні й соціальні чинники формування організаційного іміджу, визначають основні напрями його побудови та чинники, що впливають на ефективність, створюючи основу для подальших досліджень практичних методів підвищення іміджу як елемента зміцнення конкурентоспроможності [21, с. 99-104].

Король В. та Яблонь В. у своєму дослідженні зосереджуються на проблемі формування та використання позитивного іміджу підприємства. Автори підкреслюють, що в умовах прозорого ринку та інформаційного середовища,

активного застосування цифрових технологій, соціальних мереж та діджитал-комунікацій репутація компанії стає важливим елементом конкурентної боротьби, а також ефективним інструментом маркетингу для просування, позиціонування та збуту продукції. Метою дослідження визначено узагальнення існуючих підходів і розробку нових методико-прикладних положень у сфері репутаційного менеджменту та маркетингової політики підприємств. Доведено, що формування позитивного іміджу всередині організаційної системи компанії дозволяє ефективно поширювати його у зовнішньому інформаційному просторі за допомогою маркетингових інструментів, а поширення інформаційних технологій, Інтернет-маркетингу та цифрових комунікацій значно розширює можливості реалізації таких заходів [50, с. 415-419].

Терехов Д. у статті досліджує питання управління репутацією підприємства в умовах високої конкуренції та швидких змін на ринку, визначає поняття «репутація», «онлайн-репутація» та «корпоративна репутація». Автор розглядає сучасні інструменти контент-маркетингу та особливості використання різних видів контенту – текстового, графічного, відео, аудіо та інтерактивного. Запропоновано модель управління репутацією підприємства з використанням контент-маркетингу, що включає етапи аналізу потреб цільової аудиторії, розробки контент-стратегії, створення та публікації матеріалів, моніторинг результатів і їх оптимізацію. Надано рекомендації щодо підвищення ефективності управління репутацією шляхом системного застосування сучасних контент-інструментів [70, с. 201-205].

У сучасних умовах репутація закладу охорони здоров'я набуває статусу одного з ключових факторів його успішного функціонування, розвитку та стабільності. Вона стає своєрідною «валютою довіри» у взаємодії з пацієнтами, медичним персоналом, страховими компаніями, державними інституціями, донорами та громадськістю загалом. Зважаючи на підвищену соціальну чутливість сфери охорони здоров'я, навіть незначне порушення етичних норм або публічна негативна оцінка може завдати істотної шкоди репутації закладу та спровокувати втрату довіри [18; 55, с. 286-289].

Насамперед, репутація виступає критичним чинником формування лояльності пацієнтів. У виборі закладу охорони здоров'я сучасні пацієнти керуються не лише наявністю медичних послуг, а й рівнем обслуговування, попереднім досвідом, рекомендаціями інших осіб та інформацією з відкритих джерел. Позитивна репутація забезпечує стійкий потік пацієнтів, навіть у конкурентному середовищі, а також сприяє формуванню емоційної прихильності, яка часто важливіша за цінову або географічну доступність послуги. У випадку кризових ситуацій або скандалів на репутаційному рівні саме накопичений позитивний імідж може пом'якшити наслідки і зберегти довіру пацієнтів [12; 41, с. 83-86].

Другим важливим чинником є вплив репутації на кадрову стабільність і мотивацію персоналу. Заклади охорони здоров'я з позитивною репутацією є привабливими для висококваліфікованих лікарів, медсестер, адміністративного персоналу. Відомо, що фахівці охочіше працюють у закладах із прозорим управлінням, комфортним психологічним кліматом, визнаними стандартами якості. Репутація роботодавця також впливає на бажання співробітників залишатися в організації, підвищувати кваліфікацію та дотримуватись професійної етики [52, с. 107-116; 67, с. 58-60].

Крім того, репутація напряму корелює з фінансовими результатами та конкурентоспроможністю закладу охорони здоров'я. У комунальних некомерційних підприємствах це може проявлятися у вигляді пріоритетного розподілу фінансування, участі в державних програмах, отриманні додаткових грантів або міжнародної технічної допомоги. У приватних закладах охорони здоров'я – у вигляді зростання платоспроможної клієнтської бази, більшої рентабельності послуг, розширення партнерських відносин із медичними страхувальниками, фармацевтичними компаніями, інвесторами тощо [14; 57; 58].

Важливо також відзначити роль репутації в налагодженні зовнішніх комунікацій та побудові стратегічних партнерств. Заклади охорони здоров'я, які мають позитивну репутацію, частіше долучаються до міжвідомчих програм,

наукових досліджень, міжнародних обмінів, програм навчання персоналу. Репутація стає підґрунтям для довгострокових відносин з органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями, волонтерськими ініціативами [36; 53; 71, с. 339-347 ].

Окремо варто згадати, що в умовах воєнного стану та соціальної нестабільності в Україні, репутація закладів охорони здоров'я також набуває значення гаранта надійності й соціальної відповідальності. Заклади охорони здоров'я, які активно беруть участь у допомозі військовим, постраждалим, ВПО (внутрішньо переміщеним особам), тим самим укріплюють свій авторитет у регіоні та на загальнодержавному рівні. Це не лише покращує сприйняття їх діяльності, а й створює основу для майбутнього розвитку – зокрема, відкриття нових відділень, залучення додаткових ресурсів, розширення кадрового потенціалу [9, с. 442-456; 40, с. 127-129].

Отже, репутація закладу охорони здоров'я є фундаментальним чинником, який визначає рівень довіри пацієнтів, мотивацію персоналу та сприйняття закладу у суспільстві. Висока репутація сприяє залученню кваліфікованих фахівців, зміцненню партнерських відносин із іншими закладами охорони здоров'я та організаціями, а також підвищує конкурентоспроможність на ринку медичних послуг. Вона формується через системну роботу над якістю медичного обслуговування, професіоналізмом персоналу, етичними стандартами та прозорою комунікацією із пацієнтами й громадськістю.

Крім того, репутація безпосередньо впливає на внутрішні процеси закладу охорони здоров'я, підвищуючи ефективність управління та сприяючи розвитку корпоративної культури, орієнтованої на пацієнта. Тому стратегічне управління репутацією є невід'ємною складовою розвитку сучасних закладів охорони здоров'я.

## **1.2. Основні підходи, принципи та інструменти управління репутацією**

Управління репутацією як складова стратегічного менеджменту набуло активного розвитку у другій половині XX століття, коли компанії, організації та установи різного профілю почали усвідомлювати, що довіра та громадська думка безпосередньо впливають на їхню результативність. У сучасній науковій літературі виокремлюється кілька теоретичних підходів до управління репутацією, які мають практичне значення для сфери охорони здоров'я.

Теоретичні підходи до управління репутацією:

- маркетинговий підхід;
- комунікативний підхід;
- стратегічний підхід;
- інституційний підхід;
- репутація як соціальний капітал;
- інтегрований підхід [44; 64].

Маркетинговий підхід розглядає репутацію як складову бренду організації, що формується на основі задоволення потреб споживачів і позиціонування на ринку. Згідно з цим підходом, основними інструментами репутаційного управління виступають якість послуг, впізнаваність, емоційне сприйняття, обслуговування клієнтів, система лояльності та зворотного зв'язку. Для закладу охорони здоров'я цей підхід означає необхідність системної роботи над якістю медичних послуг, комфортом пацієнта, формуванням довіри через стабільний досвід [25, с. 261-263; 42; 73].

Комунікативний підхід фокусується на репутації як результаті стратегічної комунікації між організацією та її цільовими аудиторіями. Він базується на тому, що саме комунікаційна відкритість, прозорість, швидке реагування на кризи, правильне ведення соціальних мереж, робота зі ЗМІ та формування меседжів суттєво впливають на уявлення про заклад. У сфері охорони здоров'я важливість комунікаційного підходу особливо велика, оскільки пацієнти часто керуються інформацією, отриманою із зовнішніх джерел, а також власним досвідом комунікації з персоналом.

Стратегічний підхід передбачає інтеграцію управління репутацією в загальну систему управління організацією. У цьому випадку репутація розглядається як довгостроковий інструмент забезпечення стійкості та конкурентних переваг. Стратегічне управління репутацією включає такі елементи, як оцінка ризиків, планування заходів, орієнтація на зацікавлені сторони, розробка цінностей організації та їх втілення в корпоративну культуру. Для ЗОЗ стратегічний підхід означає наявність чіткої репутаційної політики, систематичного моніторингу громадської думки, оцінки ризиків та кризових сценаріїв [7, с. 150-159; 34, с. 28-36].

Інституційний підхід аналізує репутацію з точки зору відповідності організації нормам, очікуванням і правилам, які прийняті у суспільстві та професійному середовищі. В охороні здоров'я це може бути дотримання стандартів доказової медицини, етики лікаря, участь у професійних спільнотах, відкритість до акредитацій та сертифікацій. Висока інституційна репутація сприяє легітимності закладу та посиленню його ролі в системі охорони здоров'я.

Репутація як соціальний капітал – підхід, що трактує репутацію як накопичену цінність довіри, яка забезпечує соціальну підтримку, знижує транзакційні витрати та підвищує ефективність комунікацій. У ЗОЗ це означає здатність закладу швидко мобілізувати ресурси, отримати підтримку в разі кризи, залучити партнерів і волонтерів, а також легше адаптуватися до змін законодавства або фінансування [32, с. 302-304; 74].

У практичному управлінні закладами охорони здоров'я доцільно застосовувати інтегрований підхід, що поєднує всі перелічені моделі. Репутація не може бути ефективно сформована лише через маркетинг або комунікації – вона повинна базуватись на реальних цінностях, системній якості, професіоналізмі персоналу, етичному веденні діяльності та готовності до відкритого діалогу з суспільством [10, с. 421-430; 26, с. 56-57].

Ефективне управління репутацією закладу охорони здоров'я потребує дотримання певних принципів, які виступають основою для організаційної культури, управлінських рішень та комунікаційної стратегії. Водночас, важливо

використовувати конкретні інструменти, що дають змогу цілеспрямовано формувати, підтримувати та коригувати репутаційний образ закладу (рис.1.1).

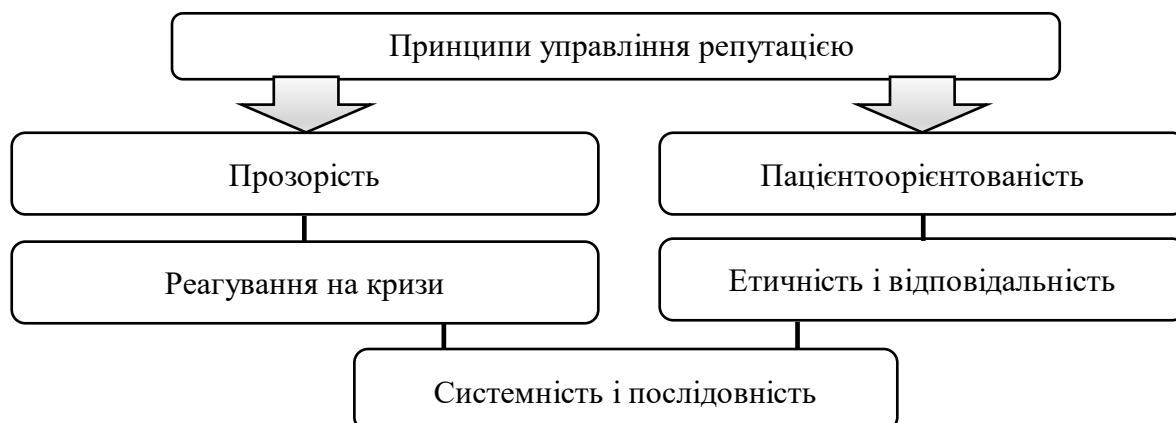


Рис. 1.1 Принципи управління репутацією

*Джерело: складено автором самостійно на основі [18; 47, с. 153-156; 72]*

Як видно з рисунка 1.1, прозорість та відкритість у прийнятті рішень, доступність інформації для пацієнтів, чітка комунікація щодо послуг, вартості, ризиків і результатів медичного втручання формують довіру. У добу цифрових технологій пацієнти очікують повної та своєчасної інформації на офіційних сайтах, у соціальних мережах та інших відкритих джерелах.

Етичність і відповідальність у дотриманні норм медичної етики, конфіденційності, чесне ставлення до пацієнтів, відсутність дискримінації за будь-якими ознаками – усе це формує моральний авторитет закладу.

Пацієнтоорієнтованість – одна з головних цінностей у сучасній медицині. Передбачає не лише якість послуг, а й уважне ставлення до пацієнта, готовність до діалогу, врахування індивідуальних потреб і зворотного зв'язку.

Системність і послідовність у формуванні репутації не створюється одноразовими PR-акціями, а формується на основі сталих стандартів поведінки персоналу, політик управління та щоденних рішень. Важливо, щоб зовнішнє позиціонування відповідало внутрішній організаційній культурі.

Готовність до швидкого, відкритого і професійного реагування на конфліктні, кризові чи критичні ситуації (медичні помилки, скарги, скандали в медіа) – важлива складова репутаційної стійкості.



Наведення ефективних інструментів управління репутацією є необхідним етапом для забезпечення стійкого розвитку закладу та підвищення довіри з боку зацікавлених сторін. У цьому розумінні доцільно розглянути структуру та зміст ключових репутаційних механізмів, що відображені на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Інструменти управління репутацією

*Джерело: складено автором самостійно на основі [28, с. 113-162; 60; 66]*

Представлена на рисунку 1.2 система інструментів управління репутацією демонструє комплексний підхід до формування позитивного іміджу організації. Вона поєднує комунікаційні, організаційні та стратегічні методи, що дає змогу ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища. Узгоджене застосування цих інструментів забезпечує стійкість репутації та підсилює конкурентні переваги закладу.

Моніторинг громадської думки – постійне відстеження інформаційного поля – аналіз відгуків пацієнтів, медіа-публікацій, постів у соціальних мережах, індексів довіри, онлайн-рейтингу закладів охорони здоров'я. Наприклад, використання сервісів Google форми або власних опитувань через сайт закладу.

Система зворотного зв'язку з пацієнтами – анкетування, електронні опитувальники, гарячі лінії, скриньки довіри – все це дозволяє оперативно отримувати інформацію про сильні й слабкі сторони сервісу та вчасно вносити корективи [8, с. 171-189; 35, с. 31-38].

Репутаційний аудит – комплексна оцінка чинників, які впливають на сприйняття закладу: якість послуг, кваліфікація персоналу, стан матеріально-технічної бази, медійна активність, рівень конфліктності. Репутаційний аудит може проводитися як внутрішніми силами, так і за участі зовнішніх експертів.

Регламентування поведінки персоналу – внутрішні політики, стандарти етичної поведінки, тренінги зі спілкування з пацієнтами, корпоративні кодекси – важливі для формування єдиного репутаційного стилю.

Цифрові комунікації та медіаактивність – стратегічне використання вебсайту, сторінок у соцмережах (Facebook, Instagram, YouTube), інформаційних бюлетенів, онлайн-пресрелізів дозволяє формувати позитивне уявлення про діяльність закладу. Особливу роль тут відіграє персоніфікація – представлення лікарів, відгуки, фото- та відеоісторії успіху пацієнтів [14; 24, с. 240-289].

Участь у соціально значущих проєктах – благодійна діяльність, профілактичні кампанії, акції для ветеранів, співпраця з волонтерськими та громадськими організаціями формують позитивний соціальний імідж, який трансформується у стабільну репутацію.

Таким чином, Управління репутацією закладів охорони здоров'я базується на системному застосуванні стратегічних підходів, дотриманні основних принципів прозорості, відповідальності та етичності, а також ефективному використанні різноманітних інструментів комунікації. Впровадження сучасних підходів дозволяє своєчасно виявляти ризики для репутації, формувати позитивне сприйняття серед пацієнтів і громади, а також підтримувати довіру до закладу. Комплексне застосування принципів та інструментів управління репутацією сприяє підвищенню іміджу, покращенню якості медичних послуг і зміцненню стійкості закладу в умовах конкурентного середовища та соціальних викликів.

### **1.3. Роль комунікацій, брендингу та соціальної відповідальності в управлінні репутацією закладу охорони здоров'я**

Управління репутацією закладу охорони здоров'я у ХХІ столітті неможливе без розробки чіткої комунікаційної стратегії та побудови сильного бренду. У часи цифрової відкритості, високої поінформованості населення та загостреного суспільного запиту на прозорість, заклади охорони здоров'я мають активно і професійно працювати зі своїм зовнішнім та внутрішнім комунікативним полем.

Стратегічні комунікації – це цілеспрямований і довгостроковий процес планування, створення, поширення та оцінювання інформаційних повідомлень, який покликаний формувати позитивний образ закладу охорони здоров'я, підтримувати довіру цільової аудиторії та забезпечувати ефективну взаємодію із зовнішнім середовищем. Це не просто PR чи реклама – це інструмент управління, який пов'язаний із місією, цінностями, завданнями та баченням розвитку організації [11, с. 5687-5698; 33, с. 302-304].

Для закладу охорони здоров'я стратегічна комунікація включає:

- побудову відкритого інформаційного середовища;
- регулярне інформування пацієнтів про послуги, досягнення, зміни у роботі закладу;
- налагодження комунікації з представниками ЗМІ;
- ведення офіційних сторінок у соціальних мережах;
- своєчасне реагування на запити громадськості та скарги;
- роботу зі сформованими очікуваннями та страхами пацієнтів [46; 69].

Особливу роль у цьому процесі відіграє брендинг закладу охорони здоров'я – цілеспрямоване формування впізнаваного образу закладу охорони здоров'я, що має чітку емоційну та інформаційну складову. Бренд медичного закладу – це не лише логотип, слоган і колірна гама сайту. Це передусім:

- система цінностей, які поділяє весь колектив;
- обіцянка якості та безпеки для пацієнта;
- специфічний стиль спілкування з аудиторією;

- репрезентація унікальності послуг або підходу до лікування;
- елементи персоніфікації – знайомство з лікарями, історії пацієнтів, фото з життя закладу охорони здоров'я [12; 30, с. 44-52].

Сильний бренд дозволяє створити емоційний зв'язок між закладом та пацієнтами, підвищує лояльність, зменшує чутливість до цінових коливань, сприяє формуванню авторитету в професійному середовищі. Якщо стратегічні комунікації відповідають брендовим цінностям і реалізуються системно, це веде до формування стійкої позитивної репутації.

Брендинг у сфері охорони здоров'я має також етичну специфіку: не можна створювати нереалістичних очікувань, маніпулювати страхами пацієнтів або надавати неправдиву інформацію. Тому комунікаційна діяльність повинна бути побудована на принципах чесності, поваги до пацієнта, прозорості та емпатії.

До сучасних інструментів брендингу та комунікаційного управління можна віднести:

- візуальну ідентифікацію (логотип, фірмовий стиль, єдиний дизайн сайту та інформаційних матеріалів);
- контент-маркетинг (відео-історії пацієнтів, блоги лікарів, освітні пости в соцмережах);
- роботу з громадськістю (лекції, дні відкритих дверей, профілактичні заходи);
- медійні кампанії (інформування про інновації, нові відділення, соціальні ініціативи);
- внутрішній брендинг (корпоративна культура, мотивація персоналу бути «обличчям» закладу) [39, с. 217-219; 75, с. 46-54].

Таким чином, синергія стратегічної комунікації та брендингу забезпечує закладу охорони здоров'я не лише позитивну громадську оцінку, але й стійку конкурентну перевагу, підвищену довіру, збільшення кількості пацієнтів та стабільний розвиток. Саме через грамотне управління брендом і комунікаціями заклад охорони здоров'я перетворюється на активного гравця в соціумі, який не лише лікує, а й формує цінності здорового суспільства.

У сучасному суспільстві соціальна відповідальність організацій, зокрема закладів охорони здоров'я, розглядається як невід'ємна частина сталого розвитку та репутаційного управління. Сутність соціальної відповідальності полягає у добровільному взятті зобов'язань перед суспільством, які виходять за межі безпосередніх функціональних обов'язків – тобто у готовності діяти не лише в межах законодавства, а й відповідно до етичних норм, гуманістичних цінностей і суспільних очікувань.

Для закладу охорони здоров'я соціальна відповідальність має особливе значення, оскільки його діяльність безпосередньо впливає на якість життя, здоров'я та безпеку людей. Відтак, дотримання принципів соціальної відповідальності не лише зміцнює моральний авторитет закладу охорони здоров'я, але й формує довіру, лояльність і підтримку громади, що є основою довготривалої позитивної репутації (рис. 1.3).

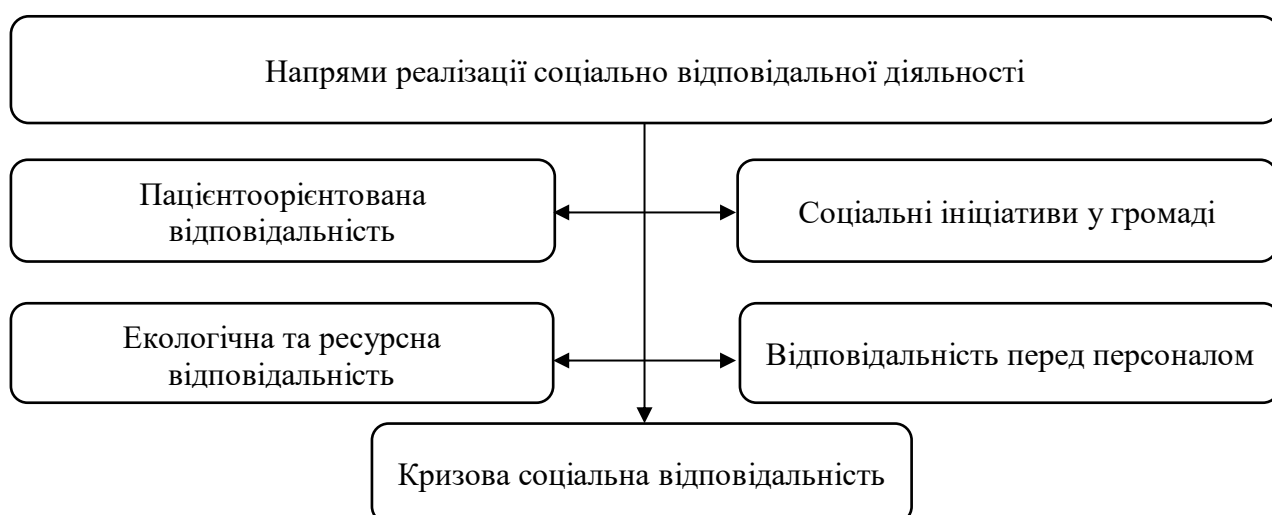


Рис. 1.3. Напрями реалізації соціально відповідальної діяльності

*Джерело: складено автором самостійно на основі [17, с. 221-229; 63, с. 9-64]*

Як видно з рисунка 1.3, соціальна відповідальність може проявлятися в різних напрямках:

Пацієнтоорієнтована відповідальність – заклади, які демонструють увагу до потреб пацієнтів, забезпечують рівний доступ до послуг, адаптують процеси лікування для людей із інвалідністю, з особливими потребами або у складних життєвих обставинах, отримують вищу громадську оцінку. Додаткові сервіси

(наприклад, психологічна підтримка, надання інформації доступною мовою, підтримка родичів пацієнтів) посилюють гуманітарний чинник репутації.

Екологічна та ресурсна відповідальність – реалізація принципів екологічної безпеки – зменшення медичних відходів, енергоефективність, раціональне використання води, перехід на цифрові медичні документи – усе це демонструє сучасність та далекоглядність закладу. У розумінні глобальних змін клімату та посилення екологічної свідомості суспільства такі ініціативи формують екологічно відповідальний бренд [15, с. 623-626; 49, с. 70-72].

Соціальні ініціативи у громаді – участь у благодійних акціях, просвітницьких кампаніях (наприклад, профілактика діабету, вакцинація, рання діагностика онкології), співпраця з волонтерами, підтримка малозабезпечених пацієнтів або ветеранів війни – усе це сприяє утвердженню закладу як активного члена місцевої спільноти. Заклад охорони здоров'я із сильною соціальною позицією сприймається не лише як постачальник послуг, а як партнер громади у побудові здорового суспільства

Відповідальність перед персоналом – створення безпечного, підтримувального і розвивального середовища для працівників: гідні умови праці, дотримання трудового законодавства, інвестиції в навчання, емоційне вигорання та його профілактика – усе це є не лише етичним зобов'язанням, а й елементом репутаційного менеджменту. Адже саме персонал є «обличчям» закладу охорони здоров'я, і його ставлення до закладу транслюється назовні – через поведінку, мову, реакції на стрес [22, с. 273-275; 51, с. 52-57].

Кризова соціальна відповідальність – під час надзвичайних ситуацій (епідемії, війна, техногенні катастрофи) роль соціально відповідального закладу зростає. Надання допомоги населенню, мобілізація ресурсів, участь у евакуації, реабілітації постраждалих – це дії, які здатні не лише рятувати життя, а й формувати героїчний імідж, що закарбовується у громадській пам'яті на роки.

Управління соціальною відповідальністю вимагає системного підходу: наявності стратегії корпоративної соціальної відповідальності, виділення ресурсів, взаємодії з ключовими стейкхолдерами, звітування про реалізовані

ініціативи. У цьому розумінні прозорість дій, комунікація з громадськістю та інтеграція соціальної відповідальності у загальну політику управління мають вирішальне значення [16, с. 264-271; 31, с. 134-136].

З огляду на важливість комплексного підходу до формування позитивного іміджу закладу охорони здоров'я, доцільно узагальнити ключові елементи репутаційного управління в єдину структуру. Такий підхід відображено у моделі взаємозв'язку комунікацій, брендингу та соціальної відповідальності, поданий на рисунку 1.4.



Рис. 1.4. Інтегрована модель формування репутації закладу охорони здоров'я

*Джерело: складено автором самостійно на основі [23; 45, с. 104-113]*

Запропонована модель на рисунку 1.4 демонструє системний підхід до репутаційного менеджменту, у якому ключові елементи – комунікації, брендинг та соціальна відповідальність – розглядаються як взаємопов'язані та взаємозалежні складові. Комунікації забезпечують формування відкритого інформаційного простору, сприяючи розвитку довіри між закладом охорони здоров'я та його цільовими аудиторіями. Регулярний і прозорий обмін інформацією створює підґрунтя для позитивного сприйняття діяльності закладу та формує основу для подальших репутаційних процесів [29, с. 202-204; 56, с. 234-239].

Брендинг у моделі виконує функцію структуризації та уніфікації ціннісної пропозиції закладу. Він формує довготривалі асоціації, підсилює впізнаваність та робить комунікаційні повідомлення більш цілісними та переконливими. Чітко

сформований бренд дозволяє позиціонувати заклад як надійного, професійного та соціально значущого учасника медичної сфери, що позитивно впливає на рівень довіри та лояльності пацієнтів [20, с. 147-157; 54, с. 122-129].

Соціальна відповідальність підкреслює етичність та суспільну значущість діяльності закладу, що суттєво посилює загальний репутаційний ефект. Реалізація соціально орієнтованих програм, участь у партнерських ініціативах та підтримка громадських проєктів сприяють формуванню образу установи як відповідального й орієнтованого на потреби громади. У взаємодії з комунікаціями та брендингом соціальна відповідальність забезпечує формування цілісної та стійкої репутації, що зміцнює конкурентні позиції закладу охорони здоров'я.

Підсумовуючи, варто підкреслити, що комунікації, брендинг і соціальна відповідальність формують цілісну та взаємозалежну систему, яка визначає ефективність управління репутацією закладу охорони здоров'я. Чітко вибудовані комунікаційні процеси забезпечують прозорість діяльності, сприяють формуванню довіри та зміцнюють взаємодію з пацієнтами, громадськістю й партнерами. Сильний і послідовний брендинг створює впізнаваний образ закладу, підсилює його експертність і формує стійкі позитивні асоціації. Водночас соціальна відповідальність закріплює етичні засади функціонування, демонструє готовність закладів охорони здоров'я брати участь у вирішенні важливих суспільних проблем та робить її діяльність ціннісно орієнтованою. У поєднанні ці компоненти забезпечують стійке репутаційне становище, підвищують рівень лояльності та сприяють довгостроковому розвитку закладу охорони здоров'я в умовах конкурентного середовища.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ РЕПУТАЦІЙНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ КНП «ВІННИЦЬКА МІСЬКА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ №1»

#### **2.1. Організаційно-економічна характеристика КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1»**

Комунальне некомерційне підприємство «Вінницька міська клінічна лікарня №1» (КНП «ВМКЛ №1») є багатопрофільним медичним закладом, який надає цілодобову стаціонарну та амбулаторну допомогу населенню. Лікарня забезпечує діагностику, лікування та догляд за пацієнтами з різними невідкладними станами, а також здійснює профілактику захворювань, реабілітацію, консультативну допомогу та впроваджує сучасні методи терапії. Вона оснащена сучасним медичним обладнанням, що дозволяє проводити високоточні дослідження та ефективне лікування. Окрім цього, заклад активно розвиває цифрові технології, включаючи електронний документообіг та телемедицину, підвищуючи доступність та якість медичних послуг.

Лікарня була заснована у 1970 році як Вінницька міська клінічна лікарня №4. У 1998 році вона отримала сучасну назву – Міська клінічна лікарня № 1. У 1999 році заклад отримав вищу акредитаційну категорію, яку підтверджував під час наступних акредитацій, остання з яких відбулася у 2019 році. У 2017 році відділення анестезіології та реанімації отримало статус «Чиста лікарня. Безпечна для пацієнта» від асоціації «Служби організації інфекційного контролю».

Юридична адреса: 21029, Україна, Вінницька область, Вінницький район, м. Вінниця, Хмельницьке шосе, будинок 96.

КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» у своїй діяльності керується законодавством України, зокрема законами «Про охорону здоров'я», «Про місцеве самоврядування в Україні», а також Статутом лікарні, затвердженим засновником – Вінницькою міською радою. Діяльність закладу регламентується нормативними актами Міністерства охорони здоров'я України та місцевих

органів управління охороною здоров'я, наказами, розпорядженнями і внутрішніми положеннями лікарні (додаток А) [1-5].

Лікарня підпорядковується Вінницькій міській раді через її виконавчий орган – департамент охорони здоров'я, який здійснює контроль за виконанням медичних, фінансових та адміністративних функцій закладу. Структура підпорядкування передбачає безпосереднє керівництво головного лікаря закладу, який забезпечує організацію лікувально-діагностичної роботи, управління персоналом та ресурсами відповідно до законодавчих та нормативних вимог.

Комунальне некомерційне підприємство «Вінницька міська клінічна лікарня №1» надає широкий спектр лікувальних і діагностичних послуг, забезпечуючи високий рівень медичної допомоги для пацієнтів.

Основні послуги лікарні включають:

- стаціонарна допомога – цілодобове надання медичної допомоги пацієнтам з різними захворюваннями та станами, що потребують госпіталізації;
- амбулаторно-поліклінічна допомога: консультації та лікування пацієнтів без необхідності госпіталізації, включаючи профілактичні огляди та спостереження;
- діагностичні послуги – широкий спектр лабораторних та інструментальних досліджень, таких як клініко-діагностичні, бактеріологічні, рентгенологічні, ендоскопічні, ультразвукові та функціональні дослідження;
- хірургічні втручання – проведення планових та ургентних операцій, включаючи малоінвазивні технології, що забезпечують швидке відновлення пацієнтів;
- реабілітаційні послуги – відновне лікування та фізіотерапія для пацієнтів після захворювань або операцій з метою покращення їхнього стану та якості життя;
- спеціалізовані відділення – лікування та спостереження пацієнтів у таких відділеннях, як інфекційне, неврологічне, пульмонологічне, терапевтичне, хірургічне, отоларингологічне та інших.

Діяльність закладу організована за функціональною структурою, що передбачає чіткий розподіл обов'язків між адміністративними та медичними підрозділами, забезпечуючи ефективне управління ресурсами та якісне обслуговування пацієнтів (рис. 2.1.).



Рис. 2.1. Організаційна структура КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1»

*Джерело: складено автором за матеріалами закладу охорони здоров'я*

Організаційна структура КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1», представлена на рисунку 2.1, побудована за функціональним принципом, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків між різними підрозділами та службами лікарні. Структура включає керівні органи, медичні та адміністративні відділи, кожен з яких відповідає за конкретний напрям діяльності: лікувально-діагностичну роботу, забезпечення ресурсами, організацію управлінських процесів та контроль за виконанням нормативних вимог. Така побудова дозволяє

оптимізувати процеси прийняття рішень, забезпечує ефективний внутрішній контроль і сприяє підвищенню оперативності у реагуванні на потреби пацієнтів та персоналу.

Водночас структура передбачає інтеграцію різних функціональних блоків, що створює умови для міжвідомчої взаємодії та координації діяльності лікарні на всіх рівнях управління. Наявність чітко визначених підпорядкувань і зон відповідальності сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, зменшенню дублювання функцій та підвищенню ефективності використання матеріально-технічних та кадрових ресурсів. Така організаційна модель забезпечує лікарні стабільність у виконанні медичних та адміністративних завдань, водночас відкриваючи можливості для вдосконалення процесів управління та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Для оцінки внутрішніх сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз КНП «Вінницька міська клінічна лікарня №1» проведено SWOT-аналіз. Результати цього аналізу представлені у таблиці 2.1, що дозволяє визначити стратегічні напрямки розвитку закладу та пріоритети управлінських рішень.

*Таблиця 2.1*

#### SWOT-аналіз КНП «Вінницька міська клінічна лікарня №1»

| <b>S – Strengths (Сильні сторони)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>W – Weaknesses (Слабкі сторони)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– висока кваліфікація персоналу – лікарня має досвідчених фахівців, що забезпечують якісне надання медичних послуг;</li> <li>– наявність сучасного медичного обладнання – заклад поступово впроваджує новітні технології для діагностики та лікування;</li> <li>– державне фінансування – наявність підтримки з боку держави та місцевої влади забезпечує певну стабільність;</li> <li>– розвиток онлайн-комунікацій – активна присутність у соціальних мережах, ведення офіційного сайту, можливість онлайн-запису до лікаря;</li> <li>– співпраця з іншими медичними закладами та навчальними установами – можливість обміну досвідом та підвищення кваліфікації персоналу.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– недостатнє фінансування на модернізацію – обмежені ресурси можуть уповільнювати оновлення обладнання та інфраструктури;</li> <li>– перевантаженість лікарів – високий потік пацієнтів може впливати на якість обслуговування та час очікування;</li> <li>– обмежений розвиток телемедицини – потребує подальшого вдосконалення для кращої доступності послуг;</li> <li>– не завжди достатня кількість лікарів певних спеціальностей – може призводити до дефіциту фахівців у вузьких галузях;</li> <li>– проблеми з логістикою та чергами – потребує вдосконалення системи управління пацієнтотоком.</li> </ul> |

## Продовження таблиці 2.1

| <b>О – Opportunities (Можливості)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Т – Threats (Загрози)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– розширення спектру медичних послуг – впровадження нових напрямків діагностики та лікування;</li> <li>– збільшення партнерських програм – можливість залучення додаткових інвестицій, співпраця з приватними медичними структурами;</li> <li>– активне впровадження цифрових технологій – покращення запису на прийом, електронних медичних карток та онлайн-консультацій;</li> <li>– підвищення рівня маркетингу та комунікації – активніша взаємодія з пацієнтами через соціальні мережі та рекламні кампанії;</li> <li>– оптимізація цінової політики – створення програм лояльності, знижок або страхових пакетів для пацієнтів.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– недостатнє фінансування з боку держави</li> <li>– можливе скорочення бюджетного фінансування може вплинути на якість послуг;</li> <li>– конкуренція з приватними медичними закладами – пацієнти можуть обирати приватні клініки через кращий рівень сервісу;</li> <li>– кадровий дефіцит – відтік медичних працівників за кордон або в приватні заклади охорони здоров'я;</li> <li>– зміни у законодавстві – можливі реформи у сфері охорони здоров'я можуть вплинути на фінансування та організацію роботи лікарні;</li> <li>– ризик епідемій або надзвичайних ситуацій – високе навантаження на систему охорони здоров'я під час кризових періодів.</li> </ul> |

*Джерело: складено автором самостійно на за матеріалами закладу*

SWOT-аналіз в таблиці 2.1 показує, що КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» має низку сильних сторін, зокрема висококваліфікований персонал, сучасне обладнання та розвинену систему онлайн-комунікацій, що сприяє ефективній взаємодії з пацієнтами. Однак лікарня також стикається з викликами, серед яких недостатнє фінансування, перевантаженість персоналу та обмежений розвиток телемедицини. Це може негативно впливати на якість медичних послуг та доступність лікування.

Попри труднощі, лікарня має значні можливості для розвитку, включаючи розширення спектра послуг, впровадження цифрових технологій та посилення партнерств із науковими установами. Водночас існують зовнішні загрози, такі як жорстка конкуренція, кадровий дефіцит і зміни у законодавстві, що вимагають стратегічного управління. Лікарня також є важливою навчальною базою для Вінницького національного медичного університету ім. М.І. Пирогова, де здобувачі проходять практику, здобуваючи необхідні професійні навички [65, с.50-200; 68, с. 210-218].

Отже, КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» є важливим медичним закладом, що забезпечує широкий спектр послуг для населення.

Лікарня володіє сучасною матеріально-технічною базою, висококваліфікованими фахівцями та впроваджує інноваційні методи діагностики й лікування. Особлива увага приділяється розвитку цифрових сервісів, таких як онлайн-запис, електронний документообіг та телемедицина, що значно підвищує зручність та доступність медичних послуг для пацієнтів.

Разом із тим, заклад стикається з певними викликами, серед яких обмежене фінансування, кадровий дефіцит та необхідність подальшої цифровізації. Для подальшого розвитку лікарні необхідно впроваджувати стратегії оптимізації ресурсів, залучення додаткового фінансування та підвищення кваліфікації персоналу. Активна комунікація із громадськістю, розширення партнерських програм та підвищення ефективності управлінських процесів дозволять лікарні залишатися конкурентоспроможною та відповідати сучасним вимогам системи охорони здоров'я.

Аналіз фінансово-економічної діяльності закладу охорони здоров'я є ключовим інструментом оцінки його ефективності, стійкості та можливостей для подальшого розвитку. Він дозволяє визначити рівень фінансової забезпеченості, оптимальність використання ресурсів, динаміку доходів і витрат, а також виявити потенційні ризики та шляхи їх мінімізації. Комплексний підхід до фінансового аналізу допомагає оцінити рентабельність діяльності медичного закладу, забезпечити економічну стабільність та підвищити якість надання медичних послуг (Додаток Б).

Аналіз показників, що відображають структуру балансу КНП «Вінницька міська клінічна лікарня №1», представлений у таблиці 2.2. Дані для цього аналізу були взяті з фінансової звітності підприємства за 2022-2024 роки. Таблиця 2.2 містить ключові показники структури балансу КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1», відображаючи фінансовий стан закладу та динаміку його економічних показників.

Таблиця 2.2

Аналіз структури балансу КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1»,  
тис. грн.

| №  | Показник                   | Роки       |            |           | Абсолютне відхилення +,- |             | Відносне відхилення, % |             |
|----|----------------------------|------------|------------|-----------|--------------------------|-------------|------------------------|-------------|
|    |                            | 2022р.     | 2023р.     | 2024р.    | 2023 / 2022              | 2024 / 2023 | 2023 / 2022            | 2024 / 2023 |
| 1. | Необоротні активи          | 114 178,20 | 348 199,30 | 383 860,5 | 234 021,10               | 35661,2     | 204,9                  | 10,24       |
| 2. | Оборотні активи            | 53 261,90  | 59 867,20  | 59 867,2  | 6 605,30                 | -           | 12,4                   | -           |
| 3. | Власний капітал            | 101 321,80 | 327 255,80 | 371 103,7 | 225 934,00               | 43 847,9    | 222,9                  | 13,40       |
| 4. | Довгострокові зобов'язання | 44 289,40  | 28 345,20  | 37 236,4  | -15 944,20               | 8 891,2     | -36,0                  | 31,34       |
| 5. | Поточні зобов'язання       | 21 828,90  | 52 465,50  | 64 687,3  | 30 636,60                | 12 221,8    | 140,3                  | 23,30       |
| 6. | Валюта балансу             | 167 440,10 | 408 066,50 | 473 027,4 | 240 626,40               | 64 960,9    | 143,7                  | 15,92       |

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності [77]

Як видно з таблиці 2.2 аналіз структури балансу КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» за 2022-2024 рр. свідчить про суттєве зростання масштабів діяльності закладу та одночасні зміни у співвідношенні основних статей активів і зобов'язань. Найбільш відчутні трансформації відбулися у 2023 році: необоротні активи збільшилися більш ніж утричі (+204,9%), що зумовило зростання їх питомої ваги у валюті балансу з 68,2% до 85,3%. Таке різке збільшення зазвичай пов'язане з отриманням великих капітальних інвестицій, переоцінкою основних засобів або надходженням обладнання та майна за цільовими програмами. У 2024 році зростання необоротних активів уповільнилося, що може свідчити про завершення основної фази інвестиційного циклу.

Оборотні активи протягом аналізованого періоду зростали значно повільніше: у 2023 році вони збільшилися лише на 12,4%, а в 2024 році залишилися на рівні попереднього року. На тлі швидкого зростання поточних зобов'язань (+140,3% у 2023 році та +23,3% у 2024 році) це призвело до погіршення ліквідності та зниження здатності лікарні покривати короткострокові борги за рахунок мобільних активів. Якщо у 2022 році

структура активів забезпечувала високий рівень платоспроможності, то вже у 2024 році поточний коефіцієнт практично досяг критичного рівня, що свідчить про необхідність посилення контролю за оборотним капіталом.

Показники власного капіталу демонструють позитивну динаміку: він збільшився більш ніж удвічі в 2023 році та ще на 13,4% у 2024 році. Це підвищило фінансову незалежність закладу, адже частка власного капіталу в загальній валюті балансу зросла до понад 78%. Водночас збільшення довгострокових та особливо поточних зобов’язань потребує уважного моніторингу, оскільки саме короткострокова заборгованість стала основним джерелом потенційних фінансових ризиків.

Узагальнюючи, можна зазначити, що фінансовий стан лікарні у 2022-2024 роках характеризується активним інвестиційним розвитком і зміцненням капітальної бази, однак водночас – зростанням навантаження на оборотні ресурси та зниженням рівня ліквідності. Для стабілізації фінансової рівноваги доцільно зосередитися на оптимізації поточних зобов’язань, покращенні структури оборотних активів і підвищенні ефективності управління грошовими потоками.

Для оцінки ефективності використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» проведено відповідний аналіз за 2022-2024 роки, результати якого наведені у таблиці 2.3.

*Таблиця 2.3*

Аналіз використання ресурсів КНП «Вінницька міська клінічна лікарня №1»

| №                   | Показник                                                | Роки      |            |           | Абсолютне відхилення +,- |             | Відносне відхилення, % |             |
|---------------------|---------------------------------------------------------|-----------|------------|-----------|--------------------------|-------------|------------------------|-------------|
|                     |                                                         | 2022р.    | 2023р.     | 2024р.    | 2023 / 2022              | 2024 / 2023 | 2023 / 2022            | 2024 / 2023 |
| 1                   | 2                                                       | 4         | 5          | 6         | 7                        | 8           | 9                      | 10          |
| <i>Вихідні дані</i> |                                                         |           |            |           |                          |             |                        |             |
| 1.                  | Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 122 310,8 | 229 396,90 | 371 661,7 | 107 086,1                | 142 264,80  | 87,55                  | 62,04       |
| 2.                  | Валовий прибуток, тис. грн                              | 12 360,90 | 27 457,90  | 39 693,60 | 15 097                   | 12 235,70   | 122,14                 | 44,57       |



Продовження таблиці 2.3

|                                                    |                                                                        |            |            |            |           |            |        |        |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|-----------|------------|--------|--------|
| 3.                                                 | Чистий прибуток (збиток), тис. грн                                     | 4 091,80   | 19 526,10  | 38 359,7   | 15 434,3  | 18 833,60  | 377,20 | 96,42  |
| 4.                                                 | Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн                      | 38 274,45  | 169 516,30 | 169 516,30 | 130,96    | 0,00       | 170,45 | 0,00   |
| 5.                                                 | Середня кількість працівників, чол.                                    | 574        | 856        | 1 117      | 282       | 261        | 49,13  | 30,49  |
| 6.                                                 | Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн | 109 949,90 | 201 939,00 | 331 968,1  | 91 989,10 | 130 029,10 | 83,66  | 64,38  |
| <i>Розрахунок показників:</i>                      |                                                                        |            |            |            |           |            |        |        |
| <i>Ефективність використання основних засобів</i>  |                                                                        |            |            |            |           |            |        |        |
| 7.                                                 | Фондовіддача, тис.грн                                                  | 3,20       | 1,35       | 2,19       | -491.68   | 0,84       | -30.82 | 62,22  |
| 8.                                                 | Фондомісткість, тис. грн                                               | 0,313      | 0,74       | 0,456      | 0.000305  | -0,284     | 50.83  | -38,38 |
| 9.                                                 | Фондоозброєність праці, тис.грн                                        | 66,67      | 198,01     | 151,72     | 0.110     | -46,29     | 82.63  | -23,38 |
| <i>Ефективність використання трудових ресурсів</i> |                                                                        |            |            |            |           |            |        |        |
| 10.                                                | Продуктивність праці, тис. грн                                         | 213,38     | 267,63     | 332,76     | 54.25     | +65,13     | 25.44  | 24,33  |

*Джерело: розраховано за даними фінансової звітності [77]*

Аналіз використання ресурсів КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» за 2022-2024 роки демонструє суттєве зростання масштабів діяльності закладу, що підтверджується стабільним підвищенням доходу від реалізації медичних послуг. Дохід збільшився з 122,3 млн грн у 2022 році до 371,7 млн грн у 2024 році, тобто майже утричі. Це зростання супроводжується значним підвищенням валового та чистого прибутку: валовий прибуток зріс на 122,1% у 2023 році та ще на 44,6% у 2024 році, а чистий прибуток – на 377,2% та 96,4% відповідно. Таким чином, лікарня не лише розширює обсяг наданих послуг, а й підвищує свою фінансову результативність.

Разом із цим спостерігається вагоме збільшення середньорічної вартості основних засобів: у 2023 році вона зросла на 170,5%, що, ймовірно, пов'язано з інвестуванням у модернізацію обладнання, оновлення інфраструктури та збільшення матеріально-технічної бази закладу. Такі зміни очікувано вплинули на фондовіддачу та фондомісткість. Фондовіддача у 2023 році суттєво знизилася,

що є типовим у період активного оновлення основних фондів, коли нові активи ще не повністю задіяні у виробничому процесі. Проте у 2024 році показник покращився до 2,19 тис. грн, що свідчить про поступове зростання ефективності використання основних засобів. Аналогічно, фондомісткість у 2023 році підвищилася, однак у 2024 році зменшилася на 38,4%, що вказує на початок окупності інвестицій.

Динаміка кадрового забезпечення також є важливим елементом ресурсного аналізу. Кількість працівників зросла з 574 осіб у 2022 році до 1 117 осіб у 2024 році, що відображає розширення функціональної діяльності та збільшення обсягів наданих послуг. Попри те що зростання штату є значним, продуктивність праці продемонструвала позитивну тенденцію: 267,63 тис. грн на одного працівника в 2023 році та 332,76 тис. грн у 2024 році, що означає підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Це свідчить про покращення організації роботи, впровадження сучасних методів управління та оптимізацію виробничих процесів.

Отже, результати таблиці 2.3 вказують на активний розвиток закладу, масштабне розширення матеріально-технічної бази та підвищення продуктивності персоналу. Хоча у 2023 році окремі показники ефективності використання основних засобів тимчасово погіршилися через різке збільшення активів, уже в 2024 році спостерігається їх вирівнювання і покращення, що підтверджує правильність стратегічного курсу інвестиційного оновлення лікарні. Загалом ресурсний потенціал КНП «Вінницька міська клінічна лікарня №1» використовується результативно, а тенденції вказують на зростання фінансової стійкості та операційної ефективності.

Для оцінки стабільності та незалежності фінансової діяльності КНП «Вінницька міська клінічна лікарня №1» проведено аналіз її фінансової стійкості за 2022-2024 роки, результати якого наведені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

## Аналіз фінансової стійкості КНП «Вінницька міська клінічна лікарня №1»

| №  | Показник                                                  | Нормативне значення | Роки   |        |        | Абсолютне відхилення +,- |             | Відносне відхилення, % |             |
|----|-----------------------------------------------------------|---------------------|--------|--------|--------|--------------------------|-------------|------------------------|-------------|
|    |                                                           |                     | 2022р. | 2023р. | 2024р. | 2023 / 2022              | 2024 / 2023 | 2023 / 2022            | 2024 / 2023 |
| 1. | Коефіцієнт автономії (незалежності)                       | $\geq 0,5$          | 0,605  | 0,802  | 0,84   | 0.197                    | 0,038       | 32.54                  | 4,74        |
| 2. | Коефіцієнт фінансового ризику                             | $< 1$               | 0,130  | 0,129  | 0,27   | -0.001                   | 0,141       | -0.77                  | 109,30      |
| 3. | Коефіцієнт маневреності власного капіталу                 | $\geq 0$            | 0,341  | 0,073  | -0,013 | -0.268                   | -0,086      | -78.59                 | -117,81     |
| 4. | Коефіцієнт довгострокового залучення коштів               | 0,4-0,5             | 0,265  | 0,069  | 0,09   | -0.196                   | 0,021       | -73.58                 | 30,43       |
| 5. | Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел | 0,6-0,5             | 0,605  | 0,802  | 0,91   | 0.197                    | 0,108       | 32.54                  | 13,48       |

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності [77]

Як видно з таблиці 2.4, аналіз фінансової стійкості КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» за 2022-2024 роки свідчить про загальне покращення структури капіталу та зростання фінансової незалежності закладу. Коефіцієнт автономії зріс із 0,605 у 2022 році до 0,84 у 2024 році, що суттєво перевищує нормативне значення. Така тенденція свідчить про підвищення частки власного капіталу в загальній валюті балансу, що зменшує залежність лікарні від зовнішніх джерел фінансування та формує стабільну основу для розвитку.

Коефіцієнт фінансового ризику у 2022-2023 роках перебував на дуже низькому рівні (0,130 та 0,129), що характеризує заклад як майже незалежний від позикових коштів. Проте у 2024 році він зріс до 0,27, тобто більше ніж удвічі. Хоча значення залишається нижче нормативної межі ( $<1$ ) і не сигналізує про небезпеку, зростання показника свідчить про активніше залучення зобов'язань,

що потребує контрольованого управління борговим навантаженням, особливо в розумінні збільшення поточних зобов'язань у попередньому аналізі.

Негативною є динаміка коефіцієнта маневреності власного капіталу: від 0,341 у 2022 році до 0,073 у 2023 році та значення -0,013 у 2024 році. Показник характеризує частку власних оборотних ресурсів, і його зниження до від'ємного значення свідчить про те, що власного капіталу вже недостатньо для покриття оборотних активів. Це є сигналом потенційного ризику для ліквідності та гнучкості фінансової діяльності закладу. Така тенденція може бути наслідком різкого зростання інвестицій у необоротні активи та активного збільшення поточних зобов'язань.

Позиція лікарні щодо довгострокового залучення коштів залишається стабільною: коефіцієнт знизився у 2023 році до 0,069, проте в 2024 році підвищився до 0,09. Хоча значення нижче нормативного діапазону, це означає, що частка довгострокових позикових ресурсів у фінансуванні активів невелика, і основним джерелом розвитку виступає власний капітал. Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел демонструє позитивну динаміку – від 0,605 у 2022 році до 0,91 у 2024 році, що свідчить про підвищення стійкості структури капіталу та зниження залежності від позикових ресурсів.

Узагальнюючи, фінансовий стан КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» характеризується високим рівнем стабільності та незалежності, однак окремі показники – зокрема коефіцієнт маневреності – сигналізують про необхідність оптимізації структури оборотного капіталу та посилення контролю за борговим навантаженням. Це дозволить забезпечити збалансованість фінансових потоків та підвищити гнучкість управління ресурсами у майбутніх періодах.

Аналіз ліквідності КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1», представлений у таблиці 2.5, дозволяє оцінити фінансову спроможність лікарні виконувати свої зобов'язання у короткостроковій перспективі.

Таблиця 2.5

## Аналіз ліквідності КНП «Вінницька міська клінічна лікарня №1»

| №  | Показник                                   | Нормативне значення | Роки   |        |        | Абсолютне відхилення +,- |             | Відносне відхилення, % |             |
|----|--------------------------------------------|---------------------|--------|--------|--------|--------------------------|-------------|------------------------|-------------|
|    |                                            |                     | 2022р. | 2023р. | 2024р. | 2023 / 2022              | 2024 / 2023 | 2023 / 2022            | 2024 / 2023 |
| 1. | Коефіцієнт покриття (загальна ліквідність) | $\geq 1$            | 2,44   | 1,14   | 0,926  | 0.197                    | -0,214      | 32,53                  | 81,2        |

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності [77]

Ліквідність КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» протягом 2022-2024 роках демонструє тенденцію суттєвого погіршення. Коефіцієнт покриття, який відображає здатність підприємства покривати поточні зобов'язання оборотними активами, у 2022 році становив 2,44, що є значно вищим за нормативне значення. Це свідчило про високий рівень фінансової стійкості та достатність ресурсів для забезпечення безперервної операційної діяльності.

У 2023 році показник знизився до 1,14. Хоча коефіцієнт і залишався в межах нормативу, його стрімке падіння на 1,30 пункту порівняно з 2022 р. вказує на швидке скорочення обсягу оборотних активів або зростання поточних зобов'язань. Відносне відхилення у 32,53 % підтверджує, що підприємство втратило майже третину свого ліквідного потенціалу.

У 2024 році коефіцієнт покриття знизився ще більше – до рівня 0,926, який уже не відповідає нормативному значенню. Це означає, що на кожну гривню короткострокових зобов'язань припадає менше однієї гривні оборотних активів, а отже, заклад може відчувати труднощі з погашенням поточних боргів. Абсолютне відхилення у -0,214 порівняно з 2023 роком та відносне відхилення 81,2% свідчать про подальше падіння ліквідності та наближення до критичного стану.

Отже, загальна динаміка коефіцієнта покриття свідчить про системне погіршення фінансової гнучкості лікарні протягом останніх трьох років. Якщо ця тенденція збережеться, заклад може зіткнутися з ризиками невчасного

виконання фінансових зобов'язань, ускладненням співпраці з постачальниками та потребою у залученні додаткових ресурсів для підтримання стабільності.

Для оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» проведено аналіз її фінансових результатів за 2022-2024 роки, узагальнені показники якого наведені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз фінансових результатів діяльності КНП «Вінницька міська клінічна лікарня №1», тис. грн.

| №  | Показник                                                       | Роки       |            |           | Абсолютне відхилення +,- |             | Відносне відхилення, % |             |
|----|----------------------------------------------------------------|------------|------------|-----------|--------------------------|-------------|------------------------|-------------|
|    |                                                                | 2022р.     | 2023р.     | 2024р.    | 2023 / 2022              | 2024 / 2023 | 2023 / 2022            | 2024 / 2023 |
| 1. | Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 122 310,80 | 229 396,90 | 371 661,7 | 107,086                  | 142 264,80  | 87,51                  | 62,01       |
| 2. | Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 109 949,90 | 201 939,00 | 331 968,1 | 91,989                   | 130 029,10  | 83,64                  | 64,42       |
| 3. | Валовий прибуток (збиток)                                      | 12 360,90  | 27 457,90  | 39 693,60 | 15,097                   | 12 236,60   | 122,14                 | 44,60       |
| 4. | Інші операційні доходи                                         | 35 060,50  | 57 021,30  | 57 368,6  | 21,960                   | 347,30      | 62,64                  | 0,61        |
| 5. | Інші операційні витрати                                        | 52 871,90  | 93 429,80  | 102 377   | 40,557                   | 8 947,20    | 76,68                  | 9,58        |
| 6. | Інші доходи                                                    | 9 542,30   | 33 232,10  | 43 960,6  | 23,689                   | 10 728,50   | 248,22                 | 32,29       |
| 7. | Інші витрати                                                   | -          | 4 755,40   | 286,1     | 4,755                    | -4 469,30   | -                      | -93,98      |
| 8. | Фінансові результати до оподаткування                          | 4 091,80   | 19 526,10  | 38 359,7  | 15,434                   | 18 833,60   | 377,18                 | 96,38       |
| 9. | Чистий прибуток (збиток)                                       | 4 091,80   | 19 526,10  | 38 359,7  | 15,434                   | 18 833,60   | 377,18                 | 96,38       |

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності [77]

Фінансові результати діяльності КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» у 2022-2024 роках свідчать про стійке зростання доходів і прибутковості. Чистий дохід від реалізації у 2023 р. збільшився порівняно з 2022 р. на 107,1 млн грн, а у 2024 р. ще на 142,3 млн грн. Темпи приросту

відповідно становили 87,51 % та 62,01 %, що вказує на розширення обсягів діяльності, збільшення фінансування або покращення контрагування з НСЗУ. Однак одночасно зі зростанням доходів суттєво зросла і собівартість наданих медичних послуг – у 2023 р. на 91,99 млн грн, а у 2024 р. ще на 130,03 млн грн. Це свідчить про подорожчання ресурсів, заробітної плати, медикаментів та комунальних витрат.

Валовий прибуток демонструє позитивну динаміку: він зріс у 2023 році на 122,14%, а у 2024 році ще на 44,6 %. Це означає, що незважаючи на зростання собівартості, доходи зростали швидше, забезпечуючи підвищення операційної ефективності. Водночас значною статтею впливу залишаються інші операційні витрати, які у 2023 році зросли на 40,56 млн грн, а у 2024 році – ще на 8,95 млн грн, що може свідчити про збільшення витрат на утримання закладу, ремонти, допоміжні послуги чи адміністративні потреби. Інші операційні доходи та інші доходи також зростали, але їхня динаміка у 2024 році стала помірнішою, що зменшило їхній компенсаторний ефект на загальний фінансовий результат.

Особливу увагу привертає поява інших витрат у 2023 році. у розмірі 4,76 млн грн і їх різке скорочення до 0,29 млн грн у 2024 році. Зменшення цієї статті майже на 94% позитивно вплинуло на кінцевий фінансовий результат. Сукупність наведених чинників дозволила підприємству суттєво наростити прибутковість: прибуток до оподаткування та чистий прибуток у 2023 році збільшилися на 15,43 млн грн, а у 2024 році – ще на 18,83 млн грн.

Загалом динаміка фінансових результатів свідчить про ефективне масштабування діяльності КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» та покращення її фінансової стійкості, незважаючи на суттєве зростання витрат. Проте темпи зростання витрат, особливо операційних, потребують контролю, оскільки надмірне збільшення собівартості та витрат може в майбутньому уповільнити або навіть нівелювати позитивні фінансові тенденції.

Для оцінки ефективності діяльності підприємства було проаналізовано показники рентабельності КНП «ВМКЛ № 1» за 2022-2024 роки, результати яких наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

## Аналіз рентабельності КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1»

| № | Показник                            | Роки   |        |        | Абсолютне відхилення +,- |             | Відносне відхилення, % |             |
|---|-------------------------------------|--------|--------|--------|--------------------------|-------------|------------------------|-------------|
|   |                                     | 2022р. | 2023р. | 2024р. | 2023 / 2022              | 2024 / 2023 | 2023 / 2022            | 2024 / 2023 |
| 1 | Рентабельність діяльності, %        | 3,35   | 4,40   | 0,08   | 1,05                     | -4,32       | 31,34                  | -98,18      |
| 2 | Рентабельність активів, %           | 2,55   | 4,19   | 0,65   | 1,64                     | -3,54       | 64,31                  | -84,72      |
| 3 | Рентабельність власного капіталу, % | 4,17   | 5,63   | 0,75   | 1,46                     | -4,88       | 34,97                  | -86,70      |

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності [77]

Показники рентабельності КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» у 2022-2024 роках демонструють нестійку динаміку. У 2023 році спостерігається суттєве підвищення рентабельності за всіма ключовими показниками порівняно з 2022 роком: рентабельність діяльності зросла на 1,05 (до 4,4%), рентабельність активів – на 1,64 (до 4,19%), а рентабельність власного капіталу – на 1,46 (до 5,63%). Такі темпи приросту – від 31% до 64% – свідчать про покращення ефективності використання ресурсів та підвищення прибутковості лікарні у 2023 році.

Однак у 2024 році ситуація різко змінюється: усі показники рентабельності суттєво знижуються. Рентабельність діяльності падає майже до нуля (0,08%), рентабельність активів – до 0,65%, а рентабельність власного капіталу – до 0,75%. Відносне падіння є значним і коливається від -84% до -98%, що фактично означає втрачену прибутковість та перехід підприємства у стан мінімальної фінансової ефективності.

Така динаміка свідчить, що у 2024 році витрати зростали набагато швидше, ніж доходи, або ж прибуток був майже повністю нівельований операційними та іншими витратами. Незважаючи на збільшення чистих доходів у попередніх періодах, КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» не змогло утримати темпи зростання прибутку. Це може бути пов'язано з подорожчанням ресурсів,



посиленням навантаження на бюджет лікарні, змінами у структурі фінансування або збільшенням адміністративних та операційних витрат.

Загалом результати аналізу рентабельності вказують на необхідність перегляду політики витрат, оптимізації використання активів та посилення контролю за ефективністю фінансових рішень. КНП «ВМКЛ № 1» варто визначити фактори, що спричинили різке падіння рентабельності у 2024 році, та сформувати заходи щодо відновлення стабільної прибутковості.

Отже, аналіз фінансово-економічної діяльності КНП «ВМКЛ № 1» за 2022-2024 роки показав як позитивні тенденції розвитку, так і низку проблем, що потребують управлінського реагування. За досліджуваний період підприємство демонструвало стабільне зростання доходів, збільшення прибутку та розширення ресурсного потенціалу, що позитивно позначилося на фінансових результатах у 2023 році. Показники використання основних засобів та трудових ресурсів свідчать про посилення виробничих можливостей закладу охорони здоров'я, зокрема завдяки збільшенню кількості персоналу та зростанню вартості основних фондів.

Разом з тим, у 2024 році спостерігається погіршення окремих ключових фінансових показників, зокрема різке зниження рентабельності, зменшення фондівіддачі та уповільнення темпів приросту ефективності використання ресурсів. Попри високий рівень фінансової стійкості та достатню автономію, витратна частина діяльності зростала швидше, ніж доходи, що негативно вплинуло на кінцевий фінансовий результат.

Загалом КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» характеризується високим потенціалом розвитку, міцною структурою капіталу та здатністю формувати прибуток, однак існує потреба у вдосконаленні системи управління витратами, підвищенні ефективності ресурсного забезпечення та оптимізації фінансових потоків. Отримані результати свідчать про необхідність розробки заходів щодо підвищення економічної стійкості та зміцнення рентабельності діяльності в умовах зростаючих потреб та фінансових викликів у сфері охорони здоров'я.

## **2.2. Аналіз комунікаційної політики та іміджу КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1»**

Комунікаційна політика КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» відіграє важливу роль у формуванні довіри пацієнтів та забезпеченні відкритості діяльності закладу охорони здоров'я. Прозорі та ефективні канали інформування, що дозволяють пацієнтам швидко отримати доступ до необхідної інформації, – це один з ключових факторів зміцнення репутації КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» серед громадськості.

На момент дослідження комунікаційна система КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» має змішану структуру – вона включає як традиційні офлайн-інструменти, так і онлайн-платформи. Проте аналіз показує, що ступінь активності й ефективності використання цих каналів потребує покращення.

Проаналізуємо інструменти комунікаційної політики КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1»:

- офіційний вебсайт КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1»;
- офіційна сторінка у Facebook;
- інформаційні стенди у приміщеннях КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1»;
- друковані буклети та листівки;
- телефонні лінії та засоби голосової комунікації;
- інтерактивні та цифрові сервіси (онлайн-запис);
- візуальні та іміджеві елементи.

КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» має власний офіційний сайт, який виконує функцію основного інформаційного ресурсу для пацієнтів. На сайті розміщено:

- загальна інформація про структуру КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1», керівництво, підрозділи;
- перелік медичних послуг та відділень;
- розклади роботи поліклінічних підрозділів;
- документи (статут, накази, тарифи, умови платних послуг);

- контактні дані, карта розташування;
- новини, оголошення, інформація для пацієнтів.

Аналіз вебсайту КНП «Вінницька міська клінічна лікарня №1» включає оцінку його структури, зручності використання, безбар'єрності та візуального оформлення. Сайт надає користувачам доступ до основної інформації про КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1», його підрозділи, послуги та контакти. Важливим чинником є наявність онлайн-запису на прийом, що підвищує доступність медичних послуг для пацієнтів.

З точки зору безбар'єрності сайт має адаптивний дизайн, що дозволяє коректне відображення на різних пристроях, зокрема смартфонах і планшетах. Проте важливо оцінити наявність функцій для людей з порушеннями зору, таких як зміна розміру шрифту чи контрастності [78].

Візуальне оформлення сайту відповідає медичному профілю КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1», використовується стримана кольорова гама, яка не перевантажує сприйняття. Загалом вебресурс лікарні є інформативним, але може потребувати подальшої оптимізації для підвищення зручності користування (рис. 2.2).

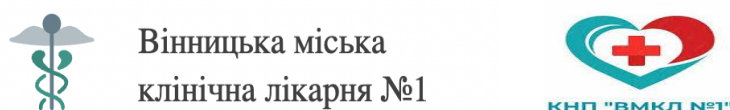


Рис. 2.2. Логотип КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1»

*Джерело: [49; 50]*

КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» активно використовує Facebook для комунікації з пацієнтами та громадськістю. На офіційній сторінці регулярно публікуються актуальні новини, інформація про медичні послуги, зміни у графіках прийому лікарів та важливі оголошення. Значну увагу приділено освітньому контенту КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1»: лікарня ділиться корисними порадами, статтями та відеоматеріалами про профілактику, діагностику та лікування захворювань [79].

Одним із ключових каналів онлайн-комунікації є офіційна сторінка КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» у Facebook, яка має понад 5 тисяч підписників. Сторінка КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» функціонує як оперативний канал інформування, де публікуються:

- оголошення про зміни в режимі роботи;
- профілактичні поради;
- відео- та фотозвіти з подій;
- подяки пацієнтів;
- презентації нових послуг або відремонтованих приміщень;
- привітання з професійними святами тощо (рис. 2.3).

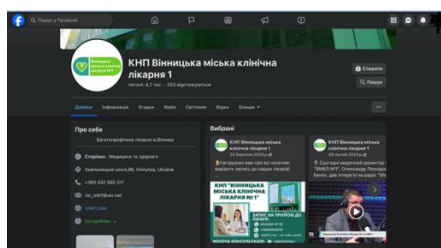


Рис. 2.3. Сторінка у Facebook КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1»

*Джерело: сформовано автором на основі [79]*

Facebook також слугує платформою для зворотного зв'язку, де користувачі можуть ставити запитання, отримувати консультації та залишати відгуки. Важливим напрямом є популяризація здорового способу життя та підвищення довіри до КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» через реальні історії пацієнтів і успішні кейси лікування. Завдяки активному веденню соцмереж КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» забезпечує зручний доступ до інформації та підтримує ефективну взаємодію з громадою.

Контент подається регулярно, у доступній та зрозумілій формі. З позитивного боку слід відзначити активне використання візуального контенту – фотографій персоналу, приміщень, устаткування, що підсилює довіру. Проте взаємодія з підписниками обмежена: не на всі коментарі даються відповіді, відсутній персоналізований зворотний зв'язок, комунікація носить переважно односторонній характер [79].

У приміщеннях КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» наявні стенди з інформацією про права пацієнтів, порядок надання послуг, години прийому, внутрішній розпорядок, телефони гарячих ліній, тарифи на платні послуги. Відзначається прагнення до відкритості, однак інформація часто подається у перевантаженій текстовій формі, дрібним шрифтом, без оновлення дати актуальності.

Окремо слід зазначити використання друкованих буклетів, які можна знайти на рецепціях чи в поліклінічних відділеннях. У них міститься базова інформація про профілактику захворювань, проєкти лікарні та нагадування про важливість вакцинації.

Для зв'язку з пацієнтами використовуються стаціонарні телефони, зокрема реєстратури, гарячих ліній та приймального відділення. Водночас, на думку багатьох відвідувачів, зазначену інформацію іноді складно знайти на сайті, а дозвонитися до реєстратури буває важко. Це свідчить про потребу в оптимізації навантаження та створення сучаснішого кол-центру, особливо для людей похилого віку, які не використовують цифрові сервіси [78].

На момент дослідження електронна система запису до лікаря централізована через платформу Helsi.me, однак для частини послуг у КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» вона недоступна. Багато пацієнтів скаржаться на складність запису (рис. 2.4), недостатньо інструкцій щодо використання. Це знижує зручність та репутаційну привабливість КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1», особливо серед молоді та цифрово активного населення [78; 79; 80; 81].



Рис. 2.4. Інструменти для запису до лікаря КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1»

*Джерело: сформовано автором на основі [78;79]*

Керівництво КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» активно проводить інтерв'ю на телебаченні та YouTube, що дозволяє підвищити обізнаність населення про діяльність лікарні та її медичні послуги. Під час інтерв'ю представники лікарні обговорюють важливі теми, такі як інновації в медицині, нові методи лікування, профілактика захворювань та забезпечення якості медичних послуг. Це сприяє формуванню позитивного іміджу закладу та довіри з боку пацієнтів [82].

Використання платформи YouTube дозволяє КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» досягати ширшої аудиторії, надаючи можливість переглядати записи інтерв'ю в зручний час. Відеоінтерв'ю з лікарями та адміністрацією включають корисні поради, інформацію про акції та заходи лікарні, а також відповіді на запитання пацієнтів. Така комунікація допомагає встановити більш тісний зв'язок між медичним закладом та громадою, сприяючи підвищенню обізнаності про важливість медичних послуг (рис. 2.5).

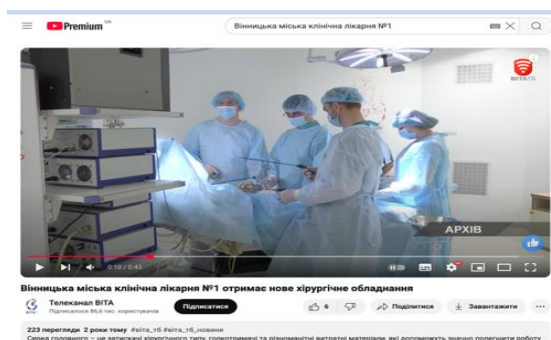


Рис. 2.5. Відео про КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» на платформі YouTube

*Джерело: сформовано автором на основі [82]*

Узагальнюючи, комунікаційна КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» вирізняється наявністю основних сучасних каналів інформування, однак має потребу в системній модернізації, зокрема:

- підвищення інтерактивності (чат-боти, електронний кабінет пацієнта);
- регулярне оновлення сайту та візуальне спрощення;
- активніша робота з коментарями та повідомленнями у Facebook;
- створення більш доступних інформаційних матеріалів у

КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1».

Ефективне покращення комунікаційної політики сприятиме не лише підвищенню рівня поінформованості пацієнтів, але й зміцненню репутаційного капіталу КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» в межах міської спільноти.

Імідж КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» публічному просторі формується під впливом багатьох чинників – від рівня медичного сервісу до стилю публічної комунікації, поведінки персоналу, візуального образу закладу та присутності в інформаційному полі. У випадку КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» імідж закладу є результатом багаторічної роботи, яка поєднує професіоналізм, сталість та поступову модернізацію.

У регіональному інформаційному середовищі КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» сприймається як багатопрофільний заклад, який надає широкий спектр медичної допомоги дорослому населенню м. Вінниця. КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» є однією з ключових ланок міської медичної мережі, що формує її імідж як стабільного та надійного медичного центру. З одного боку, вона асоціюється із кваліфікованими спеціалістами, з іншого – з чергами, старими корпусами та труднощами доступу до деяких послуг.

Пацієнти здебільшого асоціюють КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» з невідкладною медичною допомогою, наявністю потужних хірургічних і терапевтичних відділень, а також із широким спектром амбулаторно-поліклінічної допомоги. У структурі КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» функціонують стаціонар, консультативна поліклініка, діагностичні служби та інші підрозділи, що впливає на образ комплексності та доступності допомоги.

Аналіз згадувань КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» у регіональних онлайн-медіа та соціальних мережах засвідчує середній рівень інформаційної активності. Новини, пов'язані з діяльністю КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1», публікуються на платформах таких як Вежа,

НаПарижі, Суспільне Вінниця, однак зазвичай – епізодично та у форматі повідомлень, пов'язаних із модернізацією, кадровими змінами, реформами тощо.



Рис. 2.6. Комунікація КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» з громадськістю через акції

*Джерело: сформовано автором на основі [78;79]*

Сторінка КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» у Facebook відіграє головну роль у підтриманні інформаційного іміджу. Контент має позитивне забарвлення: публікуються досягнення колективу, оновлення приміщень, вітання зі святами. Водночас комунікація є переважно офіційною і не відображає достатньо «людського обличчя» лікарні: бракує історій пацієнтів, відео з лікарями, освітніх ініціатив у форматі «лікар відповідає», які мають високу репутаційну цінність у сучасному комунікаційному середовищі.

Візуально сторінка підтримує корпоративний імідж: є використання фірмових кольорів (блакитний, білий), логотип присутній, дизайн постів сучасний. Однак фірмовий стиль КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» як бренд не є достатньо чітко розробленим та застосованим на всіх рівнях комунікації – від зовнішніх вивісок до сувенірної продукції чи оформлення внутрішніх приміщень.

На таких платформах, як Google Maps, Дос.ua, Facebook пацієнти залишають коментарі про свій досвід перебування у КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1». Загальна оцінка коливається в межах 3,4-4,0 балів із 5 балів залежно від сайту [78; 79; 80; 81]. Найчастіше у відгуках згадується:

- високий рівень фаховості окремих лікарів, особливо в стаціонарних відділеннях;
- ввічливість та доброзичливість медичних сестер;



- труднощі з потраплянням на прийом у поліклінічному відділенні;
- черги та складнощі з електронним записом;
- незадовільний стан деяких приміщень, особливо у старих корпусах;
- проблеми з реєстратурою та навігацією в КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» (рис.2.7).



Рис. 2.7. Відгук про КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1»  
Джерело: сформовано автором на основі [78;79]

Наявність позитивних коментарів щодо лікарів з іменами створює персоналізований імідж довіри, однак відсутність системного реагування на негативні відгуки (особливо у Facebook чи Google) створює враження дистанційованості адміністрації від думки пацієнтів. Це потенційна зона репутаційного ризику для КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1».

Отже, аналіз комунікаційної політики КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» показав, що лікарня активно використовує різні канали комунікації для взаємодії з пацієнтами та громадськістю, зокрема офіційний вебсайт, соціальні мережі та інформаційні матеріали на місцях. Проте існують певні недоліки у швидкості реагування на запити пацієнтів та в системності внутрішніх комунікацій між підрозділами.

Імідж КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» сприймається позитивно завдяки високому професійному рівню персоналу та прозорості у наданні медичних послуг, проте потребує подальшого посилення через регулярне інформування громадськості про досягнення та інновації у роботі лікарні. Впровадження цілісної стратегії комунікацій дозволить підвищити довіру пацієнтів і зміцнити репутацію КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» на регіональному рівні.

### **2.3. Оцінка рівня довіри громадськості та пацієнтів до діяльності КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1»**

Довіра до закладу охорони здоров'я з боку ключових стейкхолдерів є важливою передумовою формування сталого позитивного іміджу та репутаційного капіталу. У випадку КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» рівень довіри визначається як взаємодією із зовнішнім середовищем (пацієнтами, владою, партнерами, громадськістю), так і якістю внутрішніх комунікацій – зокрема довірою з боку медичного персоналу до управлінських рішень керівництва.

Аналіз результатів умовного соціологічного дослідження, яке було проведено у межах цієї роботи, засвідчує, що значна частина пацієнтів висловлює довіру до фаховості лікарів, які працюють у лікарні. Зокрема, опитані пацієнти позитивно оцінюють професіоналізм спеціалістів у хірургічному, ендокринологічному, кардіологічному та УЗД-відділеннях. Водночас певні організаційні труднощі – черги, складність реєстрації на прийом, тривале очікування – негативно впливають на сприйняття системи в цілому та знижують рівень довіри до лікарні як інституції. Пацієнти загалом асоціюють КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» із надійністю, досвідом та фаховістю, однак у багатьох відгуках виражено очікування покращення сервісної складової, поліпшення умов перебування, спрощення навігації в будівлі та запровадження ефективнішої електронної комунікації.

Окремої уваги заслуговує аналіз довіри з боку медичного персоналу до адміністрації КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1». Хоча офіційні внутрішні опитування не проводилися або не були оприлюднені, на основі аналізу публічних матеріалів (зокрема активності у соціальних мережах, участі у професійних заходах та акціях) можна припустити, що рівень довіри працівників до керівництва є помірно високим. У КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» підтримується стабільність кадрового складу, відсутні повідомлення про конфлікти або кадрові кризи, що вказує на достатній рівень внутрішньої згуртованості та позитивне сприйняття управлінських рішень.

Медичні працівники беруть участь у професійних форумах, конференціях, тематичних днях та міських медичних ініціативах, що також свідчить про зацікавленість у розвитку іміджу КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» та готовність до репутаційної участі.

На рівні міжінституційної взаємодії лікарня демонструє стійкі партнерські зв'язки з органами місцевого самоврядування, зокрема з Департаментом охорони здоров'я Вінницької міської ради. КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» регулярно фігурує у звітності щодо програм розвитку міської медичної інфраструктури, отримує фінансування на закупівлю обладнання та проведення ремонтів, що свідчить про довіру з боку влади як до стратегічного партнера. Залученість лікарні до реалізації державних програм, співпраця з Національною службою здоров'я України (НСЗУ), участь у підготовці інтернів та стажерів свідчить також про високий рівень довіри з боку професійної спільноти та освітніх структур.

У проведеному опитуванні взяли участь 60 респондентів віком від 18 років і старше, які є жителями міста Вінниці (рис. 2.8). Усі відповіді були анонімними, конфіденційними та використовувалися виключно для наукових цілей [76].

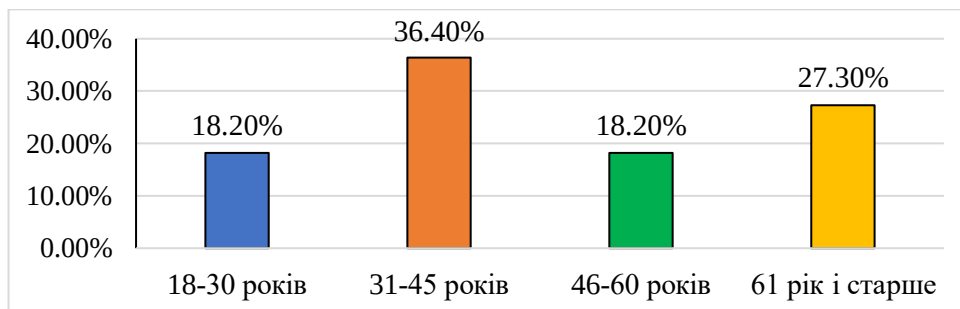


Рис. 2.8. Структура вибірки за віковими групами респондентів

*Джерело: сформовано самостійно за результатами анкетування [76]*

Розподіл за віковими групами показав, що 18,20% становлять учасники віком 18-30 років, найбільш чисельною групою стали респонденти 31-45 років – 36,40%. Частка опитаних віком 46-60 років складає 18,20%, тоді як респонденти віком 61 рік і старше становлять 27,30%. Така вікова структура забезпечує збалансованість вибірки та дозволяє отримати різнопланові погляди представників різних поколінь (рис. 2.8).

Результати відповідей на запитання «Як Ви оцінюєте якість медичних послуг у КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1?» наведено на рисунку 2.9 для наочності.

Як Ви оцінюєте якість медичних послуг у КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1»?  
60 відповідей

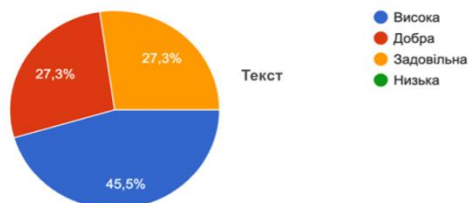


Рис. 2.9. Рівень задоволеності пацієнтів якістю надання медичних послуг  
Джерело: сформовано самостійно за результатами анкетування [76]

Результати опитування на рисунку 2.9 свідчать про переважно позитивну оцінку якості медичних послуг у КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1». Так, 45,5% респондентів оцінили послуги як «високі», а 27,3% вважають їх «добрими», що свідчить про задовільний рівень організації лікувального процесу та професіоналізму медичного персоналу. Ще 27,3% респондентів надали оцінку *задовільно*, що може вказувати на окремі чинники роботи, які потребують удосконалення, але загалом не знижують загального позитивного враження про заклад. Відсутність відповідей у категорії *низька* підтверджує відсутність критично негативного досвіду серед опитаних.

Відповідаючи на запитання «Наскільки Ви впевнені у професійності лікарів КНП «ВМКЛ № 1»?», респонденти продемонстрували загалом високий рівень довіри до кваліфікації медичних працівників (рис. 2.10).

Наскільки Ви впевнені у професійності лікарів КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1»?  
60 відповідей

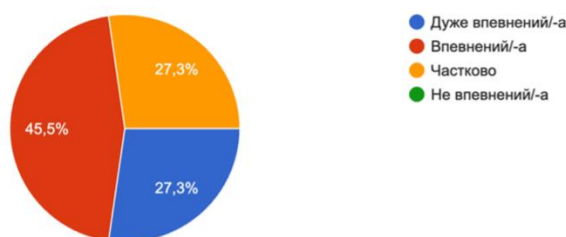


Рис. 2.10. Рівень впевненості респондентів у професійності лікарів  
КНП «ВМКЛ № 1»

Джерело: сформовано самостійно за результатами анкетування [76]

Результати опитування свідчать про переважно високий рівень упевненості пацієнтів у професійності лікарів КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1». Зокрема, 27,3% респондентів зазначили, що «дуже впевнені» у кваліфікації медичних працівників, а найбільша частка – 45,5% – «впевнені» у професіоналізмі лікарів, що загалом формує позитивний імідж закладу. Водночас 27,3% опитаних висловили лише «часткову впевненість», що може свідчити про потребу в підвищенні прозорості комунікації, доступності інформації про послуги та підсиленні довіри через якісну взаємодію з пацієнтами. Відсутність відповідей у категорії «не впевнений/-а» підкреслює відсутність критичного рівня недовіри та загальну позитивну оцінку професійності лікарів.

Питання «Наскільки уважним та доброзичливим був персонал під час взаємодії?» спрямоване на оцінку клієнтоорієнтованості медичних працівників, їхньої комунікабельності та здатності створювати комфортні умови для пацієнтів під час надання медичних послуг. Воно дозволяє виявити сильні сторони поведінки персоналу та потенційні напрямки для підвищення якості обслуговування (рис. 2.11).

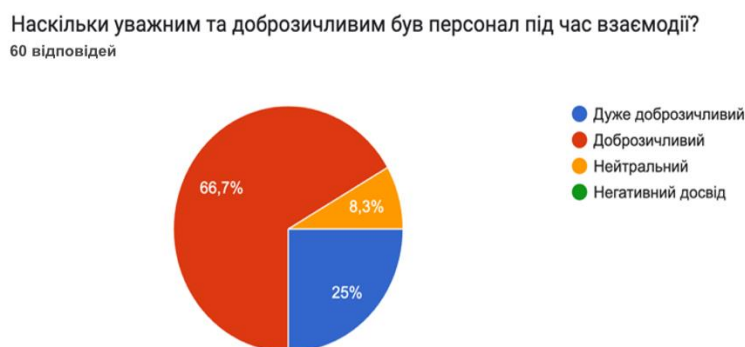


Рис. 2.11. Рівень задоволеності пацієнтів ставленням персоналу

*Джерело: сформовано самостійно за результатами анкетування [76]*

Результати опитування демонструють переважно позитивне сприйняття респондентами поведінки та комунікації персоналу під час взаємодії. Так, 25,0% опитаних оцінили персонал як «дуже доброзичливий», а найбільша частка – 66,7% – відзначили, що співробітники були просто «доброзичливими». Це свідчить про високий рівень клієнтоорієнтованості та належну культуру

обслуговування в закладі. Лише 8,3% респондентів описали досвід як «нейтральний», що може вказувати на поодинокі випадки недостатньо емоційної залученості персоналу. Водночас відсутність відповідей про «негативний досвід» підкреслює загальну позитивну атмосферу взаємодії та підтверджує високий рівень задоволеності пацієнтів людяністю та ставленням працівників.

Для наочності результати відповідей на запитання «Наскільки Ви довіряєте КНП «ВМКЛ № 1» загалом?» подано на рисунку 2.12.

Наскільки Ви довіряєте медичному персоналу у КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1»?  
60 відповідей

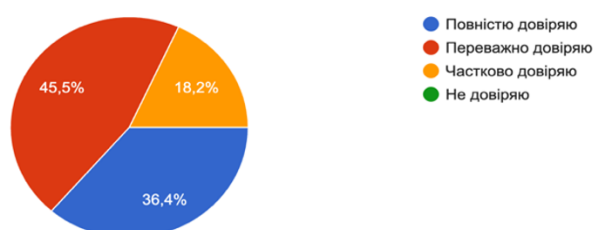


Рис. 2.12. Оцінка довіри респондентів до медичного персоналу  
Джерело: сформовано самостійно за результатами анкетування [76]

Результати опитування свідчать про загалом високий рівень довіри пацієнтів до КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1». Понад третина респондентів – 36,4% зазначили, що повністю довіряють діяльності закладу, що вказує на позитивний досвід взаємодії та якісне сприйняття медичних послуг. Найбільша частка опитаних – 45,5% – обрали варіант «переважно довіряю», що також підтверджує загалом стабільний імідж лікарні, хоча окремі чиники роботи потребують подальшого вдосконалення. Разом із тим 18,2% респондентів «частково довіряють» закладу, що може свідчити про наявність певних сумнівів або неоднорідність попереднього досвіду пацієнтів. Відсутність відповідей у категорії «не довіряю» підкреслює позитивну репутацію КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» та відсутність критичного рівня недовіри серед населення.

Для наочності наведено розподіл відповідей респондентів щодо джерел, які впливають на формування їхньої довіри до КНП «ВМКЛ № 1». На рисунку 2.13 показано, які чинники – особистий досвід, поради знайомих, репутація лікарів та інформація в медіа – мають найбільший вплив на оцінку закладу.

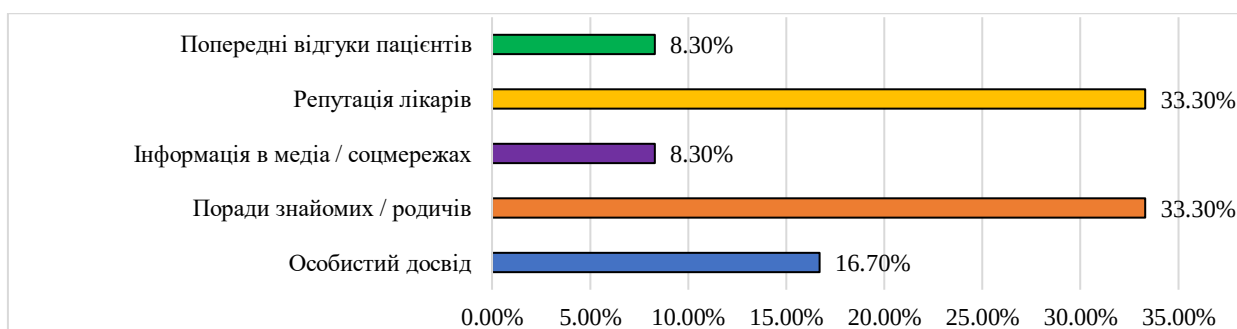


Рис. 2.13. Джерела формування довіри пацієнтів до КНП «ВМКЛ № 1»  
Джерело: сформовано самостійно за результатами анкетування [76]

Результати опитування свідчать, що формування думки респондентів про КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» відбувається переважно через «поради знайомих та родичів» та «репутацію лікарів», кожен з цих чинників обрали по 33,3% опитаних. «Особистий досвід» впливає на оцінку закладу для 16,7% респондентів, тоді як «інформація в медіа та соцмережах» та «попередні відгуки пацієнтів» мають менший вплив – по 8,3% кожен. Така структура свідчить про значну роль соціальних та професійних рекомендацій у формуванні довіри до закладу, тоді як офіційні або онлайн-джерела інформації відіграють менше значення.

Для наочності результати відповідей на запитання «Чи готові Ви рекомендувати цей заклад іншим?» подано на рисунку 2.14.

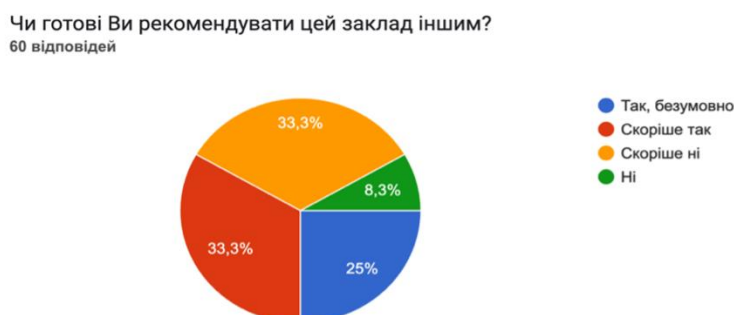


Рис. 2.14. Оцінка готовності респондентів рекомендувати  
КНП «ВМКЛ № 1»

Джерело: сформовано самостійно за результатами анкетування [76]

Результати опитування щодо готовності респондентів рекомендувати КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» свідчать про загалом позитивне ставлення до закладу, хоча і з певними застереженнями. 25% респондентів відповіли, що готові рекомендувати лікарню «безумовно», а ще 33,3% обрали

варіант «скоріше так», що разом демонструє, що більшість пацієнтів мають позитивну оцінку послуг та досвіду взаємодії. Водночас 33,3% висловили сумнів «скоріше ні», а 8,3% респондентів зазначили, що не рекомендували б заклад, що підкреслює наявність окремих моментів, які можуть потребувати покращення для підвищення рівня задоволеності та репутаційної привабливості лікарні.

Для наочності результати відповідей на запитання «Наскільки заклад відповідає Вашим очікуванням?» подано на рисунку 2.15.

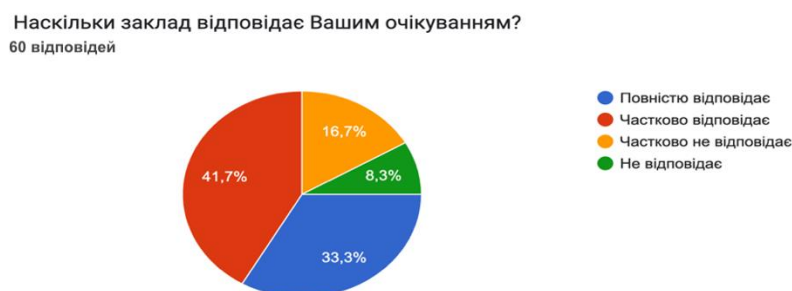


Рис. 2.15. Відповідність КНП «ВМКЛ № 1» очікуванням пацієнтів  
Джерело: сформовано самостійно за результатами анкетування [76]

Результати опитування свідчать, що більшість респондентів оцінюють відповідність КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» своїм очікуванням як позитивну. 33,3% респондентів зазначили, що заклад «повністю відповідає» їхнім очікуванням, а ще 41,7% вважають, що він «частково відповідає», що свідчить про загальне задоволення пацієнтів наданими послугами. Водночас 16,7% оцінюють заклад як «частково не відповідний», а 8,3% – як «не відповідний», що вказує на наявність окремих чинників діяльності, які потребують покращення для підвищення рівня очікуваної якості та задоволеності пацієнтів.

Для внутрішнього виявлення ризиків необхідно впровадити:

- пацієнтські exit-опитування, щоб кожен відвідувач оцінив свої очікування та досвід;
- тренінги персоналу з ІТ-використанням аналітичних інструментів для виявлення болючих точок.

Управління ризиками має включати:



- реагування – створення кризового комітету з чіткими протоколами: внутрішнє розслідування, змістовна комунікація з заявниками, офіційне повідомлення на сайті та в соцмережах;

- превенція – впровадження електронної черги, навчання персоналу з ввічливого спілкування, навігація у приміщеннях, регулярне інформування про зміни;

- проактивність – щомісячне публікування кейсів: «врятовані життя», «відновлені відділення» (наприклад, відкриття відділення неврореабілітації у лютому 2023 року – 276 пацієнтів проліковано, 10 418 амбулаторних відвідувань [78; 80; 81];

- внутрішня експертна рада – включення у неї лікарів, громадських активістів, представників влади й пацієнтів, щоб проводити діалог щодо покращень репутації.

З впровадженням системи моніторингу, кризових протоколів та процесуальних змін КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» може суттєво знизити рівень репутаційної вразливості, помітно підвищити індекс довіри (понад 4+), а також зміцнити позитивну динаміку індексу задоволення користувачів у порівнянні зі станом на сьогодні (2,9/5) [78; 80; 81].

Серед основних асоціацій, які виникають у респондентів при згадці про КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1», були такі відповіді (відкритий варіант):

- «великий заклад», «центральна міська лікарня»;
- «досвідчені лікарі», «кваліфікована допомога»;
- «старі приміщення», «черги», «важко додзвонитися»;
- «лікарі – хороші, але система складна» [76].

Це свідчить про наявність стабільного, але суперечливого іміджу КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1», у якому поєднуються високий рівень професійної довіри до медиків з критичними зауваженнями щодо організації процесів та зручності для пацієнта.

У відкритих коментарях щодо КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» пацієнти зазначали, що:

- лікарі мають високий професіоналізм, але перевантажені та емоційно виснажені;
- черги на консультації часто зумовлені адміністративними бар'єрами, а не відсутністю фахівців;
- старі корпуси формують враження «радянської лікарні», що контрастує з доброзичливістю персоналу;
- відсутність навігації у приміщеннях, особливо для людей похилого віку, створює дезорієнтацію;
- пацієнти відзначають низьку ефективність телефонного зв'язку, часто не можуть додзвонитися до реєстратури [78; 80; 81].

У публічному просторі КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» присутня здебільшого у нейтральному або позитивному розумінні. Висвітлення діяльності в місцевих медіа, офіційних сайтах та на сторінках у соціальних мережах не супроводжується конфліктами або репутаційними скандалами. Здебільшого КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» згадується у зв'язку з участю в суспільно значущих ініціативах, благодійних проєктах, наданні допомоги військовим, реалізації міських медичних програм. Водночас слід відзначити недостатню комунікаційну активність самого закладу у медіа: обмежена кількість публікацій, відсутність персоналізованого контенту (історії лікарів, пацієнтів, репортажі зсередини відділень) дещо стримує зростання емоційної довіри з боку громадськості [78; 80; 81].

Отже, можна стверджувати, що рівень довіри до КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» з боку основних стейкхолдерів є високим, проте потребує підтримки через послідовну публічну політику, розвиток внутрішньої корпоративної культури та модернізацію організаційної взаємодії з пацієнтами. Репутаційна довіра, будучи нематеріальним, але стратегічно важливим активом, має розглядатися як один із пріоритетів у комунікаційному та управлінському розвитку сучасного закладу охорони здоров'я.

### **РОЗДІЛ 3**

## **ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ КНП «ВІННИЦЬКА МІСЬКА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ №1»**

### **3.1. Визначення ключових проблем та репутаційних ризиків у сфері репутаційного управління**

Ефективне управління репутацією в закладах охорони здоров'я потребує системного підходу до виявлення чинників, які негативно впливають на імідж закладу охорони здоров'я, довіру стейкхолдерів та сприйняття якості надання медичних послуг. У результаті комплексного аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1», зібраних даних з публічних джерел, соціологічного опитування пацієнтів, а також на основі контент-аналізу онлайн-відгуків, було виявлено низку ключових проблем, які суттєво ускладнюють реалізацію ефективної репутаційної політики закладу.

Насамперед, слід зазначити фрагментарність та нерегулярність комунікаційної політики КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1». Попри наявність офіційного вебсайту та сторінки у соціальних мережах, інформаційна активність закладу охорони здоров'я є низькою, а формат подачі – формалізованим і недостатньо персоналізованим. Це призводить до обмеженого охоплення цільової аудиторії, слабкої присутності лікарні в інформаційному просторі міста та відсутності репутаційного фону, який би підсилював довіру пацієнтів через постійне публічне інформування. У сучасних умовах саме недостатня проактивна комунікація створює передумови для репутаційних ризиків, коли поодинокі негативні випадки набувають широкого розголосу, не маючи достатньої кількості позитивного контенту як противаги.

Другою важливою проблемою є відсутність чіткої системи зворотного зв'язку із пацієнтами, а також недостатня формалізація процесу збору скарг, пропозицій та оцінок якості обслуговування. Виявлено, що пацієнти, незадоволені сервісними умовами або комунікацією з персоналом, не мають

зручного механізму для вираження свого досвіду у конструктивному форматі. Натомість вони частіше звертаються до зовнішніх платформ, таких як Google або Doc.ua, де формують публічний образ КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» без участі самого закладу охорони здоров'я в управлінні цими враженнями. Відсутність «пацієнтоцентричної» моделі оцінювання, яка б включала систематичне анкетування, електронну оцінку послуг або консультаційні платформи, знижує якість зворотного зв'язку і не дає змоги виявляти слабкі місця до моменту їх ескалації в конфлікт [27, с. 148-149; 37, с. 79-86].

Наступною проблемою слід визнати організаційні труднощі в частині сервісного забезпечення, які безпосередньо впливають на репутацію. Незважаючи на високу оцінку фаховості лікарів, значна частина пацієнтів висловлює нарікання на тривалий час очікування, складність запису на прийом, застарілу матеріально-технічну базу окремих відділень, а також недостатній рівень інформованості щодо процедур та маршрутів пацієнта в лікарні. Ці фактори створюють дисонанс між високою якістю медичних послуг і низьким рівнем організаційної комунікації, що є типовим репутаційним бар'єром для КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1».

Не менш важливою є недостатня залученість медичного персоналу до репутаційного позиціонування КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1». Відсутність комунікаційної культури у щоденній діяльності, формалізованість взаємодії з пацієнтами та низький рівень публічної участі лікарів у просвітницьких або іміджевих проєктах призводить до втрати унікальності «людського обличчя» закладу охорони здоров'я, яке є головним чинником формування довіри. Медичні працівники рідко представлені у публічному просторі як експерти, спікери, автори колонок або медіа-представники, що обмежує можливості для персоналізації іміджу КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1».

Для наочності основні сильні та слабкі сторони, можливості та загрози репутаційного позиціонування КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» подано у вигляді таблиці SWOT-аналізу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз іміджу та репутаційної стійкості  
КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1»

| Сильні сторони (S)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Слабкі сторони (W)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– стабільність закладу як медичної структури з багаторічним досвідом;</li> <li>– високий рівень довіри до окремих лікарів (персоніфікований імідж);</li> <li>– оперативність у складних клінічних ситуаціях (невідкладна допомога).</li> </ul>                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>– бюрократичність та черги;</li> <li>– складність комунікації з пацієнтом;</li> <li>– відсутність «людяності» у взаємодії (оформлення, навігація, пояснення);</li> <li>– низька якість сервісу на рівні реєстратури та зон очікування.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Можливості (O)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Загрози (T)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– розвиток електронних сервісів і систем онлайн-запису;</li> <li>– підвищення цифрової грамотності персоналу та сервісної культури;</li> <li>– покращення фізичного середовища (зони очікування, навігація, освітлення);</li> <li>– активізація відкритої, доброзичливої комунікації з пацієнтом.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– зростання конкуренції з боку приватних клінік з високим рівнем сервісу;</li> <li>– негативні відгуки у соцмережах та їх швидке поширення;</li> <li>– кадровий дефіцит, що впливає на якість комунікації та обслуговування;</li> <li>– зношеність матеріально-технічної бази та ризик технічних збоїв;</li> <li>– перевантаженість лікарів, зростання ризику помилок та емоційного вигорання;</li> <li>– обмежене фінансування для модернізації сервісів та інфраструктури;</li> <li>– поширення недостовірної або маніпулятивної інформації в медіапросторі.</li> </ul> |

*Джерело: складено автором самостійно*

SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити репутаційне позиціонування та імідж закладу. Сильні сторони (S) показують, що заклад має стабільну позицію на ринку медичних послуг, високий рівень довіри до окремих лікарів та оперативність у складних клінічних ситуаціях. Ці фактори формують базу для підтримки позитивного іміджу та зміцнення репутаційної стійкості.

Слабкі сторони (W) вказують на наявність бюрократичних процедур, черг, складність комунікації з пацієнтами, а також низьку якість сервісу на рівні реєстратури та зон очікування. Ці недоліки можуть негативно впливати на загальне сприйняття закладу та зменшувати довіру пацієнтів.

Можливості (O) демонструють потенціал для розвитку закладу через впровадження електронних сервісів та онлайн-запису, підвищення цифрової грамотності персоналу, покращення фізичного середовища та активізацію відкритої доброзичливої комунікації. Використання цих можливостей здатне компенсувати слабкі сторони та підвищити рівень задоволеності пацієнтів.

Загрози (Т) включають зростання конкуренції з боку приватних клінік, негативні відгуки в соцмережах, кадровий дефіцит, зношеність матеріально-технічної бази, перевантаженість персоналу та обмежене фінансування. Ці фактори можуть знижувати репутаційну стійкість закладу та вимагати оперативного реагування через удосконалення управлінських і комунікаційних процесів.

Проведений SWOT-аналіз дозволяє ідентифікувати ключові сильні та слабкі сторони закладу, визначити пріоритетні напрямки використання можливостей і розробки заходів для мінімізації загроз, що є основою для стратегічного планування репутаційної політики КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1».

Крім того, актуальною проблемою є відсутність системи управління репутаційними ризиками як елементу внутрішньої політики КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1». Не виявлено жодних ознак наявності кризових протоколів, спеціальних посад або структурних підрозділів, відповідальних за стратегічну комунікацію, моніторинг ризиків або формування довіри. Це означає, що управління репутацією відбувається спонтанно або реактивно, без довгострокового бачення та відповідної аналітичної підтримки.

Репутаційні ризики та фактори, що впливають на довіру:

- бюрократичність та довгі черги – затримки в обслуговуванні пацієнтів та ускладнені адміністративні процедури;
- складність комунікації з пацієнтами – недостатнє пояснення процедур, рекомендацій та результатів лікування;
- низька якість сервісу на рівні реєстратури та зон очікування – неприємний досвід взаємодії з адміністративним персоналом;
- недостатня прозорість інформації – обмежений доступ до актуальної інформації про послуги, графік роботи та зміни у закладі;
- негативні відгуки у медіа та соцмережах – швидке поширення критики, що може знизити довіру громадськості;

- кадровий дефіцит та перевантаженість лікарів – ризик помилок, затримок у лікуванні та емоційного вигорання персоналу;
- зношеність матеріально-технічної бази – ризик технічних збоїв та обмежені можливості для модернізації сервісів;
- обмежене фінансування – вплив на покращення інфраструктури та впровадження нових сервісів;
- поширення недостовірної або маніпулятивної інформації – загроза формування негативного іміджу через неперевірені джерела;
- зростання конкуренції з боку приватних клінік – ризик втрати пацієнтів через вищий рівень сервісу та комунікації у конкурентів.

Репутаційні ризики для КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» виникають тоді, коли реальні або потенційні події, дії чи бездіяльність можуть призвести до втрати довіри з боку пацієнтів, партнерів, персоналу чи органів влади. Для КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» виявлення та аналіз таких ризиків є важливим етапом формування стратегії управління репутацією, оскільки саме своєчасне реагування на загрози дозволяє не допустити кризи довіри та зниження іміджу.

Дослідження, проведене на основі аналізу відкритих джерел, відгуків пацієнтів, спостережень за діяльністю лікарні та внутрішнього середовища закладу, дозволяє виокремити декілька ключових груп репутаційних ризиків, які носять як зовнішній, так і внутрішній характер. Перш за все, серед внутрішніх ризиків слід назвати перевантаження персоналу, особливо у відділеннях з високим потоком пацієнтів. Це створює передумови для зниження якості комунікації між лікарем і пацієнтом, зростання кількості конфліктних ситуацій, а також підвищує ризик професійного вигорання. Деякі опитані пацієнти вказували, що відчують «втому» або «байдужість» з боку частини персоналу, що хоча і не є масовим явищем, усе ж свідчить про потенційну загрозу зниження рівня сервісу.

Ще одним внутрішнім фактором ризику є недостатньо розвинена система комунікацій усередині закладу охорони здоров'я, зокрема між адміністративною

ланкою та рядовими працівниками. Відсутність ефективного внутрішнього PR, регулярного зворотного зв'язку, інформування персоналу про зміни, ініціативи та управлінські рішення може породжувати відчуття відстороненості, що в довгостроковій перспективі негативно впливає на мотивацію персоналу й загальну корпоративну атмосферу. Також варто звернути увагу на обмежені можливості для підвищення кваліфікації, стажування та навчання, які в умовах реформування медичної системи набувають усе більшого значення для формування професійної репутації КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1».

Серед зовнішніх ризиків найбільш актуальним є інформаційний – тобто ризик поширення негативної інформації через медіа або соціальні мережі. У цифрову епоху навіть одиничний випадок помилки, скарги чи непорозуміння може бути швидко поширений в онлайн-просторі та набрати широкого резонансу. Аналіз відгуків у Google, Doc.ua та соціальних платформах показав, що у 2023-2024 роках не було зафіксовано резонансних скандалів, однак деякі коментарі пацієнтів стосувалися хамства на реєстратурі, складності додзвону, відсутності зручного електронного запису. Такі сигнали не слід ігнорувати, оскільки вони свідчать про репутаційні точки вразливості, які можуть перерости у кризу, якщо залишаться без реагування.

Іншим фактором зовнішнього ризику є загальний стан матеріально-технічної бази КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1». Незважаючи на проведення часткових ремонтів та оновлення обладнання, окремі відділення лікарні досі функціонують у старих приміщеннях із застарілими інтер'єрами, що створює у пацієнтів відчуття занедбаності, особливо у порівнянні з приватними клініками або новими муніципальними медичними центрами. Візуальне враження часто формує перше уявлення про КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» може вплинути на загальне сприйняття її професіоналізму, незалежно від фактичного рівня медичної допомоги.

Ще одним потенційним зовнішнім ризиком є низька публічна присутність КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» в інформаційному просторі. У



сучасних умовах недостатня комунікація з громадськістю, пасивність у поширенні позитивних кейсів, успішних історій пацієнтів, інновацій або досягнень персоналу зменшує впізнаваність та послаблює позитивний імідж. За відсутності проактивної комунікаційної стратегії навіть поодинокі негативні сигнали можуть домінувати у публічному дискурсі.

Таким чином, репутаційні ризики КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» мають комплексний характер і охоплюють як внутрішні організаційні проблеми, так і зовнішні інформаційні та іміджеві загрози. Для зниження рівня цих ризиків доцільно розробити систему репутаційного моніторингу, що включатиме регулярний аналіз відгуків пацієнтів, оцінку внутрішнього клімату, а також впровадження превентивних заходів із комунікаційного управління, зокрема створення кризових протоколів, інформаційної прозорості та активної присутності в медіа.

Отже, загальна оцінка репутаційного управління в КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» дозволяє виокремити низку системних проблем, що потребують комплексного вирішення: фрагментарна комунікація, низький рівень публічної активності, слабкий зворотний зв'язок із пацієнтами, сервісні бар'єри та відсутність інституційної моделі управління репутаційними ризиками. Усунення цих проблем є передумовою для створення сучасної репутаційної політики, здатної не лише захищати імідж закладу, а й проактивно його формувати відповідно до нових викликів та очікувань пацієнтів.

### 3.2. Пропозиції щодо посилення репутації та репутаційної стійкості КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1»

У сучасних умовах високої конкуренції між закладами охорони здоров'я, зростання ролі цифрових комунікацій і підвищених очікувань з боку пацієнтів, формування сильного бренду та репутаційної стійкості стає критично важливим стратегічним напрямом для кожного закладу охорони здоров'я. КНП «ВМКЛ № 1», як багатoproфільний міський медичний центр, має достатній потенціал для розвитку потужного інституційного бренду, однак потребує системних управлінських і комунікаційних рішень задля його реалізації.

Шляхи посилення репутації та репутаційної стійкості КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» зображені на рисунку 3.1.



Рис. 3.1 Шляхи посилення репутації та репутаційної стійкості КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1»

*Джерело: розроблено автором самостійно*

Першим кроком до посилення репутації є формування чіткої репутаційної ідентичності закладу, яка має включати візуальні, змістові та емоційні елементи. Доцільно оновити логотип лікарні відповідно до принципів сучасного медичного дизайну, забезпечити єдину візуальну айдентику для всієї публічної документації, вебресурсів та внутрішнього простору лікарні. Крім того, важливо сформулювати короткий слоган або місію, яка відображатиме головні цінності КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» – доступність, професіоналізм,

людяність. Такі кроки створюють базу для емоційної впізнаваності, формують чітке позиціонування у свідомості пацієнтів та партнерів.

Другим напрямом є посилення цифрової присутності та управління репутацією в онлайн-середовищі. Враховуючи сучасні комунікаційні реалії, необхідно активізувати офіційну сторінку лікарні у соціальних мережах (Facebook, Instagram, Telegram), регулярно публікувати матеріали про життя закладу: інтерв'ю з лікарями, розповіді пацієнтів, оновлення у відділеннях, участь у професійних заходах. Варто створити рубрику «Обличчя лікарні», у якій висвітлюватиметься діяльність окремих фахівців – це сприятиме персоналізації бренду та підвищенню емоційної довіри. Також необхідно регулярно відповідати на онлайн-відгуки пацієнтів на Google, Top20.ua, Doc.ua – з подяками за позитивні відгуки та професійними коментарями у відповідь на скарги.

Третім важливим компонентом є інституціоналізація процесу управління репутаційною політикою. Доцільним є створення структурної одиниці або принаймні призначення відповідальної особи за комунікації та репутаційний менеджмент. Така посада (наприклад, фахівець з PR або медіакоординатор) може здійснювати щоденний моніторинг інформаційного поля, готувати пресрелізи, координувати роботу із журналістами та забезпечувати зв'язок з громадськістю. Крім того, необхідно впровадити інструменти регулярного зворотного зв'язку: онлайн-опитування після відвідин закладу, QR-коди в реєстратурах для оцінювання послуг, електронні форми пропозицій.

Для посилення довіри та прозорості доцільно також запровадити принцип відкритості у діяльності КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1». Публікація щоквартальних звітів про ключові показники (кількість пролікованих пацієнтів, закупівлі, оновлення обладнання, реалізовані проєкти) допоможе сформувати імідж відкритої, ефективної та підзвітної структури. Організація щорічного «Дня відкритих дверей» для громадськості, проведення просвітницьких заходів (наприклад, «Тиждень профілактики серцево-судинних захворювань» або «Вакцинальний марафон») підсилює репутацію

КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» як соціально орієнтованої інституції.

Окремо важливим кроком у підвищенні репутаційної стійкості є робота з персоналом як носієм бренду. Потрібно проводити регулярні навчання з комунікаційної етики, запровадити «кодекс взаємодії з пацієнтом», розвивати культуру сервісу в колективі. Варто заохочувати лікарів та медсестер до участі в публічному житті КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1», розробити внутрішні мотиваційні програми («Працівник місяця», відзнаки за участь у соціальних ініціативах), що посилять внутрішню згуртованість і зовнішню привабливість.

Підвищення репутаційної стійкості також вимагає створення кризових сценаріїв реагування на негативні події, що включають шаблони коментарів, сценарії роботи зі ЗМІ, роз'яснювальні кампанії та алгоритми внутрішньої комунікації. Важливо сформувати пул експертів (лікарі, юрист, керівник), які будуть підготовлені до репутаційних викликів та спроможні швидко, чітко й професійно реагувати у випадку конфліктних ситуацій (рис.3.2).

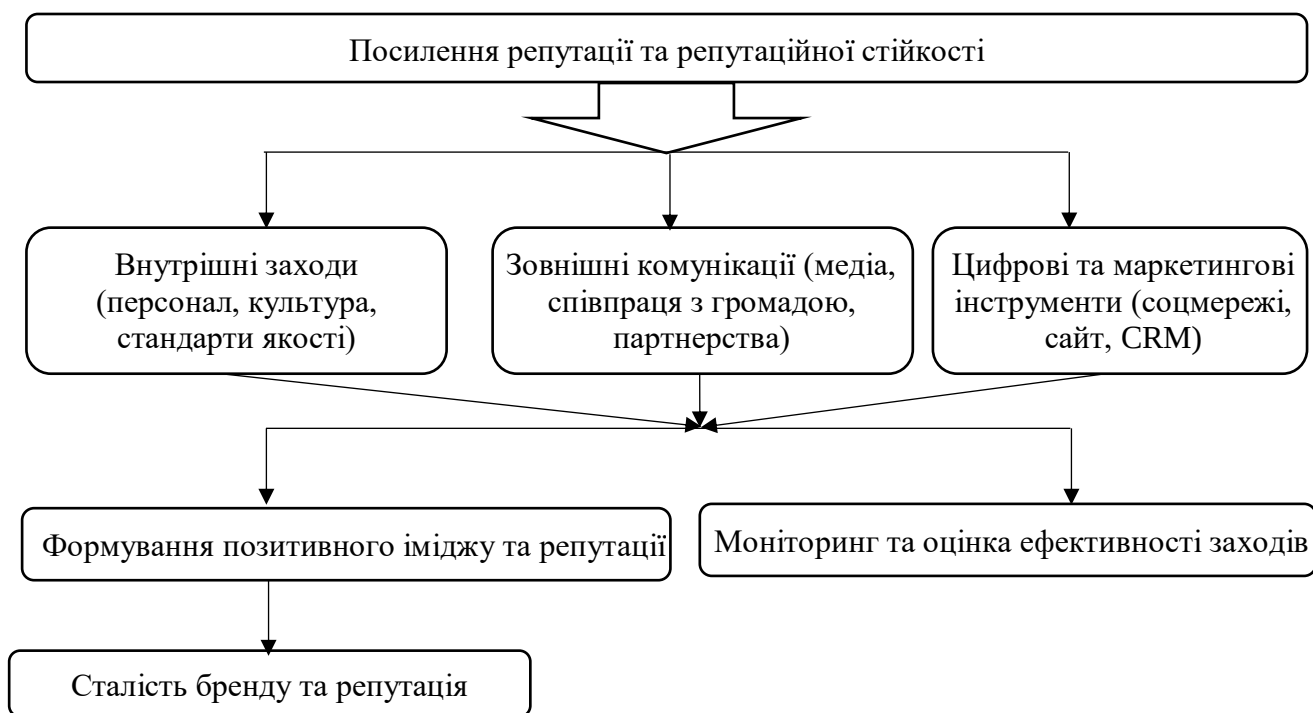


Рис. 3.2 Модель посилення репутації та репутаційної стійкості  
КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1»

Джерело: розроблено автором самостійно

Модель посилення репутації та репутаційної стійкості КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» побудована на комплексному підході, який інтегрує внутрішні та зовнішні ресурси закладу, а також сучасні цифрові та маркетингові інструменти. Центральною метою моделі є формування сталого позитивного іміджу лікарні та забезпечення її репутаційної стійкості, що сприяє підвищенню довіри пацієнтів, ефективності управління та конкурентоспроможності на медичному ринку.

Внутрішні заходи моделі охоплюють підвищення кваліфікації персоналу, розвиток корпоративної культури, стандартизацію якості медичних послуг та покращення організаційних процесів. Ці фактори сприяють зміцненню внутрішнього потенціалу КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1», підвищують професійний рівень працівників і формують позитивний досвід для пацієнтів, що є основою довіри та репутаційної стабільності.

Зовнішні комунікації включають взаємодію з медіа, партнерськими організаціями та громадськістю, що забезпечує відкритість діяльності та позитивне сприйняття лікарні у соціальному середовищі. Цифрові та маркетингові інструменти, такі як соціальні мережі, веб-сайт, CRM-системи та діджитал-комунікації, дозволяють ефективно поширювати інформацію про послуги КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1», підвищувати лояльність пацієнтів і відслідковувати результати впроваджених заходів.

Ключовим елементом моделі є процес формування позитивного іміджу та репутації, що включає моніторинг, оцінку ефективності дій та їх оптимізацію. Такий циклічний підхід забезпечує адаптацію до змін зовнішнього середовища, підвищує гнучкість управління та дозволяє КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» зберігати стійкість бренду навіть у кризових ситуаціях. Загалом, модель є стратегічним інструментом, який об'єднує управлінські, комунікаційні та технологічні рішення для комплексного розвитку репутаційного потенціалу КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1».

Отже, пропозиції щодо посилення репутації та репутаційної стійкості КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» базуються на комплексному

підході, який поєднує внутрішні управлінські, організаційні та кадрові заходи з активним використанням цифрових та маркетингових інструментів. Формування чіткої бренд-ідентичності дозволяє закріпити у свідомості пацієнтів та партнерів ключові цінності лікарні, підвищити емоційну впізнаваність та створити стабільне позиціонування на ринку медичних послуг. Посилення цифрової присутності та активна робота в онлайн-просторі забезпечують оперативне інформування цільової аудиторії, підвищують лояльність пацієнтів і дозволяють ефективно реагувати на зворотний зв'язок, що є критично важливим у сучасних умовах прозорості медійного середовища.

Інституціоналізація управління репутаційною політикою через створення відповідальної структурної одиниці або призначення спеціаліста з PR дозволяє систематизувати роботу зі стратегічних комунікацій, моніторингу та кризових ситуацій. Впровадження принципів відкритості та прозорості у діяльності лікарні, проведення регулярних просвітницьких заходів, публікація ключових показників роботи КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» сприяють формуванню іміджу соціально відповідальної та підзвітної організації.

Не менш важливим є розвиток персоналу як носія бренду: впровадження кодексу взаємодії з пацієнтами, навчання з комунікаційної етики та внутрішні мотиваційні програми сприяють зміцненню внутрішньої згуртованості та підвищенню рівня сервісу. Крім того, розробка кризових сценаріїв і превентивних заходів дозволяє КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» оперативно реагувати на негативні події та зберігати репутаційну стійкість у будь-яких умовах.

Загалом, реалізація цих заходів забезпечує комплексне підвищення впізнаваності, довіри та конкурентоспроможності КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1», закладає фундамент для сталого розвитку та формування позитивного образу закладу як високопрофесійного, сучасного та соціально орієнтованого закладу охорони здоров'я.

### **3.3. Очікувані результати реалізації заходів з покращення репутаційної політики**

Реалізація системних заходів з удосконалення репутаційного управління в КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» дозволить досягти ряду відчутних позитивних змін як на рівні зовнішнього іміджу закладу охорони здоров'я, так і в межах її внутрішнього функціонування. Враховуючи запропоновані у попередньому підпункті кроки щодо брендингу, комунікації, управління ризиками та залучення персоналу, очікувані результати можуть бути представлені у вигляді якісних і кількісних показників.

Очікувані результати реалізації заходів з покращення репутаційної політики КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1»:

- підвищення рівня довіри пацієнтів та громадськості до закладу;
- поліпшення іміджу та впізнаваності лікарів і закладу загалом;
- зменшення негативного впливу репутаційних ризиків та загроз;
- підвищення якості комунікації між персоналом та пацієнтами;
- збільшення задоволеності пацієнтів від медичного обслуговування;
- оптимізація внутрішніх управлінських та сервісних процесів;
- підвищення ефективності використання цифрових сервісів та онлайн-інструментів;
- створення системи моніторингу та швидкого реагування на репутаційні загрози;
- зміцнення репутаційної стійкості закладу у довгостроковій перспективі;
- підвищення конкурентоспроможності закладу серед інших закладів охорони здоров'я.

Першим очікуваним результатом є зростання рівня довіри з боку пацієнтів, яке виявлятиметься через покращення відгуків у відкритих онлайн-ресурсах (Google, Doc.ua, Top20.ua), підвищення індексу задоволеності медичними послугами та сервісом. При запровадженні регулярного зворотного зв'язку (анкетування, QR-опитування, електронна форма оцінювання) передбачається підвищення загального рейтингу закладу в онлайн-середовищі з поточних 2,9 до

4,0 балів і вище протягом 6-12 місяців. Це стане свідченням покращення сприйняття якості обслуговування, оперативності, комунікації та комфорту пацієнта в лікарні.

Другим вагомим результатом є посилення впізнаваності бренду КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» та зростання публічної присутності закладу охорони здоров'я в медіа- та соціальному просторі. Активне ведення сторінок у соцмережах, створення рубрик, просвітницьких кампаній і публікація позитивного контенту про діяльність персоналу сприятимуть формуванню стійкого позитивного інформаційного фону. Очікується збільшення охоплення цільової аудиторії щонайменше на 30-50%, зростання підписників у Facebook/Instagram, а також зростання кількості згадувань закладу в ЗМІ в нейтрально-позитивному розумінні.

Третім важливим очікуваним ефектом є зміцнення внутрішньої корпоративної культури та підвищення залученості персоналу до комунікаційної стратегії. Внаслідок впровадження тренінгів, кодексу поведінки, системи внутрішніх визнань (наприклад, «Працівник місяця», історії успіху) прогнозується покращення взаємодії між працівниками та пацієнтами, зменшення кількості конфліктів, підвищення професійної мотивації персоналу. Це, своєю чергою, зміцнить репутацію закладу як працедавця та дозволить краще залучати молодих фахівців.

Окремо слід відзначити очікуване зменшення репутаційних ризиків завдяки впровадженню системного моніторингу, кризових протоколів реагування та комунікаційного супроводу. Це забезпечить більш стійке функціонування КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» у разі потенційних скандалів, критичних ситуацій або зовнішнього тиску. У перспективі це дозволить знизити кількість публічних скарг, уникнути інформаційних криз, забезпечити стабільне сприйняття КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» як авторитетної, професійної та безпечного закладу охорони здоров'я.



У довгостроковій перспективі очікується, що реалізація комплексу заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» серед інших міських і приватних закладів охорони здоров'я, зростанню кількості пацієнтів, підвищенню ефективності партнерських відносин з органами місцевого самоврядування, донорами, громадськими організаціями. Інституційно сформована та комунікативно активна репутація стане важливим нематеріальним активом КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1», здатним забезпечувати її стійкий розвиток навіть в умовах зовнішніх викликів.

Отже, реалізація запропонованих заходів створить передумови для не лише стабілізації, але й стратегічного зростання репутації КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» як сучасного, відкритого та авторитетного закладу охорони здоров'я в системі публічного медичного простору міста Вінниці.

Реалізація запропонованих заходів з покращення репутаційної політики КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» сприятиме підвищенню довіри пацієнтів та громадськості, зміцненню позитивного іміджу закладу, покращенню якості комунікації та обслуговування, а також розвитку персонального бренду лікарів. Впровадження системи зворотного зв'язку, сучасних цифрових сервісів та активної медіа-комунікації дозволить своєчасно виявляти та мінімізувати репутаційні ризики. В результаті КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» здобуде стійку репутаційну позицію, підвищить рівень задоволеності пацієнтів та забезпечить довгострокову конкурентоспроможність у сфері охорони здоров'я.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У роботі визначено теоретичні основи управління репутацією закладів охорони здоров'я, проаналізовано поняття репутації, її значення для закладів охорони здоров'я, основні підходи, принципи та інструменти репутаційного управління, а також роль комунікацій, брендингу лікарів та соціальної відповідальності у формуванні позитивного іміджу КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1».

Проведено аналіз організаційно-економічної характеристики КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1», що дозволив визначити особливості функціонування закладу та фактори, які впливають на його репутаційне позиціонування серед пацієнтів і громадськості.

На основі анкетування та опитування громадськості й пацієнтів оцінено рівень довіри до КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1», визначено сильні та слабкі сторони репутаційного позиціонування, а також ключові чинники, що формують довіру та задоволеність пацієнтів.

Виявлено основні проблеми та репутаційні ризики, серед яких недостатня прозорість комунікацій, слабе використання інструментів брендингу та цифрових платформ, а також часткове невідповідність очікувань пацієнтів щодо якості надання медичних послуг.

Розроблено рекомендації щодо оптимізації комунікаційної політики та іміджевих стратегій закладу, посилення репутаційної стійкості та підвищення довіри пацієнтів, включаючи інтеграцію цифрових комунікацій та ефективне використання персонального бренду лікарів. Розроблена Модель посилення репутації та репутаційної стійкості КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1», яка дозволяє комплексно оцінювати чинники формування довіри та впроваджувати заходи для зміцнення іміджу і конкурентних позицій закладу.

Пропозиції щодо вдосконалення репутаційної політики закладу:

1. Впровадження системи регулярного зворотного зв'язку з пацієнтами та громадськістю. Створення ефективних каналів, таких як онлайн-опитування та електронні форми, дозволить оперативно отримувати інформацію про задоволеність пацієнтів, виявляти проблемні питання та своєчасно реагувати на

зауваження. Це сприятиме підвищенню довіри та покращенню якості медичних послуг.

2. Посилення комунікаційної політики через соціальні мережі, медіа та вебсайт закладу. Активне використання цифрових платформ та медіаресурсів дозволяє оперативно інформувати пацієнтів про послуги, графік роботи та новини закладу. Це сприятиме формуванню позитивного іміджу, підвищенню впізнаваності та репутаційної стійкості закладу.

3. Використання персонального бренду лікарів для підвищення довіри та впізнаваності закладу. Розвиток і просування професійного іміджу лікарів через публікації, конференції та соціальні мережі створює додаткові канали формування довіри пацієнтів та підсилює репутаційний потенціал закладу.

4. Організація тренінгів для персоналу щодо доброзичливого та професійного обслуговування пацієнтів. Проведення регулярних навчальних заходів для медичного та адміністративного персоналу допомагає підвищити якість комунікацій, формує позитивний досвід взаємодії та зміцнює репутацію КНП «ВМКЛ № 1» як доброзичливого та професійного.

5. Моніторинг та управління репутаційними ризиками через аналітичні інструменти та оцінку громадської думки. Використання систем збору та аналізу даних, моніторингу медіа, соцмереж та відгуків дозволяє своєчасно виявляти потенційні ризики, прогнозувати наслідки негативної інформації та розробляти превентивні заходи. Це підвищує стійкість закладу та ефективність управління репутацією.

Отже, проведене дослідження дозволило комплексно оцінити стан репутаційного позиціонування КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1», виявити сильні та слабкі сторони його іміджу, визначити рівень довіри пацієнтів і громадськості, а також ключові репутаційні ризики. На основі отриманих даних розроблено рекомендації та Модель посилення репутації та репутаційної стійкості, які дозволяють підвищити ефективність управлінських і комунікаційних процесів, зміцнити довіру та задоволеність пацієнтів, забезпечити стійкий позитивний імідж КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» і створити основу для стратегічного розвитку репутаційної політики в сучасних умовах охорони здоров'я.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про заклади охорони здоров'я та медичне обслуговування населення». 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2806-IX>
2. Закон України «Про рекламу». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text>
3. Закон України «Про захист прав споживачів». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>
4. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text>
5. Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3689-12#Text>
6. Al-hujri A., Bhosle V. The role of social media marketing activities to enhance customer satisfaction through brand image as mediating variable. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*. 2025. Т. 12. № 2. pp. 204-222.
7. Bilyk I.I., Pohyba A.A., Marhita M.V. Важливість брендингу для підприємств та його вплив на створення споживчої лояльності. *The actual problems of regional economy development*. 2024. Т. 2. № 20. pp. 150-159.
8. Deepa M. et al. Digital era: the effect of electronic word of mouth, online communities, and online advertising on brand image and loyalty. *International Journal of Intelligent Enterprise*. 2025. Т. 12. № 2. pp. 171-189. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJIE.2025.145655>
9. Hermawan U., Ramdansyah A. D., Damarwulan L. M. The Role of Brand Image in Mediating the Relationship between Product Quality and Purchasing Decisions. *Indonesian Journal of Innovation Multidiscipliner Research*. 2025. Т. 3. № 1. pp. 442-456. DOI: <https://doi.org/10.69693/ijim.v3i1.332>
10. Grace A. C., Olaide L. A. Effects of Digital Media on Corporate Reputation in Developing Economies: A Systematic Review. *Jurnal Ilmu Pemerintahan, Administrasi Publik, dan Ilmu Komunikasi (JIPIKOM)*. 2025. Т. 7. № 2. pp. 421-430. <https://jurnalmahasiswa.uma.ac.id/index.php/jipikom/article/view/6629>

11. Jagani S., Saboori-Deilami V. Sustainability orientation, sustainability implementation, and brand image in service firms. *Business Strategy and the Environment*. 2025. T. 34. № 5. pp. 5687-5698. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.4273>
12. Jam F. A., Khan T. I., Paul J. Driving brand evangelism by Unleashing the power of branding and sales management practices. *Journal of Business Research*. 2025. T. 190. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115214>
13. Maisaroh H., Rohman M. A. Z., Lama A. V. Education Management in Building a Strong and Sustainable Brand Image. *Business and Applied Management Journal*. 2025. T. 2. № 2. pp. 91-99. DOI: <https://doi.org/10.61987/bamj.v2i2.507>
14. Monfort A., López-Vázquez B., Sebastián-Morillas A. Building trust in sustainable brands: revisiting perceived value, satisfaction, customer service, and brand image. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*. 2025. T. 4. № 3. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.stae.2025.100105>
15. Nagalakshmi M. V. N. et al. The Role of Brand Image in Strategy. *Advances in Consumer Research*. 2025. T. 2. pp. 623-626. <https://acr-journal.com/article/the-role-of-brand-image-in-strategy-1725/>
16. Алмаші І.М., Алмаші М.М. Ділова репутація як немайнове благо юридичних осіб: окремі аспекти правового регулювання. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2025. Серія: Право. Вип. 90. Ч. 2. С. 264-271. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.90.2.38>
17. Боліла С.Ю. Репутаційний менеджмент в умовах трансформацій та військових викликів : стан та перспективи. *Таврійський науковий вісник . Серія: Економіка*. 2025. Випуск 24. С. 221-229. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.24.23>
18. Болквадзе Н., Олександра Б. Управління іміджем підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-150>
19. Буга Н., Янчук Т. Формування бренду особистості маркетолога. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-41>

20. Бучинська О. Персональний бренд як невід’ємна складова сучасних PR-технологій. *Modern engineering and innovative technologies*. 2025. № 39-03. С. 147-157. DOI: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2025-39-03-066>

21. Васюта В.Б., Устименко А.Р. Роль реклами у створенні іміджу компанії. *Галицький економічний вісник*. 2025. Т. 93. № 2. С. 99-104. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.7.18>

22. Галаченко О.О. Прохорова Ю.В. Вплив цифрових маркетингових стратегій на розвиток медичного туризму. Матеріал Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. «Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку», Київ, 10 квітня 2025 р. С. 273-275. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/9875>

23. Гарматюк О., Подзігун С. Формування іміджу підприємства засобами маркетингових комунікацій: стратегічні підходи та комунікативні інструменти. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-21>

24. Головчук Ю.О. Адаптація європейського досвіду впровадження цифрових технологій в освітні та медичні заклади України. Цифровізація як інструмент забезпечення якості надання освітніх послуг з урахуванням європейського досвіду [колективна монографія] / за ред. А.В. Череп, І.М. Дашко, Ю.О. Огренич, О.Г. Череп: Запоріжжя: ФОП Мокшанов В.В. 2024. С. 240-289. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/6764>

25. Головчук Ю.О. Бренд лікаря як інструмент ефективного маркетингу в медицині. Матеріали IV міжн. наук.-практ. конференції «Стратегічні орієнтири сталого розвитку в Україні та світі». м. Чернігів, 20 березня 2025 р. С. 261-263. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/10498>

26. Головчук Ю.О. Взаємозв’язок менеджменту та маркетингу в сучасних медичних установах. Збірник доповідей навчально-методичної конференції «Модернізація освітніх програм підготовки здобувачів вищої освіти відповідно до тенденцій розвитку українського та світового ринків праці», Вінниця, 26 лютого 2025 р. ВНМУ ім. М.І. Пирогова 2025. 319 с. С. 56-57. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/10290>

27. Головчук Ю.О. Маркетингові дослідження та бізнес-консалтинг у соціальній сфері. Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. «Актуальні питання управління та адміністрування: регіональний, міжнародний та глобалізаційний аспекти», Чернігів, 22-23 травня 2025 р. / за ред. Дуки А. П. Чернігів : видавець ЗВО «Університет трансформації майбутнього», 2025. 158 с. С. 148-149. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/10280>

28. Головчук Ю.О. Цифровізація медицини як ключовий фактор ефективного управління закладами охорони здоров'я. Цифрова трансформація економіки України шляхом інтеграції європейського досвіду в умовах війни та повоєнного відновлення : колективна монографія / за ред. А.В. Череп, І. М. Дашко, Ю. О. Огренич, О. Г. Череп, В.М. Гельман. Рига, Латвія : Baltija Publishing. 2025. 396 с. С. 113-162. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/10185>

29. Головчук Ю.О., Боровик А. Стратегічне управління комунікаційними процесами в закладах охорони здоров'я. Матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. «Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку», Київ, 10 квітня. 2025 р. / за ред. Захарченко П. В. Київ : видавець КНУБА, 2025. 768 с. С. 202-204. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/9874>

30. Головчук Ю.О., Галаченко О.О., Ночвіна О.А., Дибчук Л.В., Мазур Г.М. Кадровий менеджмент та стратегічне планування у сфері охорони здоров'я в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 1. С. 44-52. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.44>

31. Головчук Ю.О., Дацюк О.П. Вплив персонального бренду лікаря на залучення пацієнтів. Матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. «Відновлення та модернізація економіки України: виклики, пріоритети, практики». Харків, 3 квітня 2025 р. – Харків : ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ». 2025. С. 134-136. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/9952>

32. Головчук Ю.О., Карачина Н.П., Ночвіна О.А. Роль маркетингового консалтингу в системі бізнес-консалтингових послуг. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 11. С. 7-13. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.11.7>

33. Головчук Ю.О., Палагнюк Г.О. Формування професійного іміджу через комунікаційні навички та інформаційно-освітній простір. Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 04-05 березня 2024 р. Київ: Академія праці, соціальних відносин та туризму/За заг. ред.: Н.В. Писаренко, І.С. Чорнодіда, – Київ: Вид-во АПСВТ, 2024. 325 с. С. 302-304.

34. Головчук Ю.О., Паламаренко Я.В., Рисинець Т.П., Герасимюк К.Х. Тренінги і консультування як інструменти управління проєктами в системі сучасного маркетингу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 18. С. 28-36. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.18.28>

35. Головчук Ю.О., Паламаренко Я.В., Лепетан І.М. Комунікаційний менеджмент як складова стратегічного управління організацією. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 13. С. 31-38. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.13.31>

36. Головчук Ю.О., Паламаренко Я.В., Рисинець Т.П. Формування психологічної стійкості кадрів в умовах стратегічних змін. *Ефективна економіка*. 2025. № 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.14%20>

37. Головчук Ю.О., Паламаренко Я.В., Рисинець Т.П., Мазур Г.М. Соціальний менеджмент як інструмент запобігання міжвіковим конфліктам у проєктному середовищі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 16. С. 79-86. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814>

38. Головчук Ю.О., Прохорова Ю.В. Управління репутацією медичних установ у соціальних мережах. Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. «Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку», м. Київ, 10 квітня 2025 р. / за ред. Захарченко П.В. Київ : видавець КНУБА, 2025. 768 с. С. 197-201. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/9873>

39. Головчук Ю.О., Прохорова Ю.В. Стратегії маркетингу для підвищення конкурентоспроможності медичних закладів. Матеріали міжнар. наук.-практ.



конф. «Стратегії ЄС щодо конкурентоспроможності, зростання і добробуту: стратегічне управління конкурентоспроможністю в контексті євроінтеграційних процесів», м. Дніпро, 19 березня 2025 р. 2025. С. 217-219. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/9876>

40. Головчук Ю.О., Романенко С.В. Системний підхід до управління ресурсами в медичних закладах – інтеграція людських, матеріальних і технічних ресурсів. Матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. «Відновлення та модернізація економіки України: виклики, пріоритети, практики». Харків, 3 квітня 2025 р. – Харків : ВСП «Харківський торговельно- економічний фаховий коледж ДТЕУ». 2025. С. 127-129. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/9790>

41. Головчук Ю.О., Щербя І.Ю., Бурдейний О.О. Роль комунікативного менеджменту в побудові довіри між пацієнтами та медичним персоналом. Всеукраїнська наук.-практ. конференція «Слобожанські наукові читання: соціально-економічні та гуманітарно-правові виміри» 24-25 жовтня 2024 р. м. Харків. С. 83-86. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/10498>

42. Грекова Т., Гузь Р. Управління брендом як стратегічний інструмент просування продукції в умовах конкурентного середовища. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-33>

43. Гуйва О., Паламарчук С., Міщенко В. Управління комунікаційною політикою компанії в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-19>

44. Гусаковська Т., Рибалко-Рак Л., Серeda О. Економічний механізм просування бренду організації як складова маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації та євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-152>

45. Живко З., Живко М., Шегинська А. Проблематика ділової репутації як індикатор економічної безпеки бізнесу. *Вчені записки Університету «КРОК»*. № 4 (76), С. 104-113. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-104-113>

46. Завербний А., Налутка П. Роль репутаційного менеджменту для підприємства під час кризових ситуацій. *Економіка та суспільство*. 2024. №64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-96>

47. Калашніков А. Дослідження іміджу території: визначення цільової аудиторії та вимірювання сприйняття нею значимих параметрів місць. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2025. № 2 (16). С. 153-156. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(16\).2025.24](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(16).2025.24)

48. Карачина Н.П., Головчук Ю.О., Дихніч Д.П. Вітчизняні та зарубіжні доробки оцінювання ефективності бренду підприємств. *Бізнес-навігатор*. 2025. № 80. С. 477-481. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.80-80>

49. Коваленко Ю.О. Виклики та ризики управління брендом через соціальні медіа. Трансформація менеджменту в умовах глобальної макроекономічної нестабільності: матеріали III всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Миколаїв, 19-21 березня 2025 р.). Миколаїв : МНАУ, 2025. С. 70-72. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/20949>

50. Король В., Яблонь В. Репутаційний менеджмент та маркетингова політика підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. Т. 342. № 3 (1). С. 415-419. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-60](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-60)

51. Козар Т.В., Глинський Н.Ю. Формування репутації підприємства в вузьких галузях. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 52-57. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.52-57>

52. Кононець М. О., Єгорова О. С. Поняття «публічний образ особистості»: теоретичний аналіз. *Організаційна психологія. економічна психологія*. 2025. Т. 35. № 2. С. 107-116. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2025.2.35.9>

53. Коржевський І. Концептуальний підхід щодо удосконалення забезпечення економічної безпеки підприємств під впливом ділової репутації. *Економіка та суспільство*. № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-121>

54. Котвицька Н.М., Приємський Ю.О., Ряднов К.С. Євроінтеграційний вектор розвитку: іміджеві стратегії підприємств через призму управління

персоналом і репутації. *Modern Economics*. 2025. № 51 (2025). С. 122-129. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V51\(2025\)-15](https://doi.org/10.31521/modecon.V51(2025)-15)

55. Кудирко Л.П., Ратушний Б.В. Бренд-менеджмент компаній в глобальному конкурентному середовищі. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 286-289. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-51>

56. Кучерявенко В.С. Особливості неюрисдикційного захисту права особи на повагу до гідності та честі, на недоторканність ділової репутації, порушених у медіа. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика*. 2024. Т. 35. № 3. Ч. 2. С. 234-239. DOI: <https://doi.org/10.32782/2710-4656/2024.3.2/37>

57. Лепетан І.М. Бренд-менеджмент та комунікаційні стратегії в охороні здоров'я: ключові аспекти та значення. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.34>

58. Лепетан І.М., Гайворонюк О.О. Основні елементи системи управління витратами підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/issue/view/131>

59. Марчук В. Іміджеві та репутаційні виклики в період воєнного стану. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Політологія*. 2025. № 21. С. 233-240. DOI: <https://doi.org/10.32782/2312-1815/2025-21-27>

60. Микитюк Р., Янків М. Бренд лідера як окремий канал маркетингу підприємства. *Social Development: Economic and Legal Issues*. 2025. № 4. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.4.30>

61. Наумова О., Наумова М., Талалаєвський В. Відновлення ділової репутації компанії в кризі: стратегії та практики. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-83>

62. Осипова Є.Л., Покотило Б.О. Брендінг та репутаційний менеджмент як інструмент побудови довіри до бренду. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 230-234. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-37>

63. Панюк Т., Паламарчук О. Бренд як результат маркетингової інформації в контексті корпоративної соціальної відповідальності бізнесу. *Via Economica*. 2024. № 6. С. 9-64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-6-9>

64. Пенькова О., Лементовська В., Бортник Т. Стратегії просування бренду на різних етапах життєвого циклу продукції. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-31>

65. Петрушенко В.В., Сергета І.В., Вергелес Т.М. Особливості психофізіологічної і психічної адаптації студентів медичних закладів вищої освіти за умов використання дистанційних форм навчання та їх урахування у контексті громадського здоров'я : монографія – Вінниця : Твори, 2024. – 217 с. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/9497>

66. Перезовова І., Жарська Т., Шпінь В. Особливості формування іміджу громадської організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-88>

67. Прохорова Ю.В. Медичний туризм як стратегічний напрям розвитку охорони здоров'я. Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті : тези доповідей XLVIII Міжнародної наукової студентської конференції за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2024 рік (м. Полтава, 10 квітня 2025 р.). – Полтава : ПУЕТ. – 726 с. С. 58-60.

68. Сергета І. Особливості взаємозв'язку особливостей особистості та критеріальних показників навчально-значущої професійно-орієнтованої успішності сучасної студентської молоді. *European Science*. 2025. № 2, С. 210–218. DOI: <https://doi.org/10.30890/2709-2313.2025-36-02-008>

69. Скригун Н., Семененко К., Яценко В. Вплив реклами та цифрових комунікацій на довіру до бренду. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-92>

70. Терехов Д. Управління онлайн-репутацією підприємства з використанням сучасних інструментів контент-маркетингу. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1 (48). С. 201-205. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-28>

71. Ткачук В., Красівський О. Політичний імідж та репутація як запорука інвестиційної привабливості. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Політологія*. 2024. № 18. С. 339-347. DOI: <https://doi.org/10.32782/2312-1815/2024-18-34>

72. Тюріна Д., Захаренко С. Вплив стратегій розширення бренду на глобальну конкурентоспроможність: досвід провідних компаній. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-84>

73. Чичуліна К.В., Скриль В.В. Імідж підприємства як фактор успішного бренду. *Ефективна економіка*. 2024. № 9. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.33>

74. Чобаль Л.Ю., Шоля І.С. Комунікативні аспекти брендингу: роль менеджменту у формуванні іміджу підприємства. *Академічні візії*. 2025. № 40. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1800>

75. Ястремська О.О. Оцінювання репутації підприємства як результату емоційних вражень. Інновації та науковий потенціал світу: збірник наукових праць з матеріалами VI Міжнародної наукової конференції, м. Рівне, 18 квітня, 2025 р. С. 46-54. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/35882>

76. Гугл анкета «Анкета для оцінки рівня довіри». URL: <https://forms.gle/eHkeB5cr4a4typny9>

77. Електронна адреса Clarity Project КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» (фінансова звітність) URL: <https://clarity-project.info/edr/05484126>

78. Електронна адреса сайту КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1». URL: <https://vmkl1.com/>

79. Електронна адреса КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1» у Facebook. URL: [https://www.facebook.com/vmkl1/?locale=ru\\_RU](https://www.facebook.com/vmkl1/?locale=ru_RU)

80. Сайт «Топ-20» Довідка та відгуки. URL: <https://top20.ua/vn/zdorove/bolnitsyi/vinnitskaya-gorodskaya-klinicheskaya-bolnitsa--1.html>

81. Сайт LocalityBiz.com. Відгуки. URL: <https://localitybiz.com/vinnutsia>

82. Відео про КНП «ВМКЛ №1» на YouTube. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=Deo1hSgwC5c>

# ДОДАТКИ