

**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 658.821:351.77

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ
ЗДОРОВ'Я»**

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

Алла БОРОВИК

Науковий керівник:
д.е.н., професор кафедри
менеджменту та маркетингу

Олександр ГАЛАЧЕНКО

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі розглянуто питання організації та розвитку системи комунікацій у закладах охорони здоров'я, а також визначено напрями її вдосконалення в умовах цифрових змін, зростання конкуренції та підвищених очікувань пацієнтів щодо якості медичного сервісу.

Теоретична частина роботи охоплює аналіз сутності управління комунікаціями, сучасних моделей і підходів до побудови комунікативної політики, а також специфіки комунікаційних процесів у медичній сфері. Окрему увагу приділено впливу цифровізації на трансформацію комунікацій – розглянуто роль електронних сервісів, CRM-систем, телемедицини, онлайн-платформ та інших інструментів, що розширюють можливості взаємодії між лікарем і пацієнтом.

Прикладний аналіз зосереджено на діяльності ТОВ «Сінево Україна». Подано організаційно-економічну характеристику закладу охорони здоров'я, здійснено оцінку його фінансових результатів та комунікаційної політики. Вивчено основні канали зв'язку з пацієнтами, особливості маркетингової діяльності, цифрові сервіси та рівень клієнтоорієнтованості. На основі зібраних даних визначено ключові проблеми комунікаційної системи, а також чинники, що впливають на її ефективність.

У науковому дослідженні запропоновано комплекс рекомендацій щодо вдосконалення комунікаційної діяльності ТОВ «Сінево Україна». Серед них – оптимізація інформаційних потоків, посилення цифрової присутності, впровадження персоналізованих сервісів, оновлення комунікаційної стратегії та запровадження системи оцінювання ефективності комунікацій на основі ключових показників ефективності.

Отримані результати мають практичне значення для закладів охорони здоров'я, оскільки можуть бути використані для покращення взаємодії з пацієнтами, формування стійкого позитивного іміджу та забезпечення стратегічного розвитку закладів охорони здоров'я.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	7
1.1. Сутність та особливості управління комунікаціями в системі охорони здоров'я	7
1.2. Концептуальні засади формування стратегії комунікацій у закладах охорони здоров'я	14
1.3. Чинники впливу на ефективність управління комунікаціями закладами охорони здоров'я у сучасних умовах.	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОМУНІКАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «СІНЕВО УКРАЇНА» ...	27
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Сінево Україна».	27
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Сінево Україна». ...	33
2.3. Дослідження інформаційної, маркетингової політики та середовища комунікацій ТОВ «Сінево Україна»	43
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ В ТОВ «СІНЕВО УКРАЇНА»	51
3.1. Визначення пріоритетних напрямів удосконалення комунікаційної політики ТОВ «Сінево Україна»	51
3.2. Розробка пропозицій щодо підвищення ефективності комунікаційної діяльності ТОВ «Сінево Україна»	57
3.3. Стратегічні орієнтири формування системи управління комунікаціями в ТОВ «Сінево Україна»	70
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80
ДОДАТКИ.	91

ВСТУП

Актуальність дослідження зумовлена потребою у формуванні сучасної системи управління комунікаціями в закладах охорони здоров'я, яка б поєднувала стратегічні принципи маркетингу, цифрові технології та інноваційні підходи до взаємодії з клієнтами, партнерами й персоналом. Відповідно у сфері охорони здоров'я маркетинг і комунікації відіграють стратегічну роль, оскільки від них залежить не лише фінансова результативність, а й репутація та соціальна відповідальність медичної організації.

Одною із провідних організацій у сфері лабораторної діагностики є ТОВ «Сінево Україна», що входить до міжнародної медичної мережі SYNEVO і є лідером на ринку лабораторних послуг. Компанія активно впроваджує інноваційні технології, сучасні стандарти якості та комунікаційні інструменти, проте в умовах постійних змін ринку виникає необхідність удосконалення маркетингових та комунікаційних підходів для підвищення рівня залученості клієнтів, зміцнення бренду й підвищення ефективності управління.

Праці вчених у напрямку дослідження проблем управління комунікаціями, маркетингової політики та стратегічного розвитку зв'язку охорони здоров'я становлять теоретико-методологічну основу даної роботи. Серед них – праці зарубіжних дослідників – S. R. Agrawal, D. Mittal [1], F. Amer, H. Hammoud, H. Khatatbeh [2], M. Badr, N. Willberg [3], A. Goyal, N. Jegadeesh, A. Subrahmanyam [4], K. S. Malakhov [5], N. Naimova [6], а також вітчизняних – О. І. Бабчинської [8], О. Гладкова, Я. Деренська [13], Ю. О. Головчук [14-25], І. О. Деміхов [30], М.М. Єрмошенко, Р.В. Дончик [34], С. О. Кириченко, П. В. Цвях [38], О. С. Коптев [43], І. М. Лепетан [47; 48], І. Миронюк, Р. Погоріляк [51], Є. Осипова, Б. Покотило [58], Я. В. Паламаренко [60; 61; 62], В. В. Петрушенко, В.В. Чорна [66] Ю. Романуша [68], В. П. Якобчук, О. В. Іванюк, В. В. Круть [86] та інших учених, які зробили вагомий внесок у розвиток сучасних теорій маркетингу, стратегічного менеджменту й комунікаційного управління.

У наукових працях цих авторів розкрито питання побудови систем стратегічного управління, удосконалення маркетингових механізмів комунікаційної політики, цифрової трансформації та підвищення ефективності функціонування організацій у динамічному конкурентному середовищі. Водночас багато питань, зокрема щодо формування ефективної комунікаційної стратегії приватних медичних закладів в умовах цифрової економіки, залишаються недостатньо дослідженими. Саме це зумовлює актуальність подальших наукових пошуків і формує практичну значущість дослідження на прикладі діяльності ТОВ «Сінево Україна».

Мета дослідження полягає у обґрунтуванні теоретико-методичних засад і розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи комунікацій ТОВ «Сінево Україна» для підвищення ефективності маркетингової діяльності та зміцнення конкурентних позицій.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи визначено такі *завдання*:

- розглянути сутність і особливості управління комунікаціями у сфері охорони здоров'я;
- проаналізувати концептуальні засади формування стратегії комунікацій у медичних закладах;
- визначити чинники, що впливають на ефективність управління комунікаціями у сучасних умовах;
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «Сінево Україна»;
- провести аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства;
- дослідити інформаційну, маркетингову політику та середовище комунікацій у ТОВ «Сінево Україна»;
- визначити пріоритетні напрями удосконалення комунікаційної політики компанії з урахуванням сучасних маркетингових інструментів, цифрових технологій та інноваційних підходів;
- розробити практичні пропозиції щодо підвищення ефективності комунікаційної діяльності;
- сформулювати стратегічні орієнтири розвитку системи управління комунікаціями у ТОВ «Сінево Україна».

Об'єкт дослідження – система комунікацій ТОВ «Сінево Україна».

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні засади удосконалення комунікаційної політики підприємства в сучасних умовах ринкової конкуренції.

Методи дослідження. У процесі роботи застосовано методи системного підходу, порівняльного аналізу, економіко-статистичні методи, графічне моделювання, SWOT-, STEP- та PESTELIFAMILY-аналіз, аналітичне узагальнення та експертні оцінки. *Інформаційна база дослідження* – наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні дані, фінансова звітність ТОВ «Сінево Україна», офіційні матеріали компанії та публікації у фахових виданнях.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у вдосконаленні підходів до формування системи управління комунікаціями закладів охорони здоров'я на основі цифрової трансформації, використання інтегрованих маркетингових каналів та підвищення клієнтоорієнтованості комунікаційних процесів.

Практична цінність полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності маркетингової діяльності, поліпшення взаємодії з клієнтами та підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Сінево Україна».

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

Головчук Ю.О., Боровик А.В. 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.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг дипломної роботи становить 79 сторінок, включає 16 таблиць, 12 рисунків і 87 джерел літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Сутність та особливості управління комунікаціями в системі охорони здоров'я

У сучасних умовах розвитку охорони здоров'я ефективно управління комунікаціями виступає одним із ключових чинників, що забезпечує координацію діяльності медичних закладів, сприяє підвищенню якості обслуговування пацієнтів та зміцненню довіри до системи охорони здоров'я загалом. На нашу думку, комунікації у медичній сфері мають особливу специфіку, адже вони формуються не лише на основі організаційних структур, але й з урахуванням етичних, психологічних та соціальних аспектів взаємодії між персоналом та пацієнтами, а також між різними рівнями управління. В зв'язку з цим, управління комунікаціями включає внутрішні та зовнішні інформаційні потоки, вертикальні та горизонтальні зв'язки, які визначають ефективність функціонування закладу охорони здоров'я.

Сучасний розвиток галузі підсилює значення якісної комунікації, оскільки саме вона забезпечує прозорість діяльності медичних установ, формує довіру пацієнтів і впливає на конкурентоспроможність закладів. Як слушно зазначають В. В. Петрушенко та В. В. Чорна, одним із пріоритетів відновлення системи охорони здоров'я України є посилення взаємодії між медичними працівниками та пацієнтами, що розглядається як необхідна умова реалізації сучасних підходів до зміцнення психічного здоров'я населення [66].

Від ефективного поєднання елементів комунікацій залежить своєчасність рішень, мінімізація ризиків і рівень довіри серед пацієнтів та персоналу. У закладах охорони здоров'я комунікація має критичне значення через необхідність оперативної взаємодії, координації спеціалістів і інтеграції технологічних рішень у щоденну практику. Тому дослідження сутності управління комунікаціями дає змогу визначити механізми й

структури, що забезпечують ефективну організацію інформаційних потоків і системний підхід до взаємодії учасників медичного процесу.

Поділяємо позицію О. І. Бабчинської, що нестабільність економічного середовища посилила значення управління комунікаціями, адже їхня недосконалість знижує результативність управління та ускладнює вихід із кризових ситуацій. Комунікації помилково зводять лише до просування послуг, тоді як вони є інструментом впливу на внутрішні процеси та зовнішні взаємозв'язки. Без комплексної комунікаційної політики неможливо забезпечити конкурентоспроможність і стійкість організації в умовах високої динаміки ринку та конкуренції [8].

Зарубіжний досвід показує, що комунікативна діяльність у сфері охорони здоров'я охоплює широке коло суб'єктів – від інституцій управління до лікарів і пацієнтів, а її ефективність визначається використанням сучасних форм комунікацій. Для медичних працівників ключовими є системи зворотного зв'язку з пацієнтами, комунікація між колегами, підтримка рішень у реальному часі та цифрові інструменти моніторингу й терапії.

Сучасні технології дають пацієнтам можливість підтримувати постійний зв'язок із лікарем, отримувати дистанційні консультації та здійснювати окремі терапевтичні дії вдома. На суспільному рівні комунікації сприяють формуванню відповідального ставлення до здоров'я, подоланню стереотипів і розширенню доступу до достовірної інформації [70, с. 14]. Відтак вони виступають не лише каналом інформування, а й інструментом зміцнення громадського здоров'я та розвитку системи охорони здоров'я.

Для розуміння сутності управління комунікаціями важливо врахувати наукові підходи, що по-різному акцентують стратегічні, організаційні, інформаційні чи психологічні аспекти. Узагальнені дефініції, подані в таблиці 1.1, демонструють багатогранність трактування поняття «управління комунікаціями» та формують методологічну основу дослідження.

Аналіз табл. 1.1 підтверджує, що управління комунікаціями розглядається як організаційний процес, стратегічний інструмент, маркетинговий ресурс і інформаційно-технологічна система. У сфері охорони

здоров'я вирішальними стають довіра, пацієнтоорієнтованість і здатність до кризової адаптації. Тому управління комунікаціями доцільно трактувати як інтегральну функцію менеджменту, що поєднує нормативно-організаційні механізми, технологічні рішення, людський капітал та етичні стандарти й забезпечує своєчасну й достовірну взаємодію всіх учасників медичного процесу.

Таблиця 1.1

Дефініції поняття «управління комунікаціями» в науковій літературі

Джерело	Визначення
О. І. Бабчинська [8]	Управління комунікаціями розглядається як процес організації та координації інформаційних потоків, що забезпечує ефективну взаємодію між усіма учасниками управлінського процесу.
Д. О. Самофалов [70]	Управління комунікаціями у сфері охорони здоров'я розглядається як системне формування моделей комунікативної діяльності, що забезпечують ефективне публічне адміністрування, взаємодію медичних установ із суспільством та розвиток довіри до інституцій охорони здоров'я.
Г. О. Дзяна, Р. Б. Дзяний [31]	Це сукупність дій і стратегій, спрямованих на підтримку ефективної комунікації в умовах криз, де ключовим завданням є забезпечення своєчасності та достовірності інформації.
Р. А. Полюлях [64]	Управління комунікаціями в закладах охорони здоров'я трактується як механізм взаємодії між установою та громадою, що сприяє підвищенню довіри та соціальної відповідальності.
Ю. О. Головчук, Я. В. Паламаренко, І. М. Лепетан [18]	Комунікаційний менеджмент визначається як складова стратегічного управління, що інтегрує внутрішні та зовнішні інформаційні потоки для досягнення цілей організації.
Д. О. Самофалов [69]	Управління комунікаціями у сфері охорони здоров'я розглядається через формування моделей комунікативної діяльності, які забезпечують ефективне публічне адміністрування.
В. П. Якобчук, О. В. Іванюк, В. В. Круть [86]	Це система організації інформаційних технологій, спрямованих на підтримку комунікацій у сфері охорони здоров'я, особливо в умовах надзвичайних ситуацій.
Н. Мирута [52]	Управління комунікаціями трактується як комплекс заходів, що забезпечують якісну взаємодію персоналу медичних закладів із пацієнтами та суспільством.
О. І. Деміхов [30]	Це процес розробки та реалізації комунікаційної стратегії, що забезпечує розвиток сфери громадського здоров'я на регіональному рівні.
О. Костюк, О. Кайда [44]	Управління комунікаціями визначається як побудова системи маркетингових інструментів, що сприяють підвищенню ефективності діяльності закладів охорони здоров'я.
І. Миронюк, Р. Погоріляк [51]	Це науково обґрунтований підхід до організації комунікацій у сфері охорони здоров'я, який формується в результаті еволюції науки про комунікації.

Джерело: складено автором на основі опрацьованої літератури

Таким чином концептуальною основою є не одиничні комунікативні заходи, а система взаємопов'язаних елементів – управлінська структура, канали й формати інформаційного обміну, зміст повідомлень, механізми зворотного зв'язку і процедурна інтеграція з якістю надання послуг і управління ризиками.

Практично це означає, що для наукового та прикладного використання поняття необхідно виокремити емпірично вимірювані компоненти такф як управлінські (координація, компетенції, політики), технологічні (інформаційні системи, інструменти цифрової взаємодії), комунікаційні (канали, частота, стиль та тон повідомлень), соціальні (довіра, задоволеність, очікування пацієнтів) та нормативно-правові (відповідність стандартам, захист даних).

Методологічно ефективне вивчення управління комунікаціями має поєднувати якісні та кількісні інструменти, таких як аналіз документів і політик, контент-аналіз публічної інформації, опитування пацієнтів і персоналу, семіструктуровані інтерв'ю зі стейкхолдерами, а також мережевий аналіз інформаційних потоків та моніторинг цифрових каналів. Такий змішаний підхід дозволяє не лише описати існуючі практики, а й виявити слабкі місця у ланцюгу передачі інформації, точки втрати довіри та можливості для технологічної оптимізації [52, с. 127-137].

З управлінської точки зору, імплементація концепції передбачає інтеграцію комунікаційної функції в систему управління якістю та ризиками закладу, визначення чітких ролей і відповідальностей (включно з посадою відповідального за комунікації в кризах), розробку стандартів повідомлень і процедур валідації інформації, а також створення циклів зворотного зв'язку і регулярних KPI-панелей для моніторингу ефективності. Відтак управління комунікаціями перестає бути «допоміжною» діяльністю й трансформується у стратегічний ресурс, здатний підвищувати довіру пацієнтів, зменшувати операційні ризики і сприяти стійкості закладу в умовах турбулентності [30, с. 84].

На нашу думку, управління комунікаціями у системі охорони здоров'я – це комплексна діяльність, спрямована на планування, організацію,

координацію та розвиток інформаційних потоків між медичним закладом, пацієнтами, персоналом і зовнішніми стейкхолдерами, що забезпечує ефективність надання медичних послуг, формує довіру та підвищує конкурентоспроможність закладу в умовах сучасних викликів.

Ю. М. Сафонов та В. І. Борщ зазначають, що ідея перенесення принципів менеджменту з приватного сектору до закладів охорони здоров'я має давню історію, що бере початок ще у ХХ столітті. Якщо спершу йшлося лише про запозичення окремих управлінських практик, то згодом мова зайшла про системне впровадження стратегічного менеджменту, управління якістю (Total Quality Management), менеджменту об'єктів та оцінки ефективності діяльності. Попри зміну інструментів та методик, їхня інтеграція в роботу медичних установ переслідує єдину мету – підвищення результативності управління, поліпшення якості надання послуг і навіть забезпечення конкурентоспроможності та виживання закладів у складних умовах [72, с. 65].

Відповідно ми вважаємо, що це вказує на те, що принципи ефективного менеджменту універсальні й можуть успішно застосовуватися в різних сферах, зокрема у медицині, де особливо важливими є чіткість управлінських процесів та належна організація комунікацій.

Відтак, система управління комунікаціями в закладах охорони здоров'я є багаторівневою та інтегрує як внутрішні, так і зовнішні інформаційні потоки. На рисунку 1.1 представлено основні структурні елементи такої системи, які взаємопов'язані між собою та визначають результативність функціонування закладу охорони здоров'я.

Аналіз складових рис. 1.1 системи комунікацій у закладах охорони здоров'я показав, що ефективність управління залежить від гармонійної взаємодії між внутрішніми учасниками (керівництво, персонал) та зовнішніми стейкхолдерами (пацієнти, партнери, держава, суспільство). Пропонована схема підтверджує, що будь-який розрив у комунікаційних зв'язках може призвести до зниження довіри, репутаційних ризиків та збоїв у наданні медичних послуг.

Я зазначає Д. О. Самофалов комунікативна діяльність у сфері охорони здоров'я має свої особливості, і для її аналізу необхідно чітко структурувати підходи різних країн. Якщо розглядати це крізь призму моделі Мелвіна Де Флера, можна побачити, що більшість держав застосовують подібні канали поширення інформації від традиційних газет, радіо й телебачення до сучасних соціальних мереж, цифрових платформ і відеоконтенту.



Рис. 1.1. Система комунікацій в закладах охорони здоров'я

Джерело: складено автором на основі [18, с. 31-38; 64; 86]

Водночас відмінності проявляються у тому, хто виступає відправником інформації та яку роль у цьому відіграє держава. У різних країнах можна виокремити кілька моделей: у Великій Британії чи Канаді переважає централізований державний підхід, при цьому у США чи скандинавських

країнах функціонують кілька відправників, здебільшого неурядові організації у партнерстві з державою. Відповідно у країнах, що розвиваються, комунікаційні стандарти нерідко формують міжнародні інституції. Чим більше учасників комунікаційного процесу й чим меншою є частка держави, тим вищі ризики інформаційного шуму та зниження довіри громадян [69].

Вважається, що це свідчить про необхідність пошуку балансу між багатоканальністю комунікацій і прозорістю інформаційної політики.

Проведений аналіз наукової літератури показав, що управління комунікаціями має низку універсальних характеристик, проте у сфері охорони здоров'я воно набуває специфічних рис, зумовлених особливою соціальною значущістю медичних послуг. У таблиці 1.2 здійснено порівняння загальних та специфічних ознак управління комунікаціями.

Таблиця 1.2

Загальні та специфічні риси управління комунікаціями

Загальні	Специфічні
Наявність внутрішніх і зовнішніх комунікацій	Високий рівень етичної відповідальності за інформацію
Вертикальні та горизонтальні зв'язки	Критичність часу у передачі інформації (невідкладні рішення)
Використання офіційних і неформальних каналів	Необхідність дотримання лікарської таємниці
Наявність інформаційних потоків (документи, накази, звіти)	Висока емоційна складова спілкування з пацієнтами
Використання сучасних технологій комунікації	Інтеграція телемедицини, електронних карток, CRM-систем
Зворотний зв'язок для контролю ефективності	Вплив рівня довіри пацієнтів на результативність лікування

Джерело: складено на основі опрацьованої літератури [8; 31; 69]

Проведений аналіз даних таблиці 1.2 показав, що головна відмінність комунікацій у медичній сфері полягає у поєднанні стандартних управлінських підходів із високими вимогами до етики, швидкості прийняття рішень та збереження конфіденційності. Вважаємо, що саме такі специфічні риси визначають особливий характер управління комунікаціями у закладах охорони здоров'я та формують їхню конкурентну перевагу на ринку медичних послуг.

1.2. Концептуальні засади формування стратегії комунікацій у закладах охорони здоров'я

Формування стратегії комунікацій у закладах охорони здоров'я є важливим етапом розвитку сучасної системи охорони здоров'я, адже воно забезпечує структуровану взаємодію між різними групами стейкхолдерів та дозволяє оптимізувати інформаційні потоки. В наш час, у зв'язку із високим рівнем цифровізації та поширенням новітніх технологій, актуальним є комплексний підхід до визначення цілей, цільових аудиторій, інструментів комунікацій та системи контролю результатів. При цьому, концептуальні засади передбачають інтеграцію класичних і сучасних моделей управління, що дає змогу врахувати як традиційні канали інформації, так і цифрові платформи. Відтак, стратегія комунікацій повинна базуватися на аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища закладу, враховувати потреби пацієнтів, компетенції персоналу та ресурси закладу [71, с. 18]. На нашу думку, тільки системне поєднання аналітичного підходу до оцінки ситуації та практичних інструментів реалізації дозволяє створити стратегію, яка забезпечує ефективну взаємодію всіх учасників процесу та сприяє підвищенню репутаційних і функціональних показників закладу. Відтак, дослідження концептуальних засад формування стратегії комунікацій дозволяє обґрунтовано визначити пріоритети, ключові етапи та засоби управління, що позитивно впливають на якість медичних послуг та рівень задоволеності пацієнтів.

У сучасній практиці державного управління все більшого значення набуває саме стратегічний підхід до комунікацій. Якщо раніше акцент робився переважно на окремих комунікативних заходах, то нині формування цілісних комунікаційних стратегій вважається ключовим. Зазначимо, що їхнє підґрунтя становлять електронні канали – офіційні веб-сайти, соціальні мережі, цифрові платформи, що активно використовуються для взаємодії з громадськістю. Відповідно таке відображення знайшло, зокрема, у Комунікаційній стратегії з реалізації Національної стратегії створення

безбар'єрного простору до 2030 року [36], розробка якої відбувалася за участі Міністерства охорони здоров'я [53]. У даному документі акцентується на наявності у міністерств відповідних структурних підрозділів, що забезпечують комунікацію із суспільством, ЗМІ та соціальними платформами. Водночас робиться наголос на необхідності підготовки до використання новітніх інструментів та підвищення рівня обізнаності населення, у тому числі через телепередачі, соціальну рекламу чи інформаційні кампанії. Важливо, що стратегія передбачає розмежування видів комунікацій – зовнішніх, внутрішніх, антикризових, а також використання комунікаційних кампаній як окремої форми [64]. Проте варто зауважити, що головними адресатами цієї стратегії виступають органи влади й місцевого самоврядування, тоді як питання охорони здоров'я і комунікацій у сфері громадського здоров'я залишилися недостатньо відображеними.

Погоджуємося з думкою Н. Мирута, що у сучасних умовах канали комунікації в медицині дедалі більше спираються на цифрові технології. Телемедицина, соціальні мережі, інтернет-видання – усе це стає звичними інструментами взаємодії між закладом охорони здоров'я та пацієнтом. Водночас особиста розмова не втрачає своєї значущості, адже саме вона дозволяє зберегти довіру й людяність у процесі лікування. Важливим кроком у розвитку комунікацій виступає індивідуалізація відносин, яка реалізується через використання таких рішень, як CRM-системи для управління відносинами з пацієнтами, NPS-боти для збору відгуків, E-health-платформи чи SMM-інструменти для присутності в соціальних мережах. Усе це формує підґрунтя для пацієнтоорієнтованого підходу, який нині розглядається як стратегічний орієнтир [52, с. 131]. Відтак, дослідження свідчать, що задоволені пацієнти охочіше повертаються до медичного закладу, готові рекомендувати його знайомим і близьким, а це безпосередньо впливає на зростання кількості звернень і фінансову стійкість установи. Відтак комунікація набуває ролі не лише допоміжного, а й стратегічного процесу,

спрямованого на покращення якості лікування та підвищення рівня задоволеності пацієнтів.

Ми вважаємо, що формування стратегії управління комунікаціями в закладах охорони здоров'я передбачає комплексний і послідовний процес. На рисунку 1.2 наведено основні етапи, що дозволяють узгодити внутрішні ресурси закладу з вимогами зовнішнього середовища та забезпечити результативність інформаційних потоків.



Рис. 1.2. Етапи формування стратегії комунікацій

Джерело: складено на основі опрацьованої літератури [30, с. 85-105; 72, с. 62-69]

Проведений аналіз етапів рис. 1.2 показав, що стратегія комунікацій у закладах охорони здоров'я має будуватися за логікою «аналіз – цілі – аудиторія – інструменти – реалізація – контроль». Вважаємо, що саме дотримання цієї послідовності дає змогу уникнути хаотичних або непослідовних дій у комунікаційній політиці. Особливої уваги заслуговує

етап моніторингу, адже без постійного контролю неможливо забезпечити гнучке реагування на зміни у медичній сфері та потребах пацієнтів.

О. Щербінська та О. Жданова зазначають, що концептуальні моделі комунікацій у сфері формування здорового способу життя серед молоді в Україні спираються на комплексний підхід, що передбачає визначення завдань для різних зацікавлених сторін та створення механізмів координації на державному рівні. Центральною ланкою такої моделі виступає здоров'я підлітків і молоді, адже саме воно визначає не лише рівень особистого добробуту, а й соціально-економічний потенціал країни. Цей підхід перегукується зі світовими стратегіями, що акцентують: проблеми здоров'я молоді не можна обмежувати рамками лише системи охорони здоров'я, адже вони безпосередньо впливають на якість життя, конкурентоспроможність людини та розвиток суспільства загалом. ВООЗ пропонує сучасний підхід «5S», де ключовими є підтримувальна політика, стратегічна інформація, моделі послуг, дружніх до молоді, сталий розвиток ресурсів та міжсекторальна взаємодія [84, с. 20]. Інвестування у здоров'я молоді дозволяє розірвати замкнене коло хворобливості та соціальної вразливості, створюючи підґрунтя для зміцнення здоров'я суспільства та зростання його добробуту.

Погоджуємося з думкою О. Костюк та О. Кайда, які зазначають, що в умовах переходу до моделі сталого розвитку охорона здоров'я постає не лише як соціальна функція, а як ключовий чинник добробуту суспільства. Зростання усвідомленості громадян щодо важливості здоров'я та підвищення вимог до якості й доступності медичних послуг формують потребу у вдосконаленні системи маркетингових комунікацій [44, с. 127]. На нашу думку сучасні комунікації у медицині розглядаються не як другорядний інструмент, а як стратегічний засіб підвищення ефективності діяльності закладів охорони здоров'я. Йдеться про широкий спектр завдань: від інформування та формування довіри до залучення нових пацієнтів і підтримки сталих відносин із наявною клієнтською базою. Основними складовими стають освітня робота, реклама медичних послуг, взаємодія з громадськістю та розвиток персоналізованих каналів комунікації.

Використання цифрового маркетингу, соціальних медіа й індивідуально орієнтованих стратегій дозволяє більш гнучко відповідати на потреби населення. При цьому наголос робиться не лише на зростанні прибутковості, але й на забезпеченні доступності послуг, прозорості відносин із пацієнтами та підвищенні їхньої обізнаності щодо профілактики та ранньої діагностики. Таким чином, ефективна маркетингова комунікаційна система стає важливою складовою стратегії сталого розвитку, орієнтованої на зміцнення здоров'я та суспільного добробуту.

Зазначимо, що сучасні концепції управління комунікаціями розвивалися від класичних ієрархічних моделей до більш гнучких, орієнтованих на інновації та технології. Відповідно у таблиці 1.3 нами наведено основні концептуальні підходи та приклади їх застосування у сфері охорони здоров'я.

Таблиця 1.3

Концепції управління комунікаціями та можливості їх адаптації у медицині

Концепція	Ключові характеристики	Можливості адаптації у сфері охорони здоров'я
Класична (адміністративно-ієрархічна)	Вертикальні комунікації, акцент на наказах і розпорядженнях, формалізація процесів	Використання в управлінні медичним персоналом, при забезпеченні дотримання стандартів та протоколів лікування
Сучасна (гуманістична, організаційно-гнучка)	Діалог, участь працівників у прийнятті рішень, розвиток корпоративної культури	Формування довірливих відносин між персоналом і пацієнтами, підвищення мотивації медичних працівників, командна взаємодія
Цифрова (інноваційна, технологічна)	Використання ІТ, електронних платформ, CRM-систем, телемедицини, соціальних мереж	Забезпечення оперативності обміну інформацією, прозорість для пацієнтів, цифрові сервіси (онлайн-запис, результати аналізів, електронні рецепти)

Джерело: складено на основі опрацьованої літератури [72, с. 62-69; 69, с. 82]

Проведений аналіз таблиці 1.3 показав, що ефективна стратегія комунікацій у закладах охорони здоров'я не може базуватися лише на одній концепції. Для результативного функціонування доцільним є поєднання класичного підходу (щоб забезпечити чіткість і відповідальність у процесах), сучасного гуманістичного (щоб підтримати мотивацію персоналу та довіру пацієнтів) та цифрового (щоб відповідати викликам технологічного розвитку).

Вважаємо, що саме комплексне використання цих концепцій створює умови для підвищення ефективності комунікацій у медичній сфері.

Аналіз наукової літератури показав, що в умовах воєнного стану управління комунікаціями в системі охорони здоров'я стикається з безпрецедентними викликами. В. П. Якобчук та ін. [86, с. 194]. акцентують увагу на тому що, зростає потреба у швидкому та достовірному опрацюванні великих обсягів інформації, адже заклади охорони здоров'я одночасно стикаються з браком ресурсів, впливом постраждалих, проблемами внутрішньої міграції населення та ризиками безпеки даних. У цих умовах управління інформаційними технологіями виходить на перший план, адже саме ІТ-рішення забезпечують безперервність медичних послуг, комунікацію між установами й органами влади, а також захист медичних даних. Основними викликами стають нестабільність електропостачання, складнощі логістики, обмежений доступ до відкритих джерел інформації, кадровий дефіцит і зростання загроз кібербезпеці. Відтак для стабільності медичної сфери необхідно переглядати організаційні та технологічні підходи, інтегруючи сучасні комунікаційні практики, які дозволяють не лише реагувати на виклики, але й забезпечувати довіру населення до системи охорони здоров'я в цілому.

Отже, у таких умовах роль ефективних комунікацій стає стратегічною, оскільки від їх якості залежить швидкість прийняття рішень і злагодженість дій медичного персоналу. Важливим є також формування єдиних цифрових стандартів обміну інформацією, що мінімізує ризики помилок та підвищує оперативність реагування. Таким чином, удосконалення комунікаційної інфраструктури постає ключовою передумовою стійкої роботи системи охорони здоров'я під час війни та в післявоєнний період.

1.3. Чинники впливу на ефективність управління комунікаціями в сучасних умовах

У сучасних умовах підвищення ефективності управління комунікаціями в закладах охорони здоров'я значною мірою залежить від низки внутрішніх та зовнішніх чинників. Серед зовнішніх факторів, на нашу думку, ключовими є законодавчі та нормативні вимоги, економічні умови, рівень розвитку цифрових технологій, а також соціальні очікування пацієнтів та суспільства в цілому. При цьому внутрішні чинники включають кадровий склад, компетентність працівників, організаційну культуру та рівень довіри між працівниками і керівництвом. В зв'язку з цим, для досягнення високої ефективності комунікацій необхідно комплексно оцінювати взаємодію цих факторів, враховуючи як потенційні ризики, так і можливості впровадження інноваційних рішень. Відтак, сучасні технології, зокрема електронні медичні картки, телемедичні платформи, CRM-системи для пацієнтів та інші інноваційні інструменти, істотно впливають на швидкість і якість обміну інформацією, а також на підвищення прозорості процесів управління. Відповідно, системне дослідження чинників впливу на комунікації дозволяє виявити пріоритетні напрями для покращення організаційної взаємодії, оптимізації внутрішніх процесів та зміцнення довіри пацієнтів, що, відтак, сприяє підвищенню загальної ефективності медичних закладів.

Ми погоджуємося з науковцям Д. В. Дячков та В. А. Синенко, які зазначають, що сучасна система управління закладами охорони здоров'я в Україні перебуває у стані постійних трансформацій, що зумовлені як внутрішніми, так і зовнішніми викликами. Відповідно одним із ключових чинників є впровадження медичної реформи, заснованої на принципі «гроші йдуть за пацієнтом», яка вимагає від установ адаптації до нової моделі фінансування та перегляду традиційних підходів до управління. Водночас демографічні та соціальні зміни – зокрема старіння населення, зростання кількості хронічних хвороб, підвищення рівня обізнаності пацієнтів – формують додаткові виклики для системи, оскільки потребують більш гнучкого розподілу ресурсів, ефективного управління персоналом та модернізації інфраструктури. Важливим чинником виступає цифровізація,

яка поступово змінює характер управління, запроваджуючи телемедицину, електронні медичні записи та автоматизовані діагностичні системи. Водночас війна в Україні суттєво загострила існуючі проблеми: руйнування медичної інфраструктури, масове переміщення населення, нестача кваліфікованих кадрів і зростання потреби у спеціалізованій допомозі змушують адаптовувати управлінські практики до кризових умов [33, с. 11]. Усе це свідчить про необхідність комплексного підходу до управління, здатного враховувати як довгострокові тенденції, так і надзвичайні виклики сьогодення.

Зазначимо, що сучасна комунікаційна стратегія у сфері охорони здоров'я неможлива без цифровізації, однак саме цей напрям залишається одним із найвразливіших. Дослідження свідчать, що більшість регіональних лікарень і департаментів охорони здоров'я все ще недостатньо забезпечені комп'ютерною технікою, а місцеві бюджети не завжди передбачають кошти на розвиток цифрових інструментів. Програми інформатизації ухвалені не в усіх областях, а діяльність регіональних органів управління часто зводиться до вирішення традиційних завдань – запобігання епідеміям, організації медичної допомоги, ліквідації наслідків захворювань. Водночас на рівні країни сформовано правове підґрунтя для впровадження ІТ у сфері громадського здоров'я, однак Концепція розвитку системи громадського здоров'я потребує доповнення положеннями про цифрові технології та планами практичної реалізації. Координаційну роль у цьому процесі має відігравати Центр громадського здоров'я МОЗ України, який здатен забезпечити мережевий підхід та інтеграцію цифрових рішень у практику на місцях. Посилення фінансових та інституційних можливостей Центру сприятиме не лише збереженню здоров'я населення, а й виконанню міжнародних зобов'язань України, зокрема в межах Угоди про асоціацію з ЄС [30, с. 86].

Відтак, ефективність роботи системи охорони здоров'я значною мірою визначається факторами, що впливають на стан здоров'я населення. Відповідно їх умовно можна поділити на економічні, соціальні та екологічні, хоча на практиці вони тісно переплетені між собою. Стан здоров'я людини є

своєрідним індикатором якості функціонування всієї системи, адже саме економічні умови, рівень доходів, доступність медичних послуг, соціальні особливості середовища та екологічні ризики формують той контекст, у якому працює сфера охорони здоров'я. Найбільш відчутним є вплив економічних факторів, які здатні як стимулювати розвиток медичних послуг, так і створювати бар'єри для їхньої доступності [39, с. 46].

Для комплексного розуміння умов функціонування системи охорони здоров'я важливо виокремити чинники, які безпосередньо впливають на ефективність управління комунікаціями. Доцільно поділити їх на зовнішні (пов'язані з економічними, політичними, соціальними та технологічними процесами, що формують середовище діяльності закладів) та внутрішні (зумовлені специфікою організації управління, ресурсним потенціалом та корпоративною культурою) (табл. 1.4). Вважаємо, що такий підхід дозволяє виявити ключові можливості й обмеження для побудови сучасної комунікаційної політики медичних установ.

Таблиця 1.4

Зовнішні та внутрішні чинники впливу на управління комунікаціями у сфері охорони здоров'я України

Група чинників	Характеристика	Приклади прояву
Зовнішні	Формують середовище, у якому функціонують медичні заклади; визначають правила та умови взаємодії з пацієнтами й партнерами	державна політика та реформи МОЗ; фінансування охорони здоров'я; конкуренція між державними і приватними клініками; євроінтеграційні зобов'язання; військові ризики; розвиток цифрових технологій; очікування суспільства щодо якості послуг; регулювання конфіденційності та захисту даних; екологічні та демографічні зміни
Внутрішні	Відображають специфіку організації та управління комунікаціями у самому закладі охорони здоров'я	компетентність управлінців; гнучкість організаційної структури; фінансова стійкість закладу; корпоративна культура (відкритість, довіра, командна робота); ефективність використання ІТ-рішень (CRM, телемедицина, електронні записи); кадровий потенціал та мотивація персоналу; здатність до інновацій; система контролю якості комунікацій

Джерело: складено на основі опрацьованої літератури [14, с. 266-277; 33; 39; 45]

Розмежування зовнішніх та внутрішніх чинників, що відображені у табл. 1.4 дозволяє краще усвідомити складність середовища, у якому розвивається система охорони здоров'я України. Відтак, зовнішні чинники визначають стратегічні рамки для діяльності закладів, зокрема через державну політику, фінансові механізми, міжнародні зобов'язання чи технологічні тренди. Водночас внутрішні чинники демонструють, наскільки конкретний заклад спроможний адаптуватися до цих умов, використовуючи власні ресурси, компетенції та інноваційні підходи. Вважаємо, що таким чином, саме гармонійне поєднання впливу зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу створює основу для ефективного управління комунікаціями, зміцнення довіри пацієнтів і забезпечення конкурентоспроможності медичних установ.

Водночас, у цьому розумінні науково-методологічною основою інтеграції різних аспектів середовища може виступати PESTELI-FAMIL(Y)-аналіз [23] – універсальний інструмент стратегічного аналізу, який дозволяє побачити взаємозв'язки між зовнішніми й внутрішніми факторами. Він охоплює політичні складові, що визначають державну політику, стабільність та напрями реформ у сфері охорони здоров'я; економічні умови, які відображають рівень фінансування галузі, інвестиційний клімат і купівельну спроможність населення; соціальні аспекти, пов'язані з демографічними змінами, зростанням очікувань пацієнтів і формуванням суспільних настроїв; технологічні фактори, серед яких цифровізація, застосування big data та штучного інтелекту у діагностиці; екологічні виклики, що стосуються утилізації медичних відходів і впливу довкілля на здоров'я населення; правові вимоги, які визначають ліцензування, стандарти якості та захист персональних даних; а також інформаційні чинники, що відображають прозорість комунікаційних потоків, доступ до даних та розвиток цифрових медичних платформ.

При цьому окремо слід виділити внутрішній блок FAMIL(Y), що відображає специфіку ресурсного та управлінського потенціалу медичних

організацій. До нього належать фінансові можливості, пов'язані зі стійкістю, рентабельністю та доступом до кредитів і грантів; адміністративна складова, яка відображає компетентність управлінців, ефективність організаційної структури та особливості корпоративної культури; маркетинговий потенціал, що визначає силу бренду, активність комунікацій та репутаційну позицію закладу; інноваційність як здатність впроваджувати нові технології та співпрацювати з науковими центрами; логістичні аспекти, які забезпечують безперервність матеріально-технічних процесів; а також ризикові фактори, що включають політичні, військові, репутаційні та кіберзагрози.

Таким чином, PESTELI-FAMIL(Y) постає як багатовимірною методологічною основою, яка дозволяє поєднати зовнішні й внутрішні параметри діяльності медичних закладів у цілісну аналітичну систему. Його використання не лише поглиблює розуміння чинників, що формують комунікаційну політику, але й створює міцне підґрунтя для вироблення практичних рекомендацій, орієнтованих на підвищення конкурентоспроможності та ефективності управління у сфері охорони здоров'я.

Варто зазначити, що у сучасних умовах серед численних чинників особливе місце займає цифрова трансформація системи охорони здоров'я, яка докорінно змінює характер комунікацій між медичними закладами та пацієнтами. Якщо політичні, економічні чи соціальні аспекти задають рамкові умови діяльності, то саме технологічний фактор уособлює практичні можливості для підвищення якості взаємодії та довіри до медичних послуг. Інноваційні цифрові рішення дозволяють не лише пришвидшити обмін інформацією, а й формують нові стандарти прозорості, персоналізації та доступності [60, с. 226-232].

Для наочності даний аспект можна відобразити у вигляді схеми, де центральним елементом є цифровізація комунікацій, а від нього відходять ключові напрями: електронні медичні картки, що забезпечують швидкий доступ до історії хвороби та інтеграцію даних між відділеннями;

телемедицина, яка створює умови для дистанційних консультацій та розширює доступність послуг у віддалених регіонах; чат-боти й онлайн-сервіси, що оптимізують запис на прийом та автоматичні відповіді; CRM-системи, орієнтовані на персоналізацію сервісу та довгострокову взаємодію з пацієнтами; мобільні додатки, які допомагають підтримувати зворотний зв'язок і підвищувати прихильність до лікування (рис. 1.3).

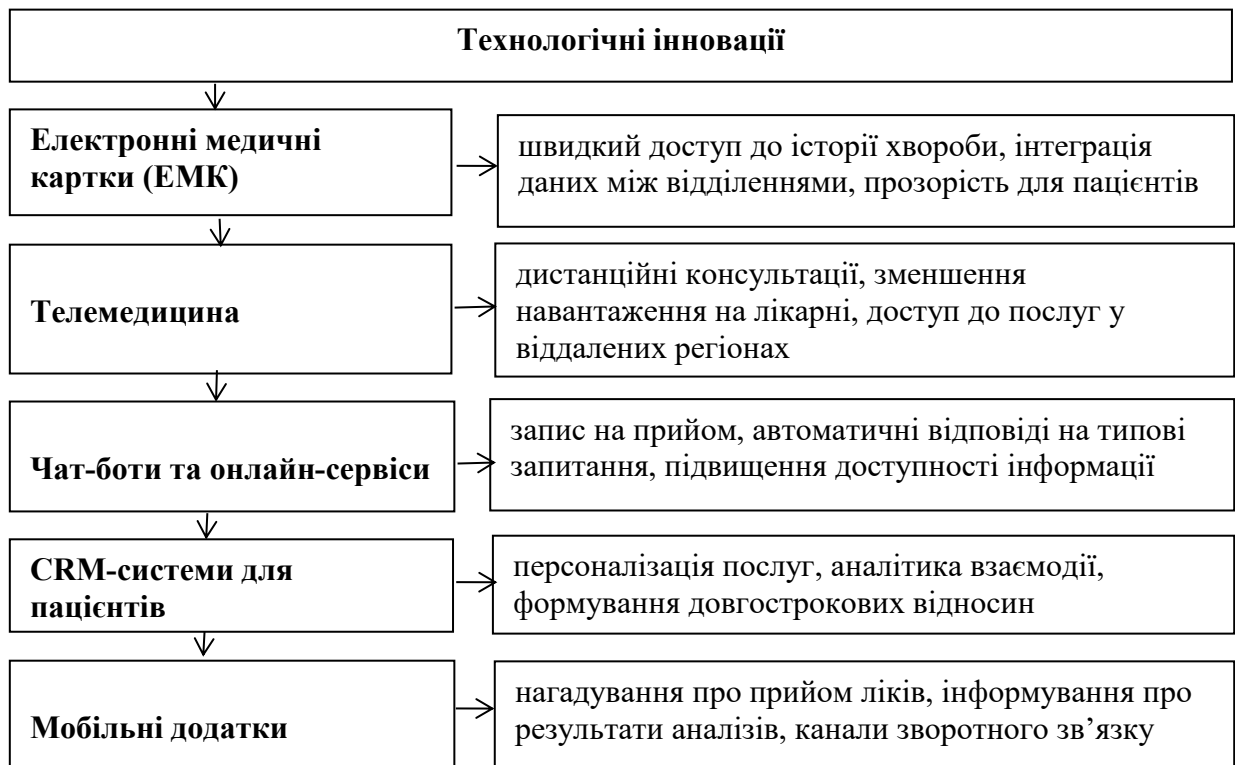


Рис.1.3 Технологічні інновації у медичних комунікаціях

Джерело: складено на основі опрацьованої літератури [16, с. 7-13; 49, с. 90-101]

Наведені складові рис. 1.3 підтверджує, що цифровізація є не лише технічним трендом, а й вагомим чинником ефективності управління комунікаціями. Вона дозволяє мінімізувати часові та інформаційні бар'єри, підвищує рівень довіри пацієнтів і створює основу для персоналізованого підходу. У результаті саме технологічні інновації перетворюються на ключовий драйвер конкурентних переваг медичних закладів у сучасних умовах.

У своєму дослідженні О. С. Коптєв, зазначає, що кризові ситуації вимагають від закладів охорони здоров'я особливої відповідальності у сфері

комунікацій, адже від якості інформування залежить рівень довіри суспільства і збереження соціальної стабільності. Важливим є дотримання принципу прозорості, коли інформація має бути максимально зрозумілою, доступною і своєчасною, оскільки дефіцит відомостей чи їхня суперечливість здатні лише посилити паніку. Не менш значущою є чесність, що передбачає об'єктивність повідомлень і водночас гарантування конфіденційності персональних даних. Своєчасне спростування чуток, які виникають через затримку з офіційною інформацією чи організаційні проблеми, також стає обов'язковим елементом антикризової стратегії [43, с. 122]. На нашу думку у таких умовах особливого значення набуває адаптивність – здатність швидко змінювати комунікаційні дії відповідно до розвитку подій. І, безумовно, кризове управління неможливе без налагодженої співпраці різних зацікавлених сторін, що вимагає злагодженої взаємодії та залучення широких груп населення до процесу подолання викликів. Усе це визначає якість антикризових комунікацій, які перетворюються на інструмент стабілізації соціальної ситуації.

Отже, чинники, що впливають на ефективність управління комунікаціями у сфері охорони здоров'я, мають багаторівневий характер і охоплюють як зовнішні умови функціонування, так і внутрішні організаційні ресурси. Вважаємо, що їхнє розмежування дозволяє систематизувати вплив середовища, проте справжню цінність для наукового аналізу становить інтегроване розуміння взаємозв'язків між ними. При цьому особливе місце посідає цифровізація, яка постає одним із найдинамічніших і найвагоміших чинників сучасності. Саме вона на практиці демонструє, як технологічні інновації здатні радикально трансформувати комунікаційну взаємодію між медичними закладами та пацієнтами, підвищуючи рівень довіри, прозорості й персоналізації. Водночас не менш важливими залишаються інші аспекти – політичні, економічні, соціальні, екологічні, правові, управлінські, маркетингові чи фінансові. Вони формують багатопланове тло, на якому реалізуються цифрові рішення та від якого залежить їхня ефективність.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В ТОВ «СІНЕВО УКРАЇНА»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Сінево Україна»

Ефективне управління комунікаціями у медичних закладах є ключовим чинником забезпечення високої якості послуг, формування довіри пацієнтів та зміцнення репутації організації. Для глибшого розуміння практичних напрямків цього процесу доцільно проаналізувати діяльність провідної лабораторної мережі, яка успішно поєднує європейські стандарти управління з вітчизняними реаліями [52, с. 128]. Відтак, сучасний розвиток підприємств медичної сфери базується на принципах стратегічного управління, що поєднує інноваційність, клієнтоорієнтованість та системну оцінку стратегічного потенціалу [61].

ТОВ «Сінево Україна» – провідна в Україні мережа лабораторій, яка входить до шведського медичного холдингу Medicover. Штаб-квартира холдингу – м. Брюссель, Бельгія. ТОВ «Сінево Україна» офіційно зареєстроване 7 листопада 2006 року (код ЄДРПОУ 34709124) і функціонує як товариство з обмеженою відповідальністю. Юридична адреса підприємства: м. Київ, вул. Північна, буд. 2/58 А. Розмір статутного капіталу становить 91 760 792,08 грн, що свідчить про стійку фінансову базу для реалізації масштабних проєктів у сфері медичних послуг. Уповноваженими особами компанії є Дріссен Джерон Герхардус Вільгельмус Джозеф, Скавронський Микола Андрійович та Бондаренко Ганна Олександрівна.

Основним видом діяльності відповідно до класифікації КВЕД є 86.21 – Загальна медична практика, що визначає стратегічну орієнтацію підприємства на надання якісних лабораторно-діагностичних та клінічних послуг населенню. Статут закладу охорони здоров'я наведено у Додатку А.

Міжнародна медична група Medicover є одним із провідних холдингів у Європі, заснованим у 1995 році в Польщі як відповідь на зростаючий попит

на високоякісні медичні послуги. З часом компанія розширила свою діяльність, вибудувавши мережу амбулаторних клінік, госпіталів та спеціалізованих лабораторій у Польщі, Німеччині, Румунії та Україні. Сьогодні Medicover функціонує у двох стратегічних напрямках – сервіс охорони здоров'я та діагностичний сервіс. Головний офіс холдингу розташований у Швеції, а його акції котируються на Стокгольмській фондовій біржі, що підтверджує високий рівень корпоративної прозорості та довіри інвесторів [73].

Сервіс охорони здоров'я представлений широкою мережею з 25 лікарень і 117 клінік, які працюють за інтегрованою моделлю медичного обслуговування. Основними ринками цього напрямку є Польща, Індія та Румунія. При цьому діагностичний сервіс включає надання широкого спектра лабораторних досліджень у всіх ключових галузях клінічної патології. До складу цього напрямку входить 98 лабораторій, 733 лабораторних центри та 26 клінік, що функціонують переважно в Німеччині, Україні, Румунії та Польщі. Саме в межах цього напрямку працює лабораторна мережа Synexo, представлена в Німеччині, Польщі, Румунії, Туреччині, Україні, Грузії та інших країнах. Вона об'єднує 98 лабораторій у Європі, серед яких 8 – на території України. Національна мережа Сінево налічує понад 350 відділень у 150 містах і 8 сучасних лабораторій, що виконують понад 1500 видів тестів. За 2024 рік компанія обслужила близько 4 млн клієнтів і провела понад 25,5 млн лабораторних досліджень, що свідчить про високий рівень довіри пацієнтів та стабільну позицію підприємства на ринку медичних послуг України.

Перша лабораторія мережі «Сінево Україна» розпочала роботу у 2007 році в місті Києві. Відтоді компанія динамічно розвивається, поступово формуючи всеукраїнську мережу, яка сьогодні охоплює такі міста, як Київ, Львів, Вінниця, Чернівці, Одеса, Харків, Херсон та Дніпро. У колективі компанії працює понад 2500 фахівців, об'єднаних спільною філософією якості, що втілена у девізі «Швидко. Точно. Зручно» [73].

Принцип «швидко» означає оперативність обслуговування клієнтів у відділеннях і раціональну організацію процесів, що дозволяє максимально заощадити час відвідувачів. Принцип «точно» ґрунтується на використанні багаторівневих систем контролю якості, які гарантують достовірність результатів. А складова «зручно» реалізується завдяки широкій географії відділень, можливості отримання результатів онлайн і розвиненій системі додаткових сервісів для клієнтів і лікарів.

Завдяки належності до європейської групи Mediscover, лабораторії Synevo мають прямі контракти з провідними виробниками діагностичного обладнання та реагентів, що забезпечує впровадження найсучасніших технологій лабораторної діагностики. Технічна база мережі представлена високоточним устаткуванням від світових лідерів галузі – Roche Diagnostics (Швейцарія), Sysmex (Японія), Bio-Rad (США), Siemens Healthcare Diagnostics (США) та ін.

В лабораторіях Synevo впроваджено автоматизовані модульні платформи серії Cobas від Roche Diagnostics, що забезпечують виконання біохімічних, імунохімічних та загальноклінічних досліджень без впливу людського фактора. Серед них – система Cobas connection modules (CCM), яка інтегрує процеси пробопідготовки та аналізу, та Cobas c6500, що автоматизує мікроскопічний аналіз осаду сечі, підвищуючи точність і стандартизацію результатів.

Однією з ключових конкурентних переваг ТОВ «Сінево Україна» є впровадження сучасної інтегрованої інформаційної системи Silab, розробленої компанією TotalSoft (Румунія). Ця система поєднує всі лабораторії та центри відбору біоматеріалів у єдину цифрову мережу, забезпечуючи повну автоматизацію процесів. Кожен зразок має унікальний штрихкод, що дає змогу здійснювати онлайн-підключення аналітичного обладнання, оперативну валідацію результатів і їх автоматичне надсилання клієнтові електронною поштою. Такий підхід мінімізує вплив людського фактора та гарантує високу точність досліджень.

Використання технологічно досконалого обладнання провідних світових виробників у поєднанні з багаторівневим контролем якості

забезпечує достовірність і стабільність результатів. Водночас важливою складовою корпоративної політики Synevo є орієнтація на пацієнта та дотримання міжнародних стандартів управління якістю. Лабораторії компанії сертифіковані відповідно до вимог ISO 15189 (атестат ISO 15189:2022) та проходять незалежну зовнішню оцінку якості за міжнародними програмами RIQAS (Велика Британія), INSTAND і RfB (Німеччина), Lab-Quality (Фінляндія) тощо [73].

Дотримання таких стандартів формує репутацію Synevo як надійного партнера в системі охорони здоров'я, що поєднує технологічну інноваційність із високою культурою обслуговування клієнтів.

Важливим елементом ефективного управління комунікаціями у медичній сфері є формування корпоративних цінностей, що визначають стиль взаємодії як всередині організації, так і з клієнтами. Прикладом такої системи є європейська медична лабораторія ТОВ «Сінево Україна», цінності якої відображено на рисунку 2.1.

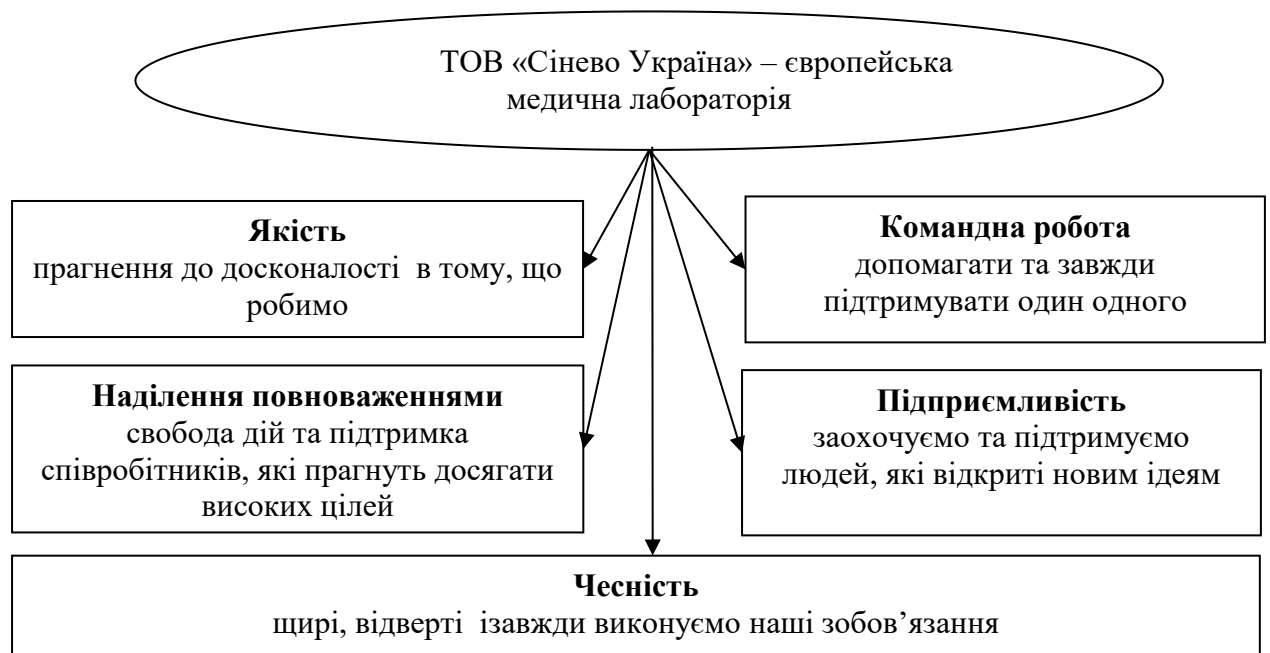


Рис. 2.1. Цінності корпоративної культури медичної лабораторії
ТОВ «Сінево Україна»

Джерело: складено автором

Зображені на рисунку 2.1 цінності демонструють цілісну модель корпоративної культури, орієнтовану на якість послуг, командну взаємодію

та особисту відповідальність кожного співробітника. Такий підхід формує позитивний імідж закладу охорони здоров'я, сприяє зміцненню довіри клієнтів і створює сприятливе середовище для професійного розвитку персоналу. Водночас цінності чесності, підприємливості та підтримки ініціатив підсилюють конкурентні переваги компанії, роблячи «Сінево» прикладом ефективного управління комунікаціями у сфері охорони здоров'я [47].

Організаційна структура ТОВ «Сінево Україна» характеризується чітким розподілом управлінських функцій і відповідальності між підрозділами, що забезпечує ефективну координацію процесів, оперативне ухвалення управлінських рішень і високий рівень сервісу для пацієнтів (рис. 2.2).

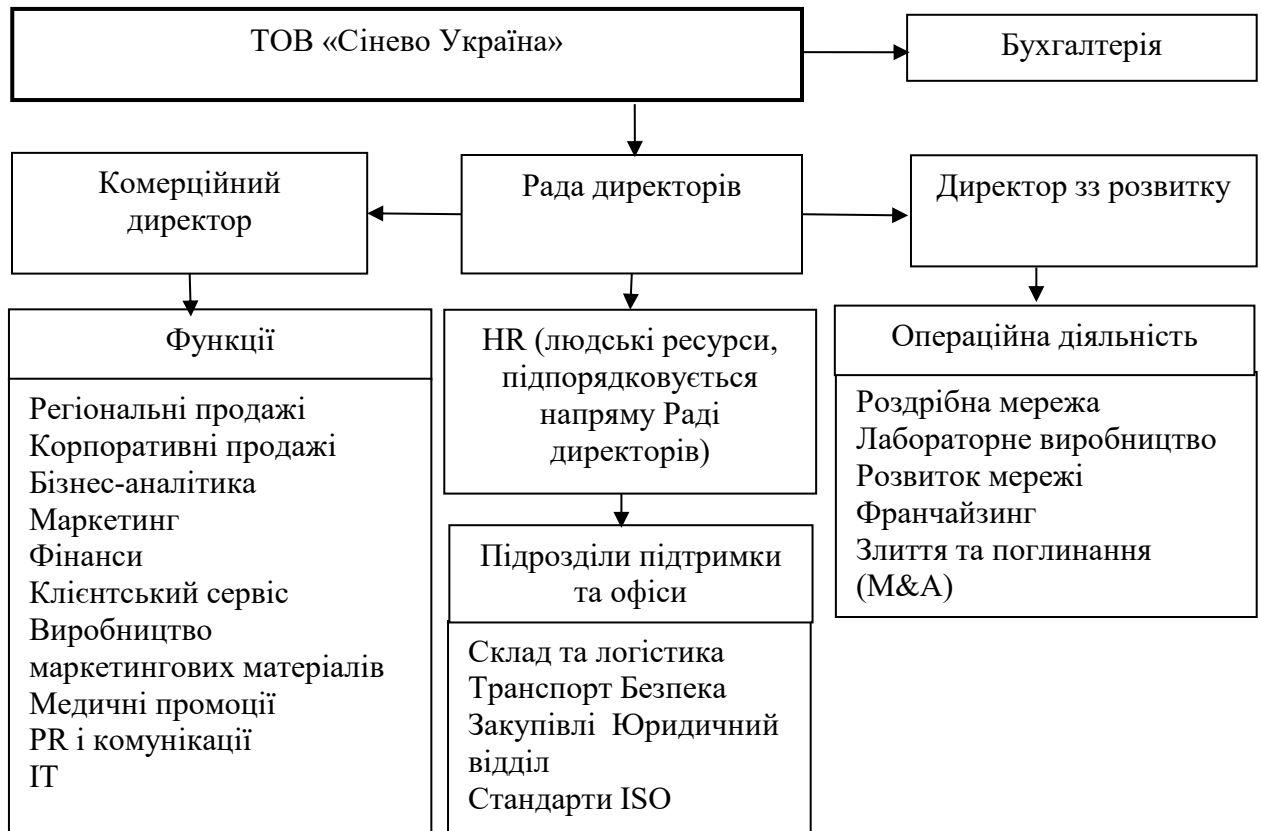


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Сінево Україна»

Джерело: складено на основі даних офіційного сайту лабораторії [73]

Організаційна структура ТОВ «Сінево Україна» демонструє чіткий поділ функцій між керівними напрямами: комерційним, операційним та підтримуючим. Такий розподіл дозволяє ефективно координувати всі

ключові процеси – від регіональних продажів і маркетингу до лабораторного виробництва та обслуговування клієнтів.

Виділення окремих підрозділів, відповідальних за фінанси, IT, PR та контроль якості, забезпечує спеціалізацію та оперативне ухвалення рішень у кожній сфері діяльності. Паралельно функції підтримки (логістика, безпека, транспорт, закупівлі, юридичний супровід) гарантують безперебійну роботу лабораторної мережі і виконання стандартів обслуговування. Організаційна структура також створює передумови для ефективного обміну інформацією між рівнями управління та забезпечує можливість швидкого масштабування процесів у разі розширення діяльності.

При цьому ефективна організаційна структура забезпечує прозорість управлінських процесів, оптимізує комунікації між підрозділами та сприяє підвищенню результативності управлінських рішень [48]. Вона дозволяє координувати діяльність усіх служб, своєчасно виявляти проблемні зони та впроваджувати коригувальні заходи, що підвищує загальну ефективність підприємства [48].

Отже, завдяки структурованому розподілу обов'язків компанія здатна швидко реагувати на потреби ринку та пацієнтів, підтримувати високу якість послуг і реалізовувати стратегію розвитку на національному рівні. Крім того, наявність відповідальних за KPI, аудит та дотримання стандартів створює умови для прозорого управління та контролю результативності діяльності. Це дозволяє оперативно виявляти слабкі місця, планувати вдосконалення процесів і забезпечувати стійке функціонування підприємства навіть в умовах високої конкуренції та динамічних змін у медичній сфері. Таким чином, організаційна структура не лише підтримує внутрішню ефективність, але й формує основу для масштабування бізнесу та інтеграції нових технологій, що підвищує стратегічну стійкість компанії на ринку.

2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Сінево Україна»

Аналіз фінансово-економічної діяльності закладу охорони здоров'я є ключовим аспектом для оцінки її ефективності та стійкості так як він допомагає виявити фінансові ризики, оцінити прибутковість та виявити можливості для оптимізації. Фінансово-економічна діяльність підприємства є одним із ключових індикаторів його стабільності, конкурентоспроможності та стратегічної життєздатності. Як зазначає Н. Марусяк, у сучасних умовах турбулентності та воєнних викликів фінансовий аналіз стає не лише діагностичним, а й антикризовим інструментом управління ресурсами підприємства [50]. Водночас ефективність фінансових рішень значною мірою залежить від здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, використовуючи гнучкі підходи бізнес-аналітики [12].

Відтак, комплексне оцінювання фінансово-економічної діяльності ТОВ «Сінево Україна» дає змогу визначити рівень ефективності його функціонування та перспективи подальшого розвитку. Фінансова звітність, що підтверджує аналізовані результати, наведена у Додатку Б.

Структура балансу підприємства відображає фінансову стійкість та якість управління активами й пасивами. Як відзначають Л. Дорогань-Писаренко та ін., аналіз балансу дозволяє ідентифікувати слабкі місця у фінансовій системі підприємства, своєчасно виявити ризики ліквідності та платоспроможності [32]. Ретельний моніторинг змін у структурі активів і зобов'язань формує основу для побудови обґрунтованої фінансової стратегії, спрямованої на збереження капіталу та підвищення ефективності його використання.

Поглиблене дослідження фінансово-економічної діяльності доцільно розпочати з аналізу структури балансу ТОВ «Сінево Україна». Саме цей елемент звітності відображає фінансову рівновагу підприємства, співвідношення між активами й пасивами, а також рівень його платоспроможності. Для проведення аналізу використано дані офіційної фінансової звітності компанії за 2022-2024 роки.

У таблиці 2.1 представлено узагальнені показники, що дають змогу простежити динаміку змін у структурі майна та джерел його формування, оцінити тенденції у фінансовому стані підприємства та визначити потенціал подальшого розвитку лабораторії «Сінево Україна» як суб'єкта галузі охорони здоров'я.

Таблиця 2.1

Аналіз структури балансу ТОВ «Сінево Україна», тис. грн

Показник	Роки			Абсолютне відхилення +, -		Відносне відхилення, %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023
Необоротні активи	8142,00	5367,00	5723,0	-2 775	356	65,9	106,6
Оборотні активи	229574,00	250399,00	285348,0	20 825	34 949	109,1	114,0
Власний капітал	27394,00	27394,00	91761,0	-	64 367	-	335,0
Довгострокові зобов'язання	222994,00	241640,0	333895,0	18 646	92 255	108,4	138,2
Поточні зобов'язання	0	41,00	61,0	41	20	-	148,8
Валюта балансу	763815,00	820494,00	590083,0	56 679	-230 411	107,4	71,9

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «Сінево Україна»

Відтак, аналіз структури балансу ТОВ «Сінево Україна» за період 2022-2024 рр., що відображений у табл. 2.1, показує, що загальна валюта балансу зросла з 763 815 тис. грн у 2022 році до 820 494 тис. грн у 2023 році, проте в 2024 році відбулося помітне скорочення до 590 083 тис. грн (зниження до 71,9% рівня 2023 року), що може свідчити про структурну оптимізацію активів або завершення певних операцій та проєктів. У свою чергу, необоротні активи зазнали скорочення в 2023 році (-2 775 тис. грн, до 65,9% від 2022), тоді як у 2024 році спостерігається відновлення їх обсягу (+356 тис. грн, до 106,6% від рівня 2023), що свідчить про часткове оновлення матеріально-технічної бази після попереднього спаду. Оборотні активи демонструють стабільне зростання, а саме +9,1% у 2023 та ще +14,0% у 2024 р. (в результаті сукупне збільшення ліквідних ресурсів), що підкреслює

активізацію операційної діяльності та нарощування обігових коштів. Власний капітал залишався стабільним між 2022 і 2023 роками, але в 2024 році відбулося суттєве його збільшення до 91 761 тис. грн (+335,0% відносно 2023), що вказує на підвищення фінансової самостійності компанії – ймовірно, через рекапіталізацію, накопичення нерозподіленого прибутку або інші вливання. Довгострокові зобов'язання зростали послідовно, тобто +8,4% у 2023 і +38,2% у 2024, що може свідчити про залучення довгострокового фінансування на реалізацію стратегічних ініціатив. Поточні зобов'язання залишаються незначними, отже короткострокова ліквідність не викликає занепокоєння.

Узагальнюючи результати, можна зробити висновок, що структура балансу ТОВ «Сінево Україна» за 2022-2024 роки характеризується зростанням частки власного капіталу, стабільним нарощенням оборотних активів, розширенням довгострокових інвестицій і водночас скороченням загальної валюти балансу у 2024 році. Такі тенденції вказують на етап структурної оптимізації, підвищення фінансової стійкості та посилення ефективності управління ресурсами в межах стратегічного розвитку компанії.

Результати аналізу балансу ТОВ «Сінево Україна» свідчать про важливість підтримання оптимальної пропорції між власними та залученими ресурсами. Як підкреслює Т. Ключко, фінансова безпека виступає ключовою умовою стабільності підприємства, забезпечуючи здатність протистояти зовнішнім загрозам і підтримувати розвиток навіть у кризових ситуаціях [41]. Це свідчить про необхідність системного підходу до структурування фінансових ресурсів. Раціональне використання ресурсів – один із головних чинників ефективності функціонування підприємства. За висновками Н. Богацької, дослідження ефективності господарсько-фінансової діяльності передбачає оцінку якості управління матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами з позицій досягнення оптимальних результатів [9]. Таким чином, аналіз використання ресурсів дає можливість виявити резерви підвищення продуктивності та зниження витрат.

Аналіз показників, що відображають використання ресурсів ТОВ «Сінево Україна», представлений у таблиці 2.2. Представлена таблиця містить основні фінансові та операційні показники, які дають змогу оцінити ефективність управління ресурсами закладу озорони здоров'я. Використання цих показників дозволяє виявити, наскільки раціонально та ефективно компанія управляє своїми ресурсами для досягнення фінансових цілей.

Таблиця 2.2

Аналіз використання ресурсів ТОВ «Сінево Україна»

Показник	Роки			Абсолютне відхилення+,-		Відносне відхилення,%	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023
<i>Вихідні дані</i>							
Дохід від реалізації продукції(товарів, робіт, послуг)	1332886	1922670	2345775	589 784	423 105	144,3	122,0
Валовий прибуток, тис. грн.	235784	515985	634100	280 201	118 115	218,8	122,9
Фонд оплати праці, тис. грн.	453077	497224	655830	44 147	158 606	109,7	131,9
Середня кількість працівників, чол.	1826	1612	1732	-214	120	88,3	107,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) тис.грн.	1097102	1406685	1711675	309 583	304 990	128,2	121,7
Матеріальні витрати, тис. грн	456158	645371	786846	189 213	141 475	141,4	121,9
<i>Розрахунок показників:</i>							
<i>Ефективність використання матеріальних ресурсів</i>							
Матеріаловіддача, тис.грн.	2,9	3,0	3,0	0	0	100	100
Матеріаломісткість, тис. грн.	0,34	0,34	0,34	0	0	100	100
Питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції (товарів, робіт, послуг), %	41	45	46	4	1	109	101,5
<i>Ефективність використання трудових ресурсів</i>							
Продуктивність праці, тис.грн.	730	1193	1354	462	161	163	113,5
Середньорічна заробітна плата, тис.грн.	248	308	379	60	71	124	123,1

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

Аналіз показників табл. 2.2 показує, що в 2023 році ТОВ «Сінево Україна» продемонструвало суттєве позбавлення операційної активності

порівняно з 2022-м, що відобразилося у зростанні валюти балансу та доходу від реалізації, відповідно дохід збільшився на 44,3 % у 2023 році відносно 2022 року, а валовий прибуток – більш ніж удвічі, що свідчить про підвищення маржинальності й операційної ефективності. Тенденція збережена й у 2024 році, тобто дохід зріс ще на 22,0 % у відношенні до 2023 року, валовий прибуток – на 22,9 %, що сигналізує про подальше масштабування діяльності та зростання операційних показників. Одночасно помітне зростання матеріальних витрат (у 2024 – +21,9% відносно 2023), яке проте супроводжується стабільною або трохи кращою матеріаловіддачею, тобто підприємство утримує продуктивність використання матеріалів при зростанні їх абсолютного обсягу. Продуктивність праці (дохід на одного працівника) зросла суттєво – із 1 193 тис. грн у 2023 до 1 354 тис. грн у 2024, що вказує на підвищення ефективності штатної структури або кращу організацію праці. Відповідно середньорічна заробітна плата зросла, підтверджуючи підвищення витрат на персонал. Власний капітал також демонструє зростання, що підвищує фінансову стійкість, тоді як довгострокові зобов'язання зростають помірно, слугуючи джерелом фінансування розширення.

Отримані результати свідчать, що ефективність використання ресурсів залежить від рівня інтеграції фінансових і виробничих рішень. Як відзначає Є. Осипова, репутаційний менеджмент і грамотне позиціонування бренду формують не лише довіру клієнтів, а й створюють економічний ефект через раціоналізацію витрат і зростання прибутковості [58]. Отже, управління ресурсами має бути частиною комплексної стратегії розвитку підприємства. Фінансові результати – це кінцевий показник ефективності діяльності підприємства. На думку Н. Проскуріної, системний аналіз фінансових результатів дозволяє оцінити не лише прибутковість, але й рівень стратегічної ефективності бізнес-моделі підприємства [65]. Особливо важливо досліджувати динаміку основних показників – рентабельності, доходів та витрат – у контексті змін зовнішнього ринку.

Для оцінки рівня фінансової стійкості ТОВ «Сінево Україна» проведено розрахунок ключових коефіцієнтів, що характеризують співвідношення власних і залучених коштів, а також мобільність капіталу. Дані наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Сінево Україна»

Показник	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення +,-		Відносне відхилення, %	
		2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Коефіцієнт автономії (незалежності)	$\geq 0,5$	0,036	0,033	0,156	-0,003	+0,123	-8,33	+372,73
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	≥ 0	0,703	0,804	0,938	+0,101	+0,134	+14,36	+16,67
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	0,6-0,5	0,109	0,102	0,216	-0,007	+0,114	-6,42	+111,76

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «Сінево Україна»

Аналіз даних таблиці 2.3 показує, що у 2022-2024 роках підприємство демонструє поступове підвищення фінансової стійкості, незважаючи на коливання окремих показників. Коефіцієнт автономії у 2022-2023 роках знизився незначно – з 0,036 до 0,033 (на 8,3 %), що свідчить про незначне послаблення фінансової незалежності компанії. Проте вже у 2024 році він зріс до 0,156 (+372,7 % порівняно з 2023 роком), що вказує на відновлення власних джерел фінансування та підвищення питомої ваги власного капіталу у структурі балансу.

Позитивна тенденція простежується також за коефіцієнтом маневреності власного капіталу: у 2023 році він збільшився з 0,703 до 0,804 (+14,4 %), а у 2024 році – до 0,938 (+16,7 %). Це означає, що більша частка власних коштів підприємства знаходиться у формі оборотних активів, що підвищує його гнучкість і здатність оперативно реагувати на зміни ринку.

Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел у 2022-2023 роках знизився з 0,109 до 0,102 (-6,4 %), однак у 2024 році зріс до 0,216 (+111,8 %). Це підтверджує тенденцію до зростання фінансової стабільності підприємства за рахунок збалансованого співвідношення власного і

залученого капіталу. Загалом, фінансова стійкість ТОВ «Сінево Україна» у 2024 році значно посилилася, що свідчить про ефективне управління структурою капіталу та поступове зміцнення незалежності від зовнішніх джерел фінансування.

Дослідники В. Вовк та ін. підкреслюють, що фінансова безпека підприємства прямо залежить від здатності формувати збалансовану систему технологічного та фінансового менеджменту, засновану на аналітичній діагностиці ризиків [11]. Саме це дозволяє ТОВ «Сінево Україна» зберігати гнучкість і стійкість у мінливому бізнес-середовищі. Оцінювання ліквідності підприємства дає змогу визначити рівень його платоспроможності, своєчасність виконання фінансових зобов'язань та ефективність управління оборотними активами. Як наголошує Р. Олексієнко, інтеграція стратегічного планування з фінансовими індикаторами забезпечує цілісне бачення економічного потенціалу підприємства та підвищує якість управлінських рішень [57]. Аналіз ліквідності наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз ліквідності ТОВ «Сінево Україна»

Показник	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення +,-		Відносне відхилення, %	
		2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Коефіцієнт покриття (загальна ліквідність)	≥ 1	14	10	4,7	- 4,0	- 5,3	71,4	47,0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0	0,01	0,03	+ 0,01	+ 0,02	-	300,0
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,2$	1,1	2,3	1,8	+1,2	- 0,5	209,1	78,3

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

Аналіз ліквідності ТОВ «Сінево Україна» за 2022-2024 роки свідчить про збереження достатнього рівня платоспроможності підприємства, хоча простежується тенденція до поступового зниження загальної ліквідності. Коефіцієнт покриття зменшився з 14,0 у 2022 році до 10,0 у 2023 році, а у 2024 році – до 4,7, тобто більш ніж утричі. Попри зниження, показник залишається вище нормативного рівня (≥ 1), що свідчить про наявність

значного запасу оборотних активів для покриття короткострокових зобов'язань. У свою чергу коефіцієнт швидкої ліквідності у 2022-2023 роках був майже нульовим, однак у 2024 році зріс до 0,03, що може свідчити про незначне підвищення частки високоліквідних активів у структурі поточних. Значення показника все ще суттєво нижче нормативного (0,6-0,8), отже підприємству доцільно оптимізувати структуру оборотних активів, зокрема збільшити частку грошових коштів та короткострокових фінансових інвестицій. При цьому коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2023 році досяг 2,3, перевищивши норматив майже у 12 разів, що свідчить про надлишкову концентрацію коштів на рахунках. У 2024 році цей показник знизився до 1,8, проте залишається на високому рівні, що підтверджує стабільну поточну платоспроможність підприємства. Для оцінювання фінансових результатів діяльності ТОВ «Сінево Україна» у динаміці проведено аналіз основних показників прибутковості підприємства за 2022-2024 роки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Сінево Україна», тис. грн.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення +,-		Відносне відхилення, %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1332886	1922670	2345775	589 784	423 105	144,3	122,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1097102	1406685	1711675	309 583	304 990	128,2	121,7
Валовий прибуток (збиток)	235784	515985	634100	280 201	118 115	218,8	122,9
Адміністративні витрати	260485	255783	402368	- 4 702	146 585	98,2	157,3
Витрати на збут	87828	154687	232751	66 859	78 064	176,1	150,5
Інші операційні доходи	302905	1691	5968	- 301 214	4 277	0,6	352,9
Інші операційні витрати	432309	58787	30066	- 373 522	- 28 721	13,6	51,1
Інші витрати	15488	17956	61574	2 468	43 618	115,9	342,9

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

Проведений аналіз даних табл. 2.5 показав, що у 2023 році порівняно з 2022 роком спостерігається зростання основних показників діяльності ТОВ «Сінево Україна». Відтак, чистий дохід від реалізації збільшився на 44,3 %, а валовий прибуток – у 2,2 рази, що вказує на зростання прибутковості операційної діяльності. При цьому собівартість реалізованої продукції зросла на 28,2 %, що є природним результатом розширення масштабів виробництва та зростання цінових факторів. Водночас адміністративні витрати дещо зменшилися (–1,8 %), що свідчить про оптимізацію витратної структури.

У 2024 році досягнуто подальшого позитивного результату, відтак, дохід зріс на 22 %, валовий прибуток – на 22,9 %, а прибутковість залишилася високою. Водночас адміністративні та збутові витрати збільшилися відповідно на 57,3 % і 50,5 %, що може вказувати на розширення мережі та інвестиції в маркетинг і персонал. Позитивною тенденцією є суттєве зниження інших операційних витрат (– 48,9 %) при зростанні інших операційних доходів у 3,5 рази, що покращило чистий операційний результат. Загалом, динаміка фінансових показників за 2022-2024 рр. відображає поступове зміцнення позицій ТОВ «Сінево Україна» на ринку, підвищення ефективності діяльності та активну фінансову стратегію, спрямовану на розширення і стабілізацію прибутковості.

Зростання фінансових результатів свідчить про адаптивність підприємства до економічного середовища. Як зауважує Н. Лебедева, антикризовий маркетинг стає ефективною стратегією стабілізації бізнесу, адже дозволяє компенсувати фінансові ризики через підвищення попиту та довіри споживачів [46]. Це підтверджує необхідність тісної взаємодії між фінансовим і маркетинговим менеджментом у системі управління «Сінево Україна». Аналіз грошових потоків дозволяє не лише оцінити ліквідність і динаміку фінансових ресурсів підприємства, а й визначити ефективність використання коштів у різних сферах діяльності. Як зазначають Т. Янчук та Т. Фурман [87], сучасне фінансове управління передбачає оптимізацію руху

коштів через впровадження інформаційних технологій та систем бізнес-аналітики.

Відтак, загалом, ТОВ «Сінево Україна» демонструє високий рівень фінансової гнучкості, проте тенденція до зниження ліквідності вимагає підвищення ефективності управління оборотними активами для забезпечення оптимального співвідношення між прибутковістю та ліквідністю.

Підсумовуючи результати фінансово-економічного аналізу, варто відзначити, що стабільність і результативність діяльності підприємства безпосередньо залежать від ефективності системи управління. За твердженням С. Кіпоренка, використання інформаційних систем у фінансовому менеджменті сприяє автоматизації процесів і підвищує точність оцінювання результатів діяльності [40]. Це відкриває нові можливості для подальшого стратегічного розвитку компанії.

Отже, результати фінансово-економічного аналізу свідчать, що ТОВ «Сінево Україна» не лише підтримує стабільність фінансових показників, а й реалізує послідовну політику розвитку, засновану на принципах прозорості, довіри та професійної відповідальності. Ефективність управлінських рішень поєднується з орієнтацією на якість послуг, що забезпечує компанії стійке зростання та позитивну динаміку у сфері медичних лабораторних досліджень. Водночас, подальший успіх залежатиме від здатності адаптувати фінансові стратегії до змін ринку та інновацій у галузі. У свою чергу інтеграція сучасних інформаційних технологій та вдосконалення внутрішніх процесів управління створює додаткові резерви для підвищення ефективності діяльності та збереження конкурентних переваг. Такий комплексний підхід забезпечує закладу охоронт здоров'я стабільне функціонування та перспективи довгострокового розвитку.

2.3. Дослідження інформаційної, маркетингової політики та середовища комунікацій ТОВ «Сінево Україна»

У сучасних умовах цифрової трансформації інформаційна та маркетингова політика підприємства стають визначальними чинниками його стратегічної ефективності. Особливо це стосується сфери охорони здоров'я, де рівень довіри до бренду безпосередньо впливає на конкурентні позиції та репутацію компанії. ТОВ «Сінево Україна», як лідер на ринку лабораторної діагностики, активно розвиває комунікаційні стратегії, спрямовані на підвищення прозорості взаємодії з клієнтами, ефективність інформаційних потоків і формування позитивного корпоративного іміджу. Відтак, дослідження особливостей маркетингової, інформаційної та комунікаційної політики підприємства є ключовим елементом оцінювання його стратегічного потенціалу.

Як зазначають Р. Олексієнко та ін., інтеграція стратегічного планування в маркетингову систему дозволяє забезпечити цілісність управлінських процесів і досягнення синергійного ефекту між інформаційною, кадровою та комунікаційною політиками [57]. Такий підхід сприяє формуванню конкурентоспроможної моделі розвитку підприємства, здатної адаптуватися до ринкових викликів та забезпечувати довготривалу стабільність.

Ефективна маркетингова політика неможлива без належного кадрового потенціалу. Як відзначають Ю.О. Головчук та ін., у системі проектного управління особливе значення мають психологічна ефективність і командна взаємодія персоналу, що забезпечують результативність комунікацій та узгодженість дій [14, с. 266-277]. Професійна підготовка кадрів, гнучкість управлінських рішень і здатність адаптуватися до стратегічних змін формують фундамент внутрішньої стабільності підприємства.

Кадрова політика ТОВ «Сінево Україна» ґрунтується на принципах стратегічного розвитку, партнерства та корпоративних цінностей компанії. Керівництво дотримується вимог трудового законодавства, водночас

створюючи безпечні, комфортні та мотивуючі умови праці. У центрі уваги – професійне зростання кожного співробітника, адже компанія розглядає розвиток персоналу як інвестицію у якість медичних послуг і загальний рівень системи охорони здоров'я.

Зазначимо, що персонал ТОВ «Сінево Україна» працює в умовах сучасного технологічного середовища, маючи доступ до інноваційного обладнання та можливість постійно підвищувати кваліфікацію через внутрішні й зовнішні навчальні програми. Міжнародний формат діяльності розширює професійний світогляд співробітників, а атмосфера взаємоповаги і підтримки сприяє особистісному розвитку, командній згуртованості та сталому професійному зростанню.

Важливою складовою корпоративної культури є система визнання досягнень. У компанії функціонують прозорі механізми оцінювання результатів праці, справедливої оплати та заохочення лідерства й професіоналізму. Спеціальні відзнаки на кшталт «Кращий працівник року», «Краща медсестра року», «Кращий працівник лабораторії року» чи «Кращий медичний представник року» посилюють мотивацію, формують культуру визнання та зміцнюють корпоративний дух [73].

У середовищі динамічних трансформацій особливої ваги набуває психологічна стійкість персоналу, яка забезпечує здатність працівників підтримувати продуктивність, внутрішню мотивацію та ефективну комунікацію навіть в умовах невизначеності. Для лабораторної сфери це є критично важливим фактором стабільності комунікаційної системи та формування позитивного корпоративного клімату [15].

Професійна діяльність співробітників ґрунтується на дотриманні чинного законодавства у сфері охорони здоров'я, внутрішніх стандартів безпеки, протиепідемічних вимог та корпоративної етики. Систематизована внутрішня комунікація – корпоративна пошта, цифрові платформи та щоденна координація між підрозділами – забезпечує оперативність управлінських рішень і результативність взаємодії.

Як частина європейського медичного холдингу Medicover Group, компанія розвиває власний бренд «Сінево», що поєднує ідеї синергії та еволюції. Така філософія відображає прагнення підприємства поєднувати передові технології, європейські стандарти якості та людяність у підході до пацієнта. Логотип компанії, представлений на рисунку 2.3, символізує надійність, професіоналізм і відкритість, що є складовими іміджу сучасного медичного бренду.



Рис. 2.3. Лого ТОВ «Сінево Україна»

Джерело: складено на основі даних офіційного сайту лабораторії [73]

Сформована корпоративна культура та чітка система внутрішньої взаємодії створюють передумови для побудови сильного бренду, заснованого на професіоналізмі, довірі та відкритості. Саме через бренд компанія транслює свої цінності, позиціонує себе на ринку медичних послуг і вибудовує довготривалі відносини з клієнтами. Відтак брендова стратегія ТОВ «Сінево Україна» виступає не лише елементом маркетингової політики, а й важливим складником стратегічного управління розвитком підприємства.

І.М. Лепетан підкреслює, що бренд-менеджмент у сфері охорони здоров'я виконує функцію стратегічного координатора між місією підприємства, його корпоративною культурою та системою маркетингових комунікацій [47]. Ефективна реалізація бренд-стратегії дає змогу забезпечити сталий попит, підвищити якість сервісу й зміцнити імідж компанії на ринку. Для Сінево Україна це означає формування не лише впізнаваності бренду, але й створення відчуття безпеки та професіоналізму серед споживачів

медичних послуг. Як зазначають Є. Осипова та Б. Покотило, бренд у сфері послуг охорони здоров'я виступає не лише елементом візуальної ідентичності, а й стратегічним активом, що формує довіру, лояльність клієнтів і забезпечує стабільний розвиток підприємства [58]. Брендінг стає дієвим інструментом репутаційного менеджменту, який поєднує корпоративні цінності з очікуваннями споживачів. Вдале позиціонування компанії сприяє формуванню емоційного зв'язку з клієнтом, що в умовах конкуренції є вирішальним чинником успіху. Саме тому логотип і візуальна комунікація Сінево мають не лише маркетингове, а й стратегічне значення.

А. Грищенко підкреслює, що формування маркетингової політики підприємства має базуватися на принципах гнучкості, системності та клієнтоорієнтованості [28]. Ефективна політика комунікацій забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів і створює позитивний інформаційний імідж компанії. Це особливо важливо для підприємств сфери охорони здоров'я, де довіра й репутація визначають не лише фінансові результати, а й соціальний ефект діяльності.

Маркетингова стратегія ТОВ «Сінево Україна» спрямована на формування довіри клієнтів, підвищення впізнаваності бренду та зміцнення ринкових позицій. Програма маркетингу допомагає клієнтам краще зрозуміти послуги компанії та її переваги, сприяючи усвідомленому вибору на користь «Сінево». За реалізацію політики відповідає відділ маркетингу, частина функцій якого передана на аутсорсинг (зокрема PR). Компанія стабільно інвестує у просування 4–5 % обороту, що забезпечує активну присутність бренду на інформаційному ринку.

Маркетингові комунікації охоплюють широкий комплекс напрямів, серед яких реклама і PR у ЗМІ, інтернет-маркетинг (SEO, банерна реклама, діяльність у соцмережах Facebook та Instagram), підтримка фірмового стилю, організація навчальних заходів для фахівців і партнерів, участь у професійних конференціях, виготовлення друкованих матеріалів, розміщення зовнішньої реклами та випуск корпоративних видань, зокрема журналу «Будь здорова!».

Важливою складовою маркетингової політики є цифровізація сервісів. Функціональний сайт (www.synevo.ua) містить каталог аналізів, правила підготовки, онлайн-запис і інформацію про програми лояльності, а також інтегрований із соціальними мережами. Компанія підтримує комунікацію через інформаційну службу 0 800 605 500, спеціалізований call-центр для лікарів, електронну чергу, СМС-сповіщення та чат-боти, що дають можливість отримувати результати, замовляти послуги та відстежувати акції. Елементом корпоративної культури є турбота про клієнтів: після здачі аналізів вони отримують невеликий комплімент.

Маркетингова програма «Сінево Україна» поєднує традиційні та інноваційні інструменти просування, забезпечуючи комплексний підхід до взаємодії з аудиторією. Компанія послідовно розвиває бренд, активно використовує цифрові канали комунікацій, підтримує єдиний корпоративний стандарт та зберігає високий рівень клієнтоорієнтованості. Завдяки цьому лабораторія утримує лідерські позиції на ринку медичних послуг і зміцнює рівень довіри серед населення.

На думку С. Кожушка та С. Захарової, сучасні маркетингові дослідження мають поєднувати класичні методи збору інформації з цифровими технологіями [42], що дозволяє підвищити точність аналізу поведінки споживачів, виявляти нові сегменти та прогнозувати тенденції розвитку. У діяльності «Сінево Україна» цей підхід сприяє розширенню клієнтської бази та зміцненню конкурентних позицій на національному ринку лабораторних послуг.

Для оцінки зовнішнього середовища ТОВ «Сінево Україна» проведено СТЕР-аналіз, який дав змогу ідентифікувати ключові соціальні, технологічні, економічні та політичні фактори, що формують стратегічні умови функціонування підприємства. Методика дозволила не лише систематизувати ці впливи, а й кількісно оцінити інтенсивність їхнього впливу на діяльність компанії (Додаток В).

Результати аналізу засвідчили, що зовнішнє середовище має помірно негативну динаміку, зумовлену економічними ризиками та нестабільністю регуляторної політики. Водночас значна вага технологічних і соціальних чинників формує потенціал для розвитку цифрових сервісів, персоналізації комунікацій і підвищення довіри до бренду. Відтак підприємству доцільно зосередити увагу на технологічних можливостях – упровадженні телемедицини, інтеграції з eHealth та CRM-системами, а також на соціальних ініціативах, спрямованих на формування лояльності та зміцнення репутації.

Сумарний показник впливів засвідчив, що позитивні фактори становлять 90,01 бала, а негативні – 96,68 бала. Отриманий коефіцієнт переваги зовнішнього середовища (0,93) свідчить про домінування обмежувальних умов, хоча загальна сила їхнього впливу залишається помірною.

Найвагоміший позитивний вплив на управління комунікаціями мають технологічні чинники – цифровізація, розвиток eHealth-платформ і впровадження CRM-рішень. Натомість економічні фактори формують найбільший негативний тиск через зростання собівартості реагентів, інфляційні процеси та коливання валютних курсів. Політична нестабільність ускладнює стратегічне планування, а соціальні фактори чинять помірний позитивний ефект: попит на медичні послуги зростає, але рівень платоспроможності населення знижується внаслідок міграційних процесів.

Отже, результати STEP-аналізу свідчать, що діяльність ТОВ «Сінево Україна» відбувається в умовах помірного зовнішнього ризику з домінуванням економічних загроз, однак наявні технологічні та соціальні можливості створюють потенціал для стратегічного розвитку. Для підвищення стійкості до зовнішніх викликів доцільно зосередити увагу на цифрових інноваціях, оптимізації витрат і зміцненні репутаційного капіталу на ринку медичних послуг України.

Як зазначає Я. В. Паламаренко, методологія PESTELI-FAMILY-аналізу забезпечує комплексне дослідження макро- й мікросередовища підприємства,

охоплюючи політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні, правові та внутрішні корпоративні чинники [60]. Такий підхід формує аналітичну основу стратегічного планування й сприяє прийняттю системних управлінських рішень, що є особливо важливим для медичних підприємств, які працюють у динамічних та конкурентних умовах і взаємодіють із широким колом стейкхолдерів. У сфері медичних лабораторій, де стабільність роботи значною мірою залежить від зовнішніх ризиків і внутрішньої організації, комплексне врахування цих аспектів є критично необхідним (табл. 2.6).

На нашу думку, використання PESTELI-FAMILY-аналізу дозволяє систематизувати вплив політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних, правових, інноваційних чинників та поєднати їх з фінансовими, управлінськими, маркетинговими, логістичними й ризиковими аспектами. Для ТОВ «Сінево Україна» застосування цього інструменту забезпечує глибше розуміння умов функціонування та дає змогу визначити пріоритетні напрями оптимізації комунікаційної політики.

Результати проведеного аналізу свідчать, що діяльність ТОВ «Сінево Україна» формується під впливом широкого спектра чинників, які комплексно визначають ефективність комунікаційної політики. В умовах воєнного стану особливо вагомими стають політичні й правові аспекти, що задають регуляторні рамки роботи лабораторій і визначають стандарти якості медичних послуг. Економічні та фінансові фактори впливають на доступність діагностики та на спроможність компанії підтримувати сучасну матеріально-технічну базу. Соціальні чинники актуалізують потребу у прозорій, швидкій та клієнтоорієнтованій комунікації, яка підвищує довіру пацієнтів до бренду.

Технологічні та інноваційні фактори відкривають можливості для цифровізації, автоматизації та впровадження персоналізованих сервісів, формуючи конкурентні переваги компанії. Управлінські та маркетингові аспекти визначають здатність підприємства підтримувати ефективні комунікації та послідовне позиціонування на ринку, тоді як логістичні та ризикові фактори підкреслюють важливість гнучкості та стійкості до криз у сучасних умовах.

PESTELI-FAMIL(Y)-аналіз як інструмент оцінки чинників впливу на управління комунікаціями ТОВ «Сінево Україна»

Політичні (P)	Економічні (E)	Соціальні (S)
<p>P1. Вимоги МОЗ України до стандартів лабораторної діагностики.</p> <p>P2. Державні реформи у сфері охорони здоров'я та співпраця з НСЗУ.</p> <p>P3. Політична нестабільність і воєнний стан як фактор ризику.</p>	<p>E1. Зростання конкуренції на ринку приватної медицини.</p> <p>E2. Купівельна спроможність пацієнтів у період економічної кризи.</p> <p>E3. Інвестиції у цифрові технології та сучасне обладнання.</p>	<p>S1. Зростання очікувань пацієнтів щодо швидкості та прозорості комунікацій.</p> <p>S2. Урбанізація та високий попит у великих містах.</p> <p>S3. Схильність до довіри міжнародним брендам у медицині.</p>
Технологічні (T)	Екологічні (E)	Правові (L)
<p>T1. Використання інтегрованої інформаційної системи Silab.</p> <p>T2. Автоматизація процесів та онлайн-результати.</p> <p>T3. Використання обладнання Roche Diagnostics, Sysmex, Siemens тощо.</p>	<p>E1. Потреба в екологічній утилізації відходів.</p> <p>E2. Використання енергоощадних технологій у лабораторіях.</p> <p>E3. Підвищення екологічної відповідальності бізнесу.</p>	<p>L1. Ліцензування діяльності та дотримання стандартів ISO 15189.</p> <p>L2. Контроль відповідності результатів міжнародним референсним лабораторіям.</p> <p>L3. Дотримання трудового та антикорупційного законодавства.</p>
Фінансові (F)	Управлінські (A)	Маркетингові (M)
<p>F1. Доступ до міжнародних інвестицій через холдинг Medicover.</p> <p>F2. Стійкість фінансових потоків попри воєнний стан.</p> <p>F3. Гнучка цінова політика для пацієнтів.</p>	<p>A1. Ефективна організаційна структура та кадрова політика.</p> <p>A2. Орієнтація на корпоративні цінності («Швидко. Точно. Зручно»).</p> <p>A3. Професійна підготовка та навчання персоналу.</p>	<p>M1. Активне використання соціальних мереж та цифрового маркетингу.</p> <p>M2. Побудова бренду на основі міжнародної репутації Medicover.</p> <p>M3. Програми лояльності та партнерські проекти.</p>
Інноваційні (I)	Логістичні (L)	Ризикові (Y)
<p>I1. Впровадження телемедицини та дистанційних сервісів.</p> <p>I2. Орієнтація на персоналізовану медицину.</p> <p>I3. Використання інноваційних платформ CRM.</p>	<p>L1. Широка мережа відділень по Україні.</p> <p>L2. Доставка біологічних матеріалів у центральні лабораторії.</p> <p>L3. Надійна система логістики та онлайн-зв'язок з обладнанням.</p>	<p>Y1. Репутаційні ризики у разі збоїв у результатах досліджень.</p> <p>Y2. Військові ризики для інфраструктури.</p> <p>Y3. Залежність від постачальників обладнання та реагентів.</p>

Джерело: складено автором [56, с. 226-232; 60, с. 268]

Відтак можна зробити висновок, що саме поєднання цих факторів дозволяє ТОВ «Сінево Україна» залишатися лідером у сфері лабораторної діагностики, підвищувати ефективність своєї комунікаційної політики та забезпечувати високий рівень задоволеності пацієнтів навіть в умовах нестабільності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Визначення пріоритетних напрямів удосконалення комунікаційної політики ТОВ «Сінево Україна»

У сучасних умовах розвитку медичних послуг особлива увага приділяється вдосконаленню комунікаційної політики підприємств, що забезпечує ефективну взаємодію з пацієнтами, партнерами та внутрішнім персоналом. На нашу думку, пріоритетні напрями удосконалення комунікаційної політики формуються на основі комплексного аналізу поточного стану інформаційних потоків, рівня довіри пацієнтів та якості взаємодії між структурними підрозділами. В зв'язку з цим, визначення сильних та слабких сторін комунікаційної політики дозволяє не лише виявити проблемні зони, але й окреслити стратегічні пріоритети розвитку.

Зазначимо, що у процесі вдосконалення ключову роль відіграє цифровізація, впровадження персоналізованих сервісів, підвищення прозорості внутрішніх процедур та зміцнення корпоративної культури. При цьому інтеграція сучасних технологій та організаційних підходів забезпечує формування більш гнучкої та адаптивної системи комунікацій, що відповідає потребам як пацієнтів, так і персоналу підприємства. Саме тому дослідження пріоритетних напрямів удосконалення комунікаційної політики дозволить закладу охорони здоров'я не лише підвищити ефективність взаємодії, а й посилити власну конкурентоспроможність на ринку медичних послуг.

Відтак, у сучасних умовах зростання конкуренції в медичній сфері вдосконалення комунікаційної політики стає ключовим чинником підвищення стійкості та репутаційного капіталу підприємства. Як зазначають Л. А. Слюсарєва та ін., ефективна комунікаційна політика формує довіру до бренду та створює умови для сталого розвитку організації [74]. С. О. Кириченко та П. В. Цвях підкреслюють, що вона має ґрунтуватися на

аналізі внутрішніх і зовнішніх інформаційних потоків, що дозволяє адаптувати підприємство до викликів цифрової епохи [38]. При цьому Ю. Романуша наголошує на гармонійному поєднанні маркетингових, цифрових та організаційних інструментів, що забезпечує єдність меседжів і послідовність корпоративної ідентичності [68]. О. Шелест і К. Сидоренко зазначають, що стратегічне вдосконалення передбачає не лише визначення проблемних зон, а й розробку матриці пріоритетів для оптимального розподілу ресурсів та підвищення результативності управлінських рішень [79].

Особливу увагу слід приділяти цифровізації, персоналізованим сервісам та підвищенню прозорості внутрішніх процедур, що, за А. Осокіною та А. Риловніковою, є ефективним шляхом підвищення управлінської результативності [59]. Як відзначає Т. Ільченко, системність управління внутрішніми та зовнішніми каналами досягається через комплексну діагностику сильних і слабких сторін підприємства [35]. Така оцінка дозволяє визначити стратегічні пріоритети розвитку комунікаційної політики ТОВ «Сінево Україна» та лягти в основу SWOT-аналізу (рис. 3.1).

Проведений аналіз дозволив не лише виявити ключові сильні та слабкі сторони комунікаційної діяльності, а й глибше оцінити системні переваги та виклики, з якими стикається компанія в умовах конкурентного ринку лабораторної діагностики. Високий рівень професійності управлінської команди, належність до потужного міжнародного холдингу та широка мережа лабораторних центрів створюють міцну основу для стабільного розвитку. При цьому успішне впровадження інноваційних технологій, ефективна маркетингова стратегія та прозорість операційних процесів посилюють довіру пацієнтів і партнерів. Значні можливості розвитку пов'язані з освоєнням нових сегментів (зокрема корпоративного сектору та міжнародних досліджень), активним розширенням географії лабораторій і впровадженням нових цифрових рішень.

Разом із тим ТОВ «Сінево Україна» має враховувати зовнішні ризики – політичну нестабільність, зміни у законодавстві та посилення конкурентного тиску на ринку медичних послуг. У сукупності це формує стратегічну основу для подальшого вдосконалення комунікаційної політики, що поєднує стабільність поточних процесів із потребою гнучких управлінських рішень.



Рис. 3.1. SWOT-аналіз комунікаційної політики ТОВ «Сінево Україна»

Джерело: складено автором

Важливо також враховувати сучасне безпекове середовище комунікацій. Як слушно зауважує Ж. Пацьора, у складних соціально-політичних умовах комунікаційна політика повинна включати елементи кризового менеджменту та репутаційного захисту [63]. Таким чином, подальше вдосконалення системи комунікацій у ТОВ «Сінево Україна» слід спрямувати на підвищення адаптивності, прозорості та стійкості процесів.

Як підкреслює Ю. Г. Горященко, сучасне інформаційне забезпечення маркетингової діяльності має ґрунтуватися на принципах достовірності, комплексності та аналітичності [26]. Формування єдиної бази маркетингової статистики забезпечує ефективне управління інформаційними потоками, підвищує обґрунтованість стратегічних рішень і дозволяє своєчасно реагувати на зміни у поведінці споживачів. Для організації це означає необхідність активного оновлення цифрових інструментів моніторингу ринку, розширення аналітичних можливостей CRM-системи та впровадження практик data-driven management у маркетингових комунікаціях. Такий підхід дозволяє виявляти актуальні тренди, оптимізувати канали взаємодії з клієнтами та підтримувати стабільну конкурентну позицію підприємства.

Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити сильні та слабкі сторони комунікаційної політики ТОВ «Сінево Україна» й окреслити стратегічні орієнтири її розвитку. Для забезпечення збалансованості між наявними ресурсами та потенційними можливостями важливо встановити пріоритети удосконалення системи комунікацій. З цією метою було сформовано матрицю пріоритетів, яка класифікує напрями розвитку за критеріями важливості та складності реалізації (табл. 3.1). Зазначимо, що такий підхід забезпечує цілеспрямоване використання фінансових, організаційних і кадрових ресурсів, запобігаючи їх розпорошенню на другорядні ініціативи.

У результаті систематизації проблем було виділено чотири стратегічні групи дій, що відображають співвідношення важливості та складності реалізації ініціатив із удосконалення комунікаційної політики ТОВ «Сінево Україна».

Результати побудови матриці пріоритетів демонструють, що до першої групи, яка поєднує високу важливість і легкість реалізації, належать заходи з персоналізації сервісів та вдосконалення внутрішніх каналів комунікацій – корпоративного порталу, системи обміну повідомленнями, чатів між підрозділами. Вважаємо, що їх упровадження не потребує значних інвестицій, проте забезпечує швидке зростання ефективності взаємодії персоналу та підвищення рівня задоволеності пацієнтів.

Таблиця 3.1

Матриця пріоритетів удосконалення комунікаційної політики ТОВ
«Сінево Україна»

Категорія	Напрями вдосконалення	Очікуваний ефект	Потенційні ризики
Висока важливість – Легка реалізація	1. Розвиток персоналізованих сервісів (e-mail, SMS-нагадування, push-сповіщення). 2. Оптимізація внутрішніх каналів комунікацій (корпоративний портал, месенджери, обмін інформацією між відділами).	Підвищення рівня клієнтського досвіду (CX), оперативності обслуговування та залученості персоналу.	Перевантаження каналів, потреба у стандартизації повідомлень.
Висока важливість – Складна реалізація	1. Впровадження комплексної CRM-системи для управління комунікаціями. 2. Розвиток телемедичних сервісів і онлайн-консультацій.	Цифрова інтеграція каналів, аналітика клієнтських даних, довгострокове зростання лояльності пацієнтів.	Висока вартість впровадження, необхідність навчання персоналу, ризики кібербезпеки.
Низька важливість – Легка реалізація	1. Активізація в соціальних мережах без чіткої стратегії. 2. Використання чат-ботів лише для стандартних FAQ.	Короткостроковий ефект підвищення видимості бренду.	Відсутність системного результату, розпорошення уваги.
Низька важливість – Складна реалізація	1. Розробка власних мобільних платформ «з нуля» при наявності аналогів. 2. Масштабні рекламні кампанії без таргетингу.	Тимчасове зростання впізнаваності.	Високі витрати при низькій окупності, неефективність без чіткої стратегії позиціонування.

Джерело: складено автором

Відповідно друга група характеризується високою важливістю, але складною реалізацією. До неї віднесено впровадження комплексної CRM-системи управління комунікаціями та розвиток телемедичних сервісів. Відповідні ініціативи є ресурсомісткими, однак саме вони формують основу довгострокових конкурентних переваг і підвищують рівень цифрової зрілості

компанії. У свою чергу третя група включає дії з низькою важливістю та легкою реалізацією – наприклад, підвищення активності в соціальних мережах без чіткої стратегії або використання чат-ботів лише для стандартних відповідей. Саме тому такі кроки можуть забезпечити короткостроковий ефект упізнаваності бренду, проте не мають суттєвого впливу на стратегічні результати діяльності.

При цьому четверта група поєднує низьку важливість і складність реалізації. Вона охоплює масштабні рекламні кампанії без чіткої сегментації або розробку власних мобільних платформ, що дублюють існуючі аналоги. Відповідно такі дії супроводжуються високими витратами при мінімальній окупності, тому мають бути відсунуті на другорядний план або повністю виключені зі стратегії.

Таким чином, оптимізація комунікаційної політики ТОВ «Сінево Україна» має зосереджуватися насамперед на ініціативах перших двох груп, які поєднують стратегічну важливість із реальною можливістю впровадження. Вони забезпечують максимальний ефект за мінімальних ресурсних витрат і сприяють підвищенню цифрової ефективності, клієнтоорієнтованості та прозорості управлінських процесів у компанії. Водночас планування і реалізація таких заходів повинні враховувати баланс між короткостроковими вигодами та довгостроковими стратегічними цілями. Концентрація на пріоритетних ініціативах дозволяє створити стійку систему комунікацій, що здатна адаптуватися до змін зовнішнього середовища та посилювати позиції компанії на ринку. Впровадження цих стратегічно важливих дій формує основу для подальшої цифрової трансформації та розвитку клієнтського досвіду, забезпечуючи конкурентні переваги на перспективу.

3.2. Розробка пропозицій щодо підвищення ефективності комунікаційної діяльності підприємства

Підвищення ефективності комунікаційної діяльності організації є логічним продовженням визначення пріоритетів у сфері інформаційної взаємодії. В умовах зростання ролі цифрових каналів та соціальних мереж важливим стає комплексний підхід, який охоплює як зовнішні, так і внутрішні комунікаційні процеси. У центрі уваги нашої роботи – формування системи заходів, що забезпечує зміцнення бренду підприємства, ефективну взаємодію з пацієнтами та партнерами, а також створення прозорих і оперативних внутрішніх потоків інформації.

Зовнішні комунікації охоплюють брендові стратегії, PR-кампанії та партнерські програми, тоді як внутрішні – корпоративні платформи, навчання персоналу та розвиток лідерських практик. Інтеграція цих складових дозволяє підвищити ефективність обміну інформацією, покращити управління процесами та зміцнити корпоративну культуру, забезпечуючи гнучку та прозору модель взаємодії в умовах швидкозмінного медичного середовища.

Як зазначають Т. В. Гринько та Д. М. Петров, комунікаційна політика набуває стратегічного значення лише тоді, коли спрямована на розвиток взаємодії між усіма учасниками бізнес-процесів – клієнтами, партнерами, постачальниками та державними структурами [27]. М. М. Єрмошенко підкреслює, що підвищення результативності комунікацій досягається шляхом інтеграції маркетингових, інформаційних та аналітичних інструментів, що забезпечує узгодженість внутрішньої та зовнішньої комунікації [34]. Я. В. Паламаренко додає, що ефективність взаємодії потребує підтримки інноваційних процесів на державному, корпоративному та технологічному рівнях, що є основою для сучасних комунікаційних стратегій у сфері послуг [62].

Для ТОВ «Сінево Україна» ключовими напрямками удосконалення є підвищення інформаційної прозорості, цифровізація внутрішніх процесів, розвиток системи навчання персоналу та розширення каналів зовнішньої комунікації. За словами О. Шумкової та В. Нечипоренка, саме підвищення

комунікативної ефективності сприяє розвитку міжнародної маркетингової діяльності та зміцненню конкурентоспроможності підприємства [82].

Важливою складовою вдосконалення внутрішніх комунікацій є врахування й соціально-психологічних чинників. С. Назаренко та Н. Матюшенко зазначають, що ефективна система внутрішніх комунікацій не лише покращує корпоративний клімат, а й підвищує загальний рівень задоволеності роботою та продуктивність праці [55]. Отже, формування прозорого комунікаційного середовища має спиратися на принципи довіри, колегіальності та обміну знаннями. Розробка дорожньої карти з удосконалення зовнішньої комунікаційної діяльності ТОВ «Сінево Україна» передбачає комплексний підхід до взаємодії з пацієнтами, партнерами, державними структурами та професійною спільнотою. Вона є інструментом системного управління комунікаціями, що поєднує аналітику, стратегічне планування, реалізацію та контроль результатів, забезпечуючи безперервність розвитку бренду, підвищення довіри та цифрову інтеграцію каналів спілкування (рис. 3.2). Розроблена дорожня карта є логічно послідовною моделлю розвитку зовнішньої комунікаційної політики ТОВ «Сінево Україна».

Відповідно, її реалізація дозволяє узгодити стратегічні, тактичні та операційні завдання підприємства в єдиній системі управління комунікаціями. Завдяки інтеграції цифрових інструментів, персоналізації взаємодії з клієнтами та розбудові партнерської мережі компанія здатна підвищити рівень довіри, скоротити комунікаційні витрати та зміцнити репутаційний капітал. У підсумку, дорожня карта формує підґрунтя для переходу від фрагментарних інформаційних активностей до цілісної стратегічної екосистеми комунікацій, що відповідає принципам сталого розвитку та цифрової трансформації медичного бізнесу.

Розроблення дорожньої карти впровадження заходів із підвищення ефективності зовнішніх комунікацій передбачає послідовність дій: аналіз цільових груп та їх інформаційних потреб, визначення ключових каналів взаємодії, адаптацію комунікаційних меседжів до особливостей аудиторії та створення інтегрованої системи моніторингу результативності комунікацій.

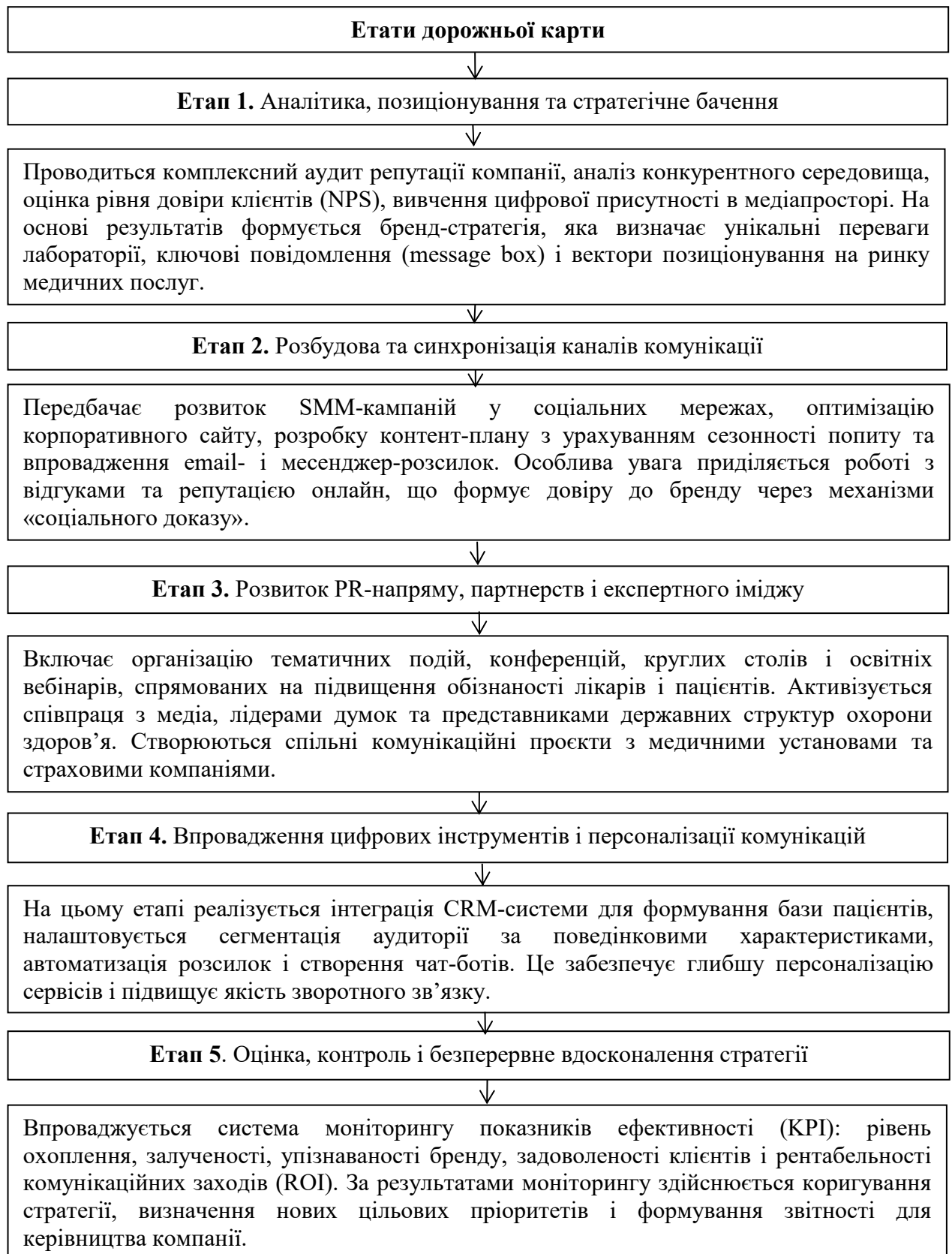


Рис. 3.2. Дорожня карта покрокового впровадження заходів зовнішньої комунікації

Джерело: сформовано автором на основі результатів дослідження

Як зазначають Н. В. Гусаревич та ін., цифрове управління бізнес-процесами забезпечує автоматизацію цих процесів, гнучкість і контроль над інформаційними потоками [29].

При цьому цифрова трансформація комунікацій у медичній сфері відкриває нові можливості для покращення взаємодії з клієнтами. С. Квітка та М. Миргородська підкреслюють, що впровадження інструментів eHealth і цифрових платформ підвищує доступність послуг і сприяє покращенню якості життя населення [37]. Для ТОВ «Сінево Україна» це реалізується через мобільні додатки, чат-боти та систему онлайн-запису на дослідження.

В умовах зростання цифрових ризиків актуальним є використання технологій штучного інтелекту (ШІ) для забезпечення інформаційної безпеки та персоналізації комунікацій. А. Шевчук зазначає, що ШІ дедалі частіше застосовується для аналізу поведінки клієнтів, захисту цифрових активів та оптимізації управлінських процесів [78]. У поєднанні з цифровими менеджмент-інструментами, про які пишуть З. О. Тягунова та Л. В. Кручак, це створює передумови для стійкої та ефективної моделі комунікаційного розвитку підприємства [77].

Паралельно важливим є удосконалення внутрішніх комунікацій через створення гнучкої системи управління персоналом, орієнтованої на розвиток корпоративної культури. П. С. Шпига та ін. відзначають, що інтелектуальні цифрові системи у сфері охорони здоров'я підвищують точність інформаційних потоків і покращують зворотний зв'язок із працівниками [81]. С. Назаренко та Н. Матюшенко додають, що ефективна система внутрішніх комунікацій зміцнює корпоративний клімат, підвищує задоволеність роботою та продуктивність праці [55].

Наступним кроком дослідження є розгляд основних каналів цифрового маркетингу для підвищення ефективності (табл. 3.2).

Проведений аналіз таблиці 3.2 показує, що цифрові маркетингові інструменти здатні трансформувати комунікаційну політику ТОВ «Сінево Україна» у високоефективну, клієнтоцентричну систему управління

взаємодією з пацієнтами. Впровадження багатоканальних комунікацій, CRM-рішень, аналітики поведінки користувачів та автоматизованих сервісів дозволяє підвищити точність таргетування, рівень задоволеності клієнтів і довіру до бренду. Таким чином, удосконалення маркетингового процесу інноваційного характеру для ТОВ «Сінево Україна» забезпечує перехід від традиційної моделі просування до системи цифрового стратегічного управління комунікаціями, яка інтегрує аналітику, клієнтоорієнтованість і технологічність у єдину бізнес-модель.

Таблиця 3.2

**Основні канали цифрового маркетингу для підвищення ефективності
комунікацій ТОВ «Сінево Україна»**

Канал	Характеристика та можливості застосування
SERM (Search Engine Reputation Management)	Управління репутацією бренду ТОВ «Сінево Україна» в пошукових системах. Створення позитивного іміджу через публікації, відгуки та експертні матеріали.
SMM-просування	Розвиток присутності бренду у соцмережах (Instagram, Facebook, TikTok). Використання коротких освітніх відео, історій про лабораторію, персональні кейси пацієнтів.
Контент-маркетинг із SEO-оптимізацією	Розробка статей і відео з високим експертним рівнем, оптимізованих під пошукові запити «аналізи», «результати онлайн», «діагностика крові».
Контент PR	Підготовка пресрелізів, іміджевих статей, історій успіху клієнтів і медичних експертів для галузевих онлайн-видань.
Мультиканальне просування	Використання систем аналітики для оцінки ефективності різних каналів (Google Ads, Meta Ads, email). Визначення оптимальної вартості залучення клієнта (CPA).
E-mail маркетинг	Персоналізовані розсилки про акції, результати, нагадування про профілактичні аналізи. Формування бази лояльних клієнтів.
ORM (Online Reputation Management)	Реагування на відгуки в реальному часі, аналітика настроїв клієнтів (Sentiment Analysis), моніторинг згадувань бренду у відкритих джерелах.

Джерело: складено автором

Відтак, характер структури інвестицій у маркетингові комунікації відображає стратегічну орієнтацію підприємства та визначає ефективність позиціонування на ринку медичних послуг. Для ТОВ «Сінево Україна» важливою є збалансованість між інструментами прямої взаємодії (digital, CRM, PR) та репутаційно-іміджевими заходами (SERM, SMM, партнерства).

На основі аналізу практики провідних лабораторій та галузевих досліджень визначено орієнтовний діапазон розподілу бюджету комунікацій за маркетинговими стратегіями (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Розподіл бюджету маркетингових комунікацій ТОВ «Сінево Україна»
залежно від обраної стратегії

Комунікаційний інструмент	Стратегія вибіркового проникнення	Стратегія широкого охоплення	Інтенсивний маркетинг	Підтримувальний (пасивний) маркетинг
PR та партнерські проекти	8-12%	5-10%	2-4%	5-8%
Реклама (онлайн і офлайн)	20-25%	35-45%	40-55%	15-20%
SMM і контент-маркетинг	15-20%	10-15%	10-12%	8-10%
Digital-рішення (CRM, чат-боти, e-mail маркетинг)	25-30%	20-25%	15-20%	10-12%
Стимулювання продажів і лояльності (акції, програми, бонуси)	10-15%	8-12%	5-10%	3-5%
Події, конференції, медіаактивності	5-8%	5-10%	8-12%	3-5%

Джерело: складено автором на основі систематизації підходів [51; 55; 67; 70; 83]

Отже, розподіл витрат на маркетингові комунікації свідчить, що ТОВ «Сінево Україна» орієнтується на стратегію широкого охоплення з елементами інтенсивного маркетингу, що відповідає масштабам національної присутності компанії. Найбільша частка бюджету спрямовується на digital-інструменти та рекламу, адже саме ці канали забезпечують швидкий контакт із клієнтом, персоналізацію сервісу й підвищення лояльності.

При цьому збалансованість структури витрат дозволяє підтримувати синергію між аналітикою, комунікацією та репутаційним управлінням, що є визначальним для бренду медичної лабораторії. Водночас підвищення ефективності вкладень досягається за рахунок інтеграції CRM-систем, автоматизації e-mail маркетингу, розширення партнерської взаємодії з клініками та оптимізації контент-стратегії у соцмережах. Вважаємо, що стратегічне управління маркетинговими комунікаціями дозволяє перевести

комунікаційну політику ТОВ «Сінево Україна» з операційного рівня у стратегічний, забезпечуючи одночасно ріст впізнаваності, довіри та фінансових результатів компанії. Важливим інструментом підвищення ефективності комунікаційної політики будь якого підприємства є активна присутність у соціальних мережах. Цей канал комунікації дає змогу максимально точно визначати цільову аудиторію та налаштовувати таргетовану рекламу залежно від віку, статі, геолокації та інтересів потенційних клієнтів [80]. Для ТОВ «Сінево Україна», як лідера у сфері лабораторної діагностики, соціальні мережі є не лише способом просування послуг, а й потужним інструментом підвищення довіри та інформованості населення про важливість регулярних медичних досліджень.

Згідно з аналітичними даними, місячне охоплення аудиторії компанії через цифрові канали становить близько 100 тис. користувачів, при цьому домінуючими платформами залишаються Instagram, Facebook та YouTube, які забезпечують найбільшу взаємодію з клієнтами та найвищу конверсію в запис на аналіз. Схематично структуру цільової аудиторії за соціальними мережами представлено на рисунку 3.3.

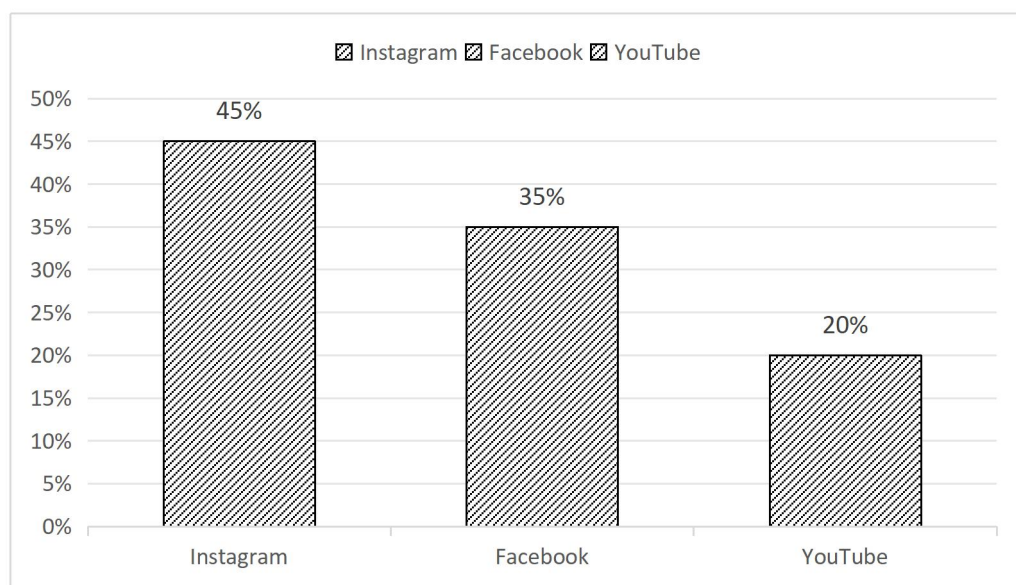


Рис. 3.3. Структура цільової аудиторії ТОВ «Сінево Україна» за соціальними мережами

Джерело: складено автором на основі даних внутрішньої аналітики та відкритих статистичних джерел

Отже, ефективним доповненням до digital-кампаній є сегментована SMS- та e-mail розсилка серед клієнтів, що вже скористалися послугами лабораторії, що підвищує повторні звернення, довіру та лояльність. Використання соціальних мереж і персоналізованих повідомлень створює інтегровану модель цифрової комунікації, де кожен канал працює на єдиний стратегічний результат – підвищення обізнаності, лояльності та обсягів замовлень. Це дозволяє лабораторії «Сінево Україна» утримувати лідерські позиції на ринку та адаптуватися до потреб сучасного цифрового клієнта.

Інтегроване використання соціальних мереж та персоналізованих цифрових каналів у ТОВ «Сінево Україна» формує єдину систему комунікації, у якій кожен інструмент – від Instagram і Facebook до SMS-сповіщень та email-розсилок – працює на спільну стратегічну мету. Такий підхід забезпечує стабільне зростання обізнаності клієнтів, формування довіри до бренду й стимулювання повторних звернень, створюючи замкнений цикл взаємодії: від інформування – до дії, від дії – до задоволення, від задоволення – до лояльності.

У динамічному середовищі ринку лабораторних послуг комунікаційна активність і раціональний розподіл рекламного бюджету стають ключовими елементами стратегічного розвитку. «Сінево Україна» активно використовує широкий спектр комунікаційних каналів із високою частотою охоплення, що дозволяє швидко реагувати на зміни попиту та збільшувати обсяги наданих послуг. Відповідно, таблиці 3.4 та 3.5 відображають структуру витрат на рекламні комунікації та приріст витрату внаслідок акційних ініціатив.

Таблиця 3.4

Бюджет на рекламно-комунікаційні заходи ТОВ «Сінево Україна»

Заходи	Вартість, грн
Реклама в ЗМІ (онлайн/офлайн)	120 000
Digital-просування (SMM, таргетинг, банери, контент)	80 000
SMS / e-mail розсилки, push-повідомлення	30 000
PR-активності, спонсорство, партнерські проекти	20 000
Разом	250 000

Джерело: складено автором на основі узагальнених даних і галузевих оцінок

Отже, зважаючи на структуру та пропорційність розподілу рекламного бюджету, важливим є оцінювання ефективності використання комунікаційних ресурсів, тобто визначення результативності кожного напрямку просування.

З цією метою доцільно розглянути вплив рекламно-промоційних заходів на динаміку виторгу підприємства, що наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Додатковий виторг за рахунок рекламної підтримки акційних кампаній
ТОВ «Сінево Україна»

Найменування акції	Виторг у базовий період, грн	Виторг в акційний період, грн	Коефіцієнт приросту
1-тижнева акція (комплексний аналіз)	80 000	160 000	×2,0
1-тижнева акція (пакет «Організм»)	120 000	350 000	×2,9
2-тижнева акція («Тиждень здоров'я»)	150 000	450 000	×3,0
3-тижнева акція (додаткова діагностика)	100 000	230 000	×2,3
Разом	450 000	1 190 000	-

Джерело: розраховано автором

На нашу думку такий підхід дозволяє простежити зв'язок між інвестиціями у комунікації та отриманим економічним ефектом, визначити віддачу від рекламних каналів і підтвердити доцільність обраної маркетингової стратегії.

Відтак, розподіл рекламно-комунікаційного бюджету ТОВ «Сінево Україна» на рівні 250 тис. грн свідчить про орієнтацію компанії на системний розвиток digital-каналів (32 %) та підтримку комунікацій із клієнтами через персоналізовані розсилки (12 %). Такий підхід дозволяє забезпечити цільове охоплення аудиторії з високим рівнем конверсії та утриманням клієнтів.

Результати акційних кампаній підтверджують ефективність вибраної стратегії, зазначимо, що середній приріст виторгу становив понад 2,6 рази порівняно з базовими показниками, а це свідчить, що навіть помірний

рекламний бюджет забезпечує суттєве збільшення продажів та покращення фінансових результатів.

Після впровадження оновленої системи зовнішніх комунікацій і посилення digital-просування прибуток підприємства може зрости орієнтовно на 60-70 %, що узгоджується з попередніми тенденціями. Застосування сучасних маркетингових інструментів – таргетованої реклами, персоналізованих e-mail-кампаній, інтеграції CRM-аналітики – підвищить впізнаваність бренду, рівень довіри клієнтів і середній чек.

Додатково доцільно розширити присутність у офлайн-середовищі – встановлення вуличних штендерів біля медичних центрів і аптек (орієнтовна вартість виготовлення одного – 5000 грн, оновлення старого – 1500 грн) дозволить зміцнити впізнаваність бренду. Розміщення брендваної реклами у великих ТРЦ (Вінниця, Київ, Дніпро, Львів) під гаслом «Сінево – точність, якій довіряють» забезпечить до 1 млн контактів на місяць при середній вартості одного контакту 0,10 грн, що є одним із найекономічніших каналів.

Загалом, такі дії формують комплексну комунікаційну екосистему «Сінево Україна», спрямовану на підтримку стабільного зростання, підвищення лояльності клієнтів і закріплення лідерських позицій компанії на ринку лабораторної діагностики.

Для посилення іміджевої складової бренду «Сінево» доцільно запровадити соціально-комунікаційні ініціативи – наприклад, інформаційні фотозони у міських парках під гаслом «Здоров'я – це стиль життя». Такі креативні простори з логотипом компанії сприятимуть популяризації бренду серед молодих сімей і підвищенню довіри до лабораторії як до сучасного, відкритого та соціально орієнтованого медичного партнера.

Проведений аналіз підтверджує, що реалізація маркетингових інноваційних рішень у ТОВ «Сінево Україна» позитивно впливає на рівень прибутковості, підвищує пізнаваність бренду та сприяє залученню нових клієнтів. Дослідження свідчить про ефективність обраної стратегії й формує

передумови для стійкого розвитку організації на висококонкурентному ринку медичних послуг.

Для наочного відображення результатів ефективності рекламних кампаній побудуємо графік, який демонструє зміни обсягів виторгу під час проведення акцій різної тривалості (рис. 3.4).

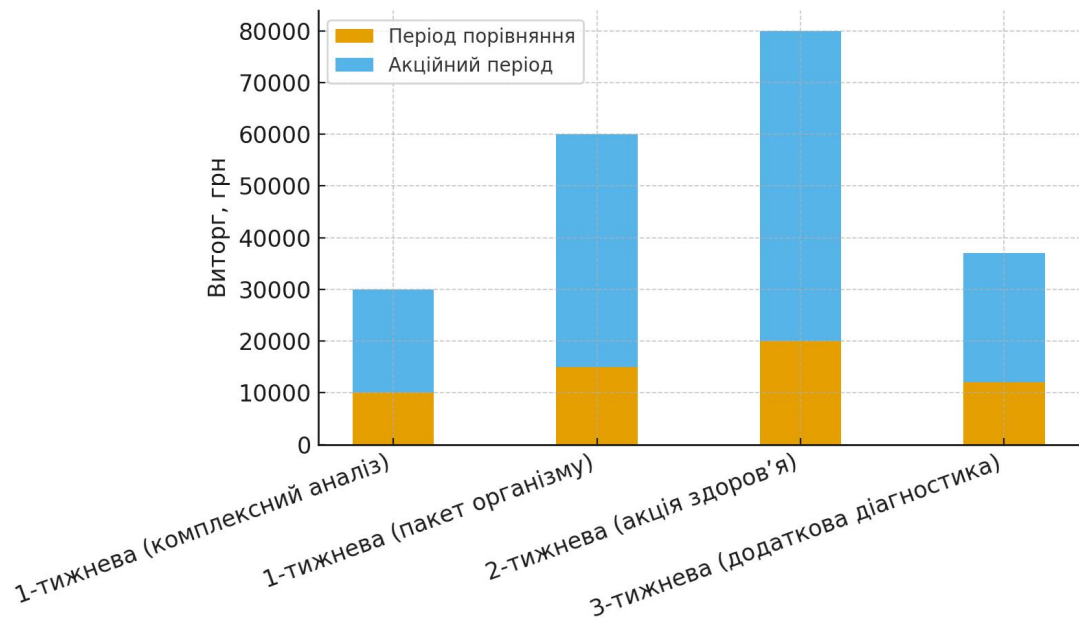


Рис. 3.4. Динаміка приросту виторгу ТОВ «Сінево Україна» за результатами рекламних акцій

Джерело: складено автором на основі даних табл. 3.4

Як видно з рисунка 3.4, найбільший приріст виторгу спостерігається за двотижневою акцією «Тиждень здоров'я» (+300 %), що свідчить про високу ефективність комплексних промоційних кампаній та релевантність обраних каналів комунікації. Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприятиме створенню інтегрованої комунікаційної системи, що поєднуватиме внутрішні та зовнішні канали обміну інформацією, базуватиметься на принципах цифрової адаптивності, відкритості та взаємної довіри. Це забезпечить підприємству новий рівень ефективності комунікаційної діяльності та зміцнить його позиції на національному ринку медичних послуг.

Узагальнюючи результати побудови дорожньої карти, слід зазначити, що ефективне управління зовнішніми комунікаціями неможливе без

гармонізації внутрішніх процесів інформаційного обміну (рис. 3.5). Адже якість зовнішнього іміджу компанії безпосередньо залежить від того, наскільки скоординовано та прозоро функціонує внутрішня комунікаційна система. Саме тому наступним етапом удосконалення комунікаційної діяльності ТОВ «Сінево Україна» є оптимізація внутрішніх комунікацій, що забезпечують єдність корпоративної культури, підвищення залученості персоналу та оперативність управлінських рішень.

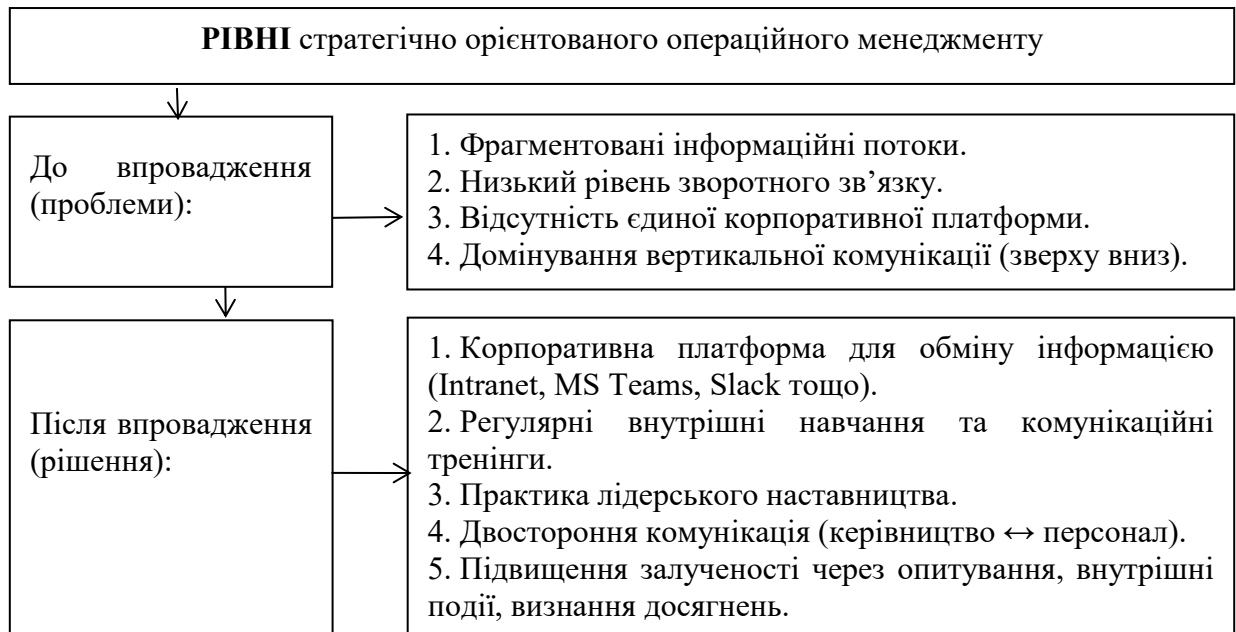


Рис. 3.5. Напрямки удосконалення внутрішніх комунікацій

Джерело: сформовано автором [76; 83]

Зазначимо, що перехід від хаотичної до інтегрованої моделі внутрішніх комунікацій формує цілісну інформаційну екосистему підприємства, де взаємодія базується на принципах відкритості, довіри та партнерства. При цьому це підвищує обізнаність працівників, зменшує ризики інформаційних розривів і забезпечує більш швидке та обґрунтоване прийняття управлінських рішень.

У свою чергу для ТОВ «Сінево Україна» така трансформація особливо важлива через широку географію філій і складну структуру управління. Інтегрована система комунікацій сприяє уніфікації корпоративних стандартів, оптимізації операційних витрат на внутрішню взаємодію та підвищенню

лояльності персоналу. Розвиток стратегічних підходів до управління комунікаціями в медицині потребує узгодженості організаційних, технологічних та соціальних складових. Як наголошують Ю. О. Головчук та ін., стратегічні комунікації мають спиратися на принципи соціального менеджменту, що запобігає конфліктам у колективах і сприяє їх згуртованості [19]. Таке поєднання дозволяє інтегрувати внутрішню та зовнішню взаємодію у єдину систему управління комунікаційними процесами, підвищуючи ефективність прийняття рішень [20].

Особливої уваги заслуговує персоналізований підхід до брендування в медицині. За позицією Ю. О. Головчук [22], бренд лікаря формує репутаційний капітал закладу і підсилює ефект корпоративних комунікацій, зміцнюючи довіру пацієнтів. При цьому, зауважимо, що розвиток культури комунікацій і дотримання етичних стандартів стає ключовою складовою стратегічного управління.

Інноваційний потенціал комунікацій визначається рівнем їх цифровізації. Ю. О. Головчук [24] підкреслює, що управління бізнес-моделями в приватних медичних закладах має базуватися на цифровій адаптації, що забезпечує оперативність, інтеграцію та зворотний зв'язок із клієнтами. У поєднанні з підходами Г. Палагнюк щодо розвитку медичної резилієнтності, це створює умови для формування систем, стійких до кризових впливів [25]. Не менш важливим є стратегічне планування та зміцнення інституційної структури управління, що відзначають К. О. Бужимська та І. М. Царук [10]. Ці принципи відображені і у Стратегії розвитку системи охорони здоров'я України до 2030 року, де комунікації визначені ключовим інструментом реалізації реформ [54].

Таким чином, удосконалення внутрішніх комунікацій виступає не лише інструментом управління персоналом, а й стратегічним чинником зміцнення конкурентоспроможності підприємства. Через ефективний внутрішній обмін інформацією реалізуються клієнтоорієнтованість, інноваційність та репутаційна стабільність бренду ТОВ «Сінево Україна».

3.3. Стратегічні орієнтири формування системи управління комунікаціями в закладах охорони здоров'я

Стратегічні орієнтири управління комунікаціями визначають довгострокові напрями розвитку медичних закладів, спрямовані на підвищення якості послуг, задоволення потреб пацієнтів та ефективну координацію всіх рівнів управління. Сучасна система управління комунікаціями повинна базуватися на інтеграції класичних принципів менеджменту з цифровими інноваціями, включати аналітичні інструменти оцінки результатів та механізми адаптації до змін зовнішнього середовища.

Проведене дослідження показало, що стратегічні орієнтири передбачають впровадження комплексних технологічних рішень, оптимізацію інформаційних потоків, підвищення компетентності персоналу та формування прозорих каналів взаємодії з пацієнтами. Побудова системи управління комунікаціями на основі стратегічних принципів забезпечує ефективну організацію процесів, зміцнення довіри до закладу та створення умов для сталого розвитку. Відповідно, дослідження та визначення стратегічних орієнтирів є невід'ємною складовою наукового підходу до управління медичними закладами [21; 23; 80].

Формування системи стратегічного управління комунікаціями потребує комплексного підходу, що поєднує управлінські, інформаційні та маркетингові аспекти. Як зазначають Ю. О. Головчук та ін. [21; 23], ефективність комунікаційних процесів безпосередньо залежить від їх інтеграції з управлінськими рішеннями. Подібну позицію висловлює І. Шишка [80], наголошуючи на важливості прозорого інформаційного забезпечення стратегічного управління. Ключовим орієнтиром сучасної стратегії розвитку закладів охорони здоров'я є системність і синергія управлінських функцій [7]. Додатковим чинником стратегічного розвитку виступає державна підтримка цифрової трансформації. Як зазначає В. І. Юнгер [85], державне управління охороною здоров'я має

спрямовуватися на створення інтегрованої та інформаційно відкритої системи медичних комунікацій.

Водночас міжнародна практика демонструє, що впровадження цифрових інструментів комунікації значно підвищує якість медичних послуг та прозорість управлінських процесів. Так, F. Amer та колеги [2] обґрунтовують доцільність використання Balanced Scorecard у закладах охорони здоров'я як ефективного інструменту оцінювання управлінських і комунікаційних процесів. S. Agrawal і D. Mittal [1] показують, що аналітика відео- та візуальних даних у маркетингових комунікаціях дозволяє точніше визначати потреби пацієнтів і оптимізувати бізнес-стратегії. Подальший розвиток міжнародних підходів до управління комунікаціями висвітлюють M. Badr і N. Willberg [3], які розглядають їх як систему міжкультурного діалогу та інформаційної взаємодії у глобальному середовищі. A. Goyal та ін. [4] наголошують на важливості використання міжнародного досвіду для адаптації корпоративних комунікацій до динаміки ринку.

Для української медичної системи стратегічним орієнтиром стає розвиток eHealth, що передбачає інтеграцію електронних стандартів, цифрових платформ і телемедичних сервісів. K. Malakhov [5] підкреслює, що цифрове здоров'я в Україні поступово трансформується у національну систему, орієнтовану на європейські стандарти якості. На міжнародному рівні N. Naimova [6] визначає, що ефективність маркетингових стратегій у сфері охорони здоров'я залежить від їх адаптивності до умов використання штучного інтелекту та аналітики великих даних. Застосування таких рішень підвищує ефективність управління, зміцнює довіру пацієнтів і формує умови для сталого розвитку закладів охорони здоров'я.

На основі узагальнення сучасних наукових підходів [10; 75] розроблено стратегічну карту розвитку системи комунікаційного менеджменту ТОВ «Сінево Україна», що охоплює чотири ключові перспективи: навчання і розвиток, внутрішні процеси, клієнтську взаємодію та фінансову результативність. Структура карти відповідає логіці Balanced Scorecard [2] і

дозволяє пов'язати стратегічні орієнтири підприємства з практичними інструментами їх реалізації. На основі проведеного PESTELI-FAMIL(Y)-аналізу, SWOT-діагностики та фінансово-економічних показників, стратегічна карта демонструє причинно-наслідкові зв'язки: від формування компетенцій персоналу та цифрової інтеграції до оптимізації внутрішніх процесів, підвищення довіри пацієнтів і досягнення фінансової ефективності. Таким чином, карта стає ефективним інструментом практичного втілення комунікаційної політики, інтегруючи теоретичні положення й реальні можливості розвитку ТОВ «Сінево Україна» (Додаток Д).

Запропонована стратегічна карта дозволяє перейти від абстрактних цілей до чіткої системи дій. Вона демонструє логіку «причина → наслідок»: інвестиції в персонал і цифрові компетенції (навчання і розвиток) забезпечують ефективність внутрішніх процесів, що, своєю чергою, сприяє зростанню довіри й лояльності клієнтів, а це напряму відображається у фінансових результатах компанії.

Відтак, для ТОВ «Сінево Україна» така карта набуває особливого значення, адже комунікації тут виступають не лише інструментом інформування, а й стратегічним ресурсом, який впливає на якість послуг, репутацію та конкурентоспроможність. Наукова новизна полягає у застосуванні Balanced Scorecard до управління комунікаціями у сфері охорони здоров'я, де показники сервісу та довіри клієнтів інтегровані з операційними та фінансовими метриками. Практичне значення карти полягає в тому, що вона може бути використана як «живий інструмент» управління, що дозволяє моніторити прогрес, оцінювати ефективність ініціатив і швидко адаптувати стратегію у відповідь на зміни ринку чи зовнішнього середовища. Представлена стратегічна карта демонструє узгодженість між внутрішніми процесами, кадровим розвитком і клієнтськими орієнтирами. Як зазначають О. Гладкова та Я. Деренська [13], формування конкурентних переваг медичних установ можливе лише за умови підвищення ефективності комунікаційних каналів та залучення персоналу до процесів стратегічного планування.

Саме поєднання фінансових і нефінансових показників дозволяє створити гнучку модель управління комунікаціями, здатну адаптуватися до ринкових змін.

Запропонована нами блок-схема моделі стратегічного управління комунікаціями для ТОВ «Сінево Україна» транслює абстрактні стратегічні орієнтири (визначені у рис. 3.2) у практичну архітектуру управління. Вона структурована за принципом ієрархії рівнів управління (стратегічний → тактичний → операційний), які взаємодіють із підтримувальними функціями та контролюючими механізмами. Такий підхід дозволяє поєднати результати проведених досліджень (PESTELI-FAMIL(Y)-аналіз, SWOT, фінансово-економічна діагностика) з реальними управлінськими практиками.

У середовищі цифрової трансформації комунікаційна система закладу охорони здоров'я має бути побудована за принципами інтегрованого управління. Як підкреслюють Н. В. Гусаревич та ін. [29], цифрове управління дозволяє поєднати інформаційні потоки, аналітику та процеси прийняття рішень у єдину систему. У сфері охорони здоров'я це сприяє підвищенню якості сервісу та оптимізації управлінських дій [37; 81]. На основі цього підходу запропоновано модель стратегічного управління комунікаціями ТОВ «Сінево Україна» (рис. 3.6).

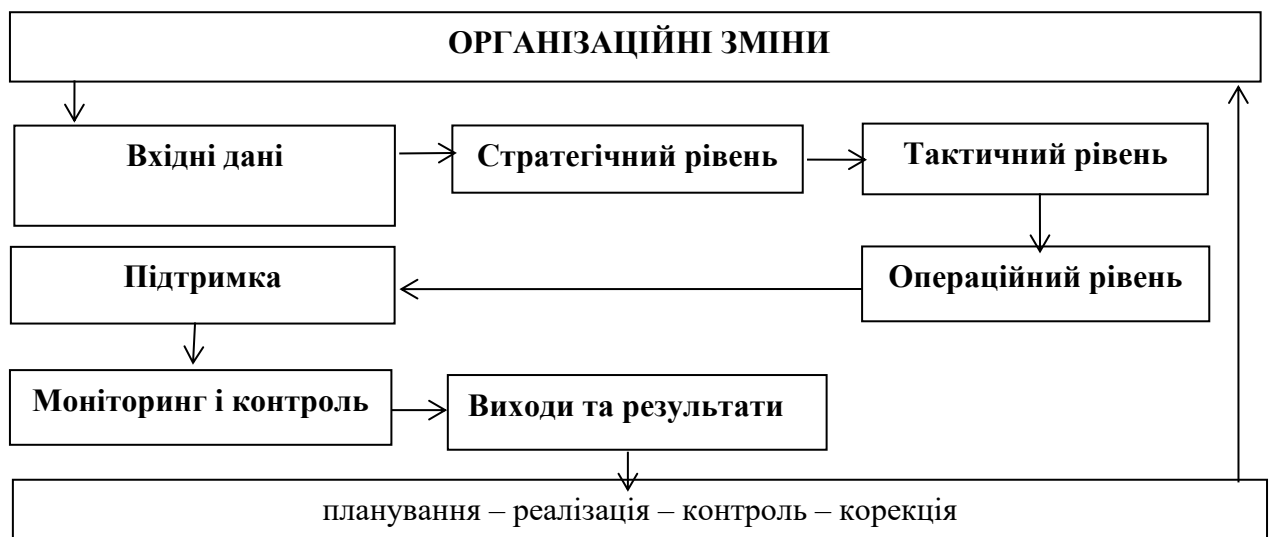


Рис. 3.6. Модель стратегічного управління комунікаціями у
ТОВ «Сінево Україна»

Джерело: складено автором

Для більш глибокого розуміння функціональної архітектури моделі проведено її структурування за основними блоками (табл. 3.6), що відображають рівні управління, механізми підтримки та очікувані результати.

Таблиця 3.6

Характеристика моделі стратегічного управління комунікаціями у ТОВ
«Сінево Україна»

Блок	Опис	Очікуваний результат
1. Вхідні дані	PESTELI-FAMIL(Y)-аналіз, SWOT-діагностика, фінансова оцінка; нормативні вимоги МОЗ; побажання пацієнтів (NPS); ринкові тренди.	Формування вимог до системи комунікацій, визначення зовнішніх ризиків і внутрішніх ресурсів.
2. Стратегічний рівень (Комітет з комунікацій)	До складу входять CEO, СМО, СІО, Head of Labs, HR, Legal. Функції: формування політик і пріоритетів, бюджетування, визначення KPI, антикризове управління, партнерство з державою.	Єдине бачення та централізоване ухвалення стратегічних рішень; збалансованість цілей і ресурсів.
3. Тактичний рівень (планування і координація)	Планування PR-кампаній, маркетингових і CRM-програм; управління діджитал-каналами (SMM, SEO, контент); координація кризових і регуляторних комунікацій.	Системність у комунікаційних кампаніях; своєчасна реакція на виклики; підвищення впізнаваності бренду.
4. Операційний рівень (щоденне виконання)	Контакт-центр, пацієнтський портал і мобільний додаток; інтеграція Silab ↔ CRM; SMM-студія; відділ якості. Функції: щоденна взаємодія з пацієнтами, публікації, обробка звернень, передача результатів аналізів.	Підвищення задоволеності клієнтів; скорочення часу обробки (TAT); оперативність і прозорість комунікацій.
5. Підтримка	IT-безпека, HR (тренінги персоналу), Legal (захист даних, дотримання законодавства), QA / лабораторний контроль, логістика.	Стабільність і безпека процесів; підготовка персоналу; юридичний та якісний супровід усіх рівнів.
6. Моніторинг, контроль, зворотний зв'язок	KPI-Dashboard (NPS, TAT, Cost per Contact, ROI); BI-панелі; щотижневі й щоквартальні ревізії; зовнішні аудити; інцидент-менеджмент.	Своєчасне виявлення відхилень; ухвалення коригувальних рішень; постійне вдосконалення комунікацій.
7. Результати	Репутаційні: зростання довіри та лояльності пацієнтів; Операційні: зниження TAT, ефективність каналів; Фінансові: зростання повторних звернень, доходу на пацієнта, зниження витрат.	Підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сінево Україна»; стійкий розвиток і зміцнення позицій на ринку.

Джерело: складено автором

Модель пропонує логічну ієрархію управління комунікаціями у ТОВ «Сінево Україна», де стратегічні рішення транслуються в тактичні й операційні кроки, а результати вимірюються через конкретні KPI та повертаються у вигляді зворотного зв'язку для корекції. Зазначимо, що її особливість у тому, що вона поєднує стратегічний BSC-підхід із цифровою інфраструктурою (Silab, CRM, портал), а також враховує кризові фактори війни та вимоги МОЗ. При цьому новизна запропонованої моделі полягає в тому, що управління комунікаціями у медичному закладі вперше розглядається як багаторівнева інтегрована система, у якій усі складові – від аналітики до контролю – функціонують у єдиному управлінському циклі. На вхідному етапі система спирається на результати PESTELI-FAMIL(Y)-аналізу, SWOT-діагностики та фінансової оцінки, враховує нормативні вимоги Міністерства охорони здоров'я, результати опитувань задоволеності пацієнтів (NPS) і поточні тенденції ринку медичних послуг.

Відповідно ці дані стають базою для формування стратегічних рішень, що приймаються на рівні Комітету з комунікацій, до складу якого входять керівники основних напрямів – CEO, CMO, CIO, керівники лабораторій, HR- і юридичного відділів. Саме цей рівень визначає політику, пріоритети, бюджети, ключові показники ефективності (KPI), ухвалює кризові рішення та координує партнерські взаємодії з державними структурами.

Подальша реалізація стратегічних орієнтирів відбувається на тактичному рівні, де здійснюється планування і координація PR-кампаній, CRM-програм, комунікацій у цифровому середовищі (SMM, SEO, контент-маркетинг), а також управління кризовими ситуаціями. Тут формуються меседжі, графіки та ініціативи, спрямовані на посилення лояльності клієнтів і зміцнення репутації компанії. Наступним є операційний рівень, який забезпечує практичну реалізацію комунікаційних процесів. До нього належать контакт-центр, пацієнтський портал, мобільний застосунок, інтеграція лабораторної системи Silab із CRM-платформою, робота SMM-команди та відділу якості. Саме на

цьому етапі відбувається щоденна взаємодія з пацієнтами, обробка звернень і передача результатів аналізів у максимально зручний спосіб.

Важливу роль у стабільному функціонуванні системи відіграє підсистема підтримки, що охоплює ІТ-безпеку, юридичний супровід, кадровий розвиток і тренінги персоналу, а також контроль якості. Ці елементи створюють умови для безперервності процесів, захисту даних і професійної підготовки працівників. Усі управлінські рівні об'єднані спільним контуром моніторингу й контролю, який реалізується через KPI-Dashboard, що відстежує такі показники, як NPS, TAT, Cost per Contact, ROI від комунікаційних кампаній. Регулярна аналітика, щотижневі звіти й квартальні огляди забезпечують зворотний зв'язок між виконавчими та стратегічними рівнями, дозволяючи своєчасно коригувати політики та ініціативи.

Завершальним результатом функціонування моделі є підвищення рівня довіри та лояльності пацієнтів, зростання повторних звернень, скорочення часу обробки аналізів, зменшення витрат на комунікаційні процеси та підвищення дохідності підприємства. Таким чином, система управління комунікаціями у ТОВ «Сінево Україна» виступає інструментом комплексного розвитку організації, забезпечуючи стійкість, ефективність і конкурентні переваги на ринку медичних послуг. Завдяки цьому модель забезпечує не лише ефективність щоденної взаємодії з пацієнтами, а й стратегічний розвиток комунікацій, який напряду впливає на репутацію, фінансові результати та конкурентоспроможність підприємства.

Окрему увагу приділено і впливу цифровізації на комунікаційні процеси – впровадженню електронних сервісів, CRM-систем, телемедицини, онлайн-платформ та інших інструментів, що розширюють можливості взаємодії між лікарем і пацієнтом. При цьому важливим аспектом залишається мотиваційно-ціннісна готовність фахівців до ефективної комунікації, що узгоджується з висновками В. В. Петрушенко про визначальну роль професійних цінностей у взаємодії спеціаліста з цільовими групами [67].

Розширення та оптимізація цифрових і соціальних каналів комунікації дозволяє формувати більш цілісний клієнтський досвід, підвищувати точність і швидкість передачі інформації та зміцнювати довгострокові відносини з пацієнтами. Крім того, інтеграція аналітичних інструментів і KPI у процеси комунікацій дає змогу своєчасно виявляти проблемні зони, оцінювати ефективність заходів та оперативно коригувати стратегію. Акцент на корпоративну культуру та професійну підготовку персоналу забезпечує гармонійне поєднання технологічних і людських ресурсів у системі управління. Водночас активна співпраця з медичними асоціаціями, університетами та корпоративними клієнтами створює додаткові можливості для розвитку партнерств і підвищення впізнаваності бренду. У комплексі ці заходи формують основу для сталого стратегічного розвитку компанії та підсилюють її позиції на національному та регіональному ринку лабораторних послуг.

Отже, запропонована система стратегічного управління комунікаціями базується на поєднанні цифрових технологій, інструментів контролю ефективності та соціально орієнтованого менеджменту. Як зазначають З. Тягунова та Л. Кручак [77], цифровий менеджмент виступає платформою стійкого розвитку підприємств у кризових умовах, що цілком узгоджується з моделлю комунікаційного менеджменту ТОВ «Сінево Україна». У результаті формується інтегрована система, спрямована на підвищення довіри, якості послуг і конкурентоспроможності медичного підприємства.

Відтак, впровадження багаторівневої системи стратегічного управління комунікаціями забезпечує для ТОВ «Сінево Україна» основу для подальшого розвитку сервісної якості та зміцнення позицій на ринку лабораторних послуг. Досліджувана організація має всі передумови для утримання лідерства, підвищення частки ринку та формування сталого позитивного іміджу серед пацієнтів і партнерів. Подальші кроки доцільно спрямувати на оптимізацію логістичних процесів, цифрову трансформацію каналів комунікації та розширення співпраці з корпоративним сектором.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження з управління комунікаціями в закладах охорони здоров'я, зокрема на прикладі ТОВ «Сінево Україна», дозволило узагальнити теоретико-методичні засади комунікаційного менеджменту, оцінити стан функціонування системи комунікацій підприємства та визначити стратегічні напрями її удосконалення. У процесі роботи встановлено, що ефективна комунікаційна політика є ключовим чинником розвитку сучасного медичного бізнесу, оскільки забезпечує не лише обмін інформацією між структурними підрозділами, а й формує довіру, імідж та конкурентоспроможність організації.

У першому розділі обґрунтовано сутність управління комунікаціями як комплексної управлінської функції, що поєднує інформаційні, організаційні, соціальні та технологічні аспекти діяльності. Визначено, що особливістю комунікацій у сфері охорони здоров'я є поєднання високих етичних вимог, швидкості прийняття рішень та потреби у конфіденційності даних пацієнтів. Систематизовано концептуальні підходи до управління комунікаціями, які пройшли еволюцію від класичних ієрархічних до сучасних інтегрованих цифрових моделей. Показано, що в умовах цифрової трансформації ключову роль відіграє використання ІТ-технологій, CRM-систем, телемедицини та мобільних сервісів, які підвищують якість взаємодії між пацієнтами, персоналом та партнерами.

Відповідно у другому розділі здійснено комплексний аналіз фінансово-економічної діяльності та комунікаційного середовища ТОВ «Сінево Україна». Встановлено, що підприємство демонструє високі результати завдяки впровадженню міжнародних стандартів якості ISO 15189, багаторівневому контролю результатів, сучасному технічному оснащенню лабораторій і чітко структурованій організаційній системі. Дослідження показало, що основними конкурентними перевагами компанії є широка мережа лабораторних центрів, висока точність досліджень, автоматизація процесів, використання інтегрованої інформаційної системи Silab та ефективна кадрова політика. Водночас виявлено потенціал для

вдосконалення внутрішніх і зовнішніх комунікацій, зокрема через підсилення аналітичної функції маркетингу, систематизацію цифрових каналів взаємодії та розвиток брендингу роботодавця.

Третій розділ присвячено визначенню пріоритетних напрямів удосконалення комунікаційної політики компанії. Запропоновано створення Центру маркетингових комунікацій як структурного підрозділу, що координуватиме інформаційні потоки, реалізовуватиме SMM- та PR-стратегії, проводитиме моніторинг зворотного зв'язку та розвиватиме систему клієнтоорієнтованої комунікації. Рекомендовано впровадження єдиного цифрового простору комунікацій, інтегрованого з CRM-системою, що дозволить підвищити ефективність внутрішньої взаємодії, скоротити час реагування на запити пацієнтів і забезпечити персоналізований сервіс. Запропоновано також використання механізмів змішаних комунікацій (онлайн- та офлайн-форматів) для забезпечення більшої гнучкості та швидкості інформаційного обміну.

Сформульовано стратегічні орієнтири розвитку системи управління комунікаціями в ТОВ «Сінево Україна» зорієнтовані на підвищення рівня цифровізації процесів, впровадження системи моніторингу комунікаційних КРІ, розвиток внутрішнього бренду роботодавця, підвищення професійних компетенцій персоналу у сфері комунікаційного менеджменту, а також зміцнення репутаційного капіталу через соціальну відповідальність та участь у громадських ініціативах. Акцентовано, що формування комунікаційної стратегії повинно базуватися на принципах відкритості, довіри, адаптивності та інноваційності, що відповідає сучасним європейським тенденціям розвитку медичних організацій.

Результати дослідження підтвердили, що ефективне управління комунікаціями сприяє підвищенню якості управлінських рішень, оптимізації інформаційних потоків, розвитку корпоративної культури та зміцненню конкурентоспроможності підприємства. Запропоновані напрями вдосконалення системи комунікацій можуть бути адаптовані не лише для ТОВ «Сінево Україна», а й для інших приватних закладів охорони здоров'я, що прагнуть інтегрувати сучасні технології комунікацій у власну діяльність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Agrawal S. R., Mittal D. Optimizing marketing strategy: a video analysis approach. *Marketing Intelligence & Planning*. 2025. Т. 43. № 1. С. 73-95. DOI: <https://doi.org/10.1108/MIP-12-2023-0655>
2. Amer F., Hammoud S., Khatatbeh H. The deployment of balanced scorecard in health care organizations: is it beneficial? *A systematic review. BMC Health Serv Res*. 2022. №22 (65). DOI: <https://doi.org/10.1186/s12913-021-07452-7>
3. Badr M., Willberg N. in *International Marketing and Communication Strategies. KI in Medien, Kommunikation und Marketing: Wirtschaftliche, gesellschaftliche und rechtliche Perspektiven*. 2025. p. 225. URL: <https://surl.lu/smspwv> (дата звернення: 20.09.2025).
4. Goyal A., Jegadeesh N., Subrahmanyam A. Empirical determinants of momentum: A perspective using international data. *Review of Finance*. – 2025. Т. 29. № 1. p. 241-273. DOI: <https://doi.org/10.1093/rof/rfae038>
5. Malakhov K. S. Insight into the Digital Health System of Ukraine (eHealth): Trends, Definitions, Standards, and Legislative Revisions. *Telerehabil*. 2023. Vol. 15(2). DOI: 10.5195/ijt.2023.6599
6. Naimova N. Classification of international marketing strategies existing approaches. *International Journal of Artificial Intelligence*. 2025. № 1(1), P. 683-688. URL: <https://inlibrary.uz/index.php/ijai/article/view/70922> (дата звернення: 20.09.2025).
7. Августин Р. Р., Стахів О. В. Визначення стратегічних пріоритетів управління системним розвитком закладів охорони здоров'я. *Академічні візії*. 2023. № 17. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7763346>
8. Бабчинська О. І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення. *Ефективна економіка*. 2022. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2018/51.pdf
9. Богацька Н. М. Аналіз ефективності господарсько-фінансової діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.10.76

10. Бужимська К. О., Царук І. М. Механізми управління розвитком підприємства: сутність і структура. *Бізнес Інформ*. 2022. №7. С. 278-287. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-278-287>
11. Вовк М. О., Прилуцька А. Є., Заяц О. В., Артемчук В. О. Безпекова діагностика системи технологічного менеджменту інноваційно орієнтованого підприємства: маркетинговий аспект. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.19>
12. Волкова Н. А. Методичні аспекти бізнес-аналізу суб'єкта господарювання. *Інтелект XXI*. 2022. № 2. С. 47-50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-2.8>
13. Гладкова О., Деренська Я. Управління закладами охорони здоров'я на засадах lean-менеджменту з метою посилення їх конкурентних переваг. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1(48). С. 249-256. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-35>
14. Головчук Ю. О., Паламаренко Я. В., Рисинець Т. П. Кадровий потенціал і психологічна ефективність у системі проектного управління. *Бізнес Інформ*. 2025. №7. С. 266-277. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-266-277>
15. 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>
16. 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>
17. Головчук Ю. О., Галаченко О. О., Палагнюк Г. О., Трет'яков М. С. Стратегії менеджменту для впровадження цифрових технологій у сфері охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.7>

18. 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>

19. 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>

20. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О., Дибчук Л. В. Стратегічні напрями маркетингової діяльності бізнесу в умовах транспарентності середовища. *Економіка та держава*. 2021. №3. С. 88-93. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4889&i=14>

21. 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.vntmu.edu.ua/123456789/9874> (дата звернення: 20.09.2025).

22. 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://surl.li/ueuexg> (дата звернення: 20.09.2025).

23. Головчук Ю. О. Взаємозв'язок менеджменту та маркетингу в сучасних медичних установах: збірник доповідей навчально-методичної конференції, Вінниця, 26 лютого. 2025 р. видавець ВНМУ ім. М. І. Пирогова «Модернізація освітніх програм підготовки здобувачів вищої освіти відповідно до тенденцій розвитку українського та світового ринків праці», 2025. 319 с. С. 56-57. URL: <https://dspace.vntmu.edu.ua/123456789/10290> (дата звернення: 20.09.2025).

24. Головчук Ю. О. Управління розробкою бізнес-моделей у сфері приватних медичних закладів. Бізнес-моделі для сталого розвитку: виклики та цифрова трансформація : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків. 15-16 лют. 2024. Харків, 2024. С. 119-121. URL: <https://dspace.vntmu.edu.ua/123456789/10092> (дата звернення: 20.09.2025).

25. Головчук Ю. О., Дибчук Л. В., Палагнюк Г. О. Медична резилієнтність в умовах воєнного стану: стратегії та планування для оптимізації системи охорони здоров'я України. Актуальні проблеми якості, менеджменту і економіки у фармації і охороні здоров'я: матеріали II наук.-практ. internet-конф. з міжнар. уч., м. Харків, 19 січ. 2024. Харків, 2024. С. 29-38. URL: https://quality.nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2024/01/materialy-konferentsii_19.01.2024.pdf (дата звернення: 20.09.2025).

26. Горященко Ю. Г. Інформаційне забезпечення маркетинг-статистики інноваційних підприємств. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2022. № 5 (38). DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.5\(38\).207-213](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.5(38).207-213)

27. Гринько Т. В., Петров Д. М. Формування маркетингової комунікаційної політики підприємства в сучасних умовах в Україні. *Ефективна економіка*. 2024. № 12. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.24>

28. Грищенко А. Діагностичне дослідження формування і реалізації маркетингової політики на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-75>

29. Гусаревич Н. В., Смирнова І. М., Папп В. В. Цифрове управління підприємницькою діяльністю. *Економічний простір*. 2024. №191. С. 3-7. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-1>

30. Деміхов О. І. Комунікаційна стратегія як напрям розвитку сфери громадського здоров'я на регіональному рівні. *Університетські наукові записки*. 2022. № 3 (87). С. 83-105. DOI: [10.37491/UNZ.87.7](https://doi.org/10.37491/UNZ.87.7)

31. Дзяна Г. О., Дзяний Р. Б. Управління комунікаціями в умовах криз. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 2. DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.2.2>
32. Дорогань-Писаренко Л. О., Безкровний О. В., Капаєва Л. М., Маркевич В. О. Оцінка фінансового стану підприємства з акцентом на ризиках сучасності. *Ефективна економіка*. 2024. № 11. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.88>
33. Дячков Д. В., Синенко В. А. Фактори впливу на систему управління підприємств в сфері надання медичних послуг України. *Економічний простір*. 2024. № 196. С. 10-18. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.196.10-18>
34. Єрмошенко М.М., Дончик Р.В. Маркетингова стратегія як інструмент розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 3 (285). С. 36-42. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-285-35-42.
35. Ільченко Т., Помазан Л. Маркетингова комунікаційна політика: сутність та особливості на промисловому підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-47>
36. Кабінет Міністрів України. Розпорядження «Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року» від 14 квітня 2021 р. № 366-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 15.09.2025).
37. Квітка С., Миргородська М. Цифрова трансформація системи охорони здоров'я: фактори впливу на якість життя населення. *Аспекти публічного управління*. 2024. №12 (1). С. 14-21. DOI: <https://doi.org/10.15421/152402>
38. Кириченко С. О., Цвях П. В. Напрями удосконалення комунікаційної політики на підприємстві. *Агросвіт*. 2022. № 23. С. 42-46. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.23.42

39. Кінаш І. П., Савчук Л. М. Фактори впливу на розвиток сфери охорони здоров'я України. *Причорноморські економічні студії*. 2022. № 25. С. 43-47. URL: https://www.bses.in.ua/journals/2018/25_2018/11.pdf
40. Кіпоренко С. С., Топіна Р. П. Використання інформаційних систем в управлінні маркетинговою діяльністю підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. №11. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.11.170
41. Клочко Т. Фінансова безпека як умова фінансової стійкості підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-17>
42. Кожушко С. П., Захарова С. Г. Маркетингові дослідження та методи збору маркетингової інформації в сучасному готельному підприємстві. 2020. *Держава та регіони*. № 4 (115). С. 81-84. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-4-14>
43. Коптєв О. С. Особливості комунікативних технологій у кризовий період міжнародних відносин. *Філософія та політологія в контексті сучасної культури*. 2023. № 15(1). С. 120-127. DOI: <https://doi.org/10.15421/352314>
44. Костюк О., Кайда О. Система маркетингових комунікацій закладів охорони здоров'я в умовах економіки сталого розвитку. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. №4. С. 127-135. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-18>
45. Кравчук І. І., Лавриненко С. О. Управління знаннями та бізнес-комунікаціями – актуальні тренди інноваційного розвитку сучасних організацій. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.4
46. Лебедева Н. Антикризовий менеджмент маркетинг як стратегія розвитку бізнесу в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-171>

47. 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>
48. Лепетан І. М. Організація діловодства в управлінській діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1389>
49. Летуновська Н., Хоменко Л., Чванкін Є. Шляхи підвищення ефективності механізмів управління в галузі охорони здоров'я. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*. 2025. № 2(56). С. 90-101. DOI: <https://doi.org/10.55643/ser.2.56.2025.610>
50. Марусяк Н. Аналіз фінансового стану як ефективний інструмент управління фінансовою діяльністю підприємств в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-49>
51. Миронюк І., Погоріляк Р. Розвиток науки про комунікації в охороні здоров'я України: аналітичний огляд. Україна. *Здоров'я нації*. 2023. № 4. С. 43-48. DOI: <https://doi.org/10.24144/2077-6594.4.1.2022.277063>
52. Мирута Н. Особливості та роль комунікацій у закладах охорони здоров'я. *International science journal of management, economics & finance*. 2024. Vol. 3(4). P. 127-137. DOI: 10.46299/j.isjmef.20240304.12
53. Міністерство охорони здоров'я України. URL: <https://moz.gov.ua/uk> (дата звернення: 15.09.2025).
54. Міністерство охорони здоров'я України. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року. 2025. 44 с. URL: <https://moz.gov.ua/storage/uploads/3b12eed8-260c-46e5-baa7-b8418d7187ee/UKR-Strategy-2030-.pdf> (дата звернення: 20.09.2025).
55. Назаренко С., Матюшенко Н. Вплив внутрішніх комунікацій на ефективність діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-92>

56. Обуховська Л. І. Чинники діяльності комунальних підприємств закладів охорони здоров'я в умовах децентралізації. *Право та державне управління*. 2022. № 1(2). С. 226-232.

DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.1-2.35>

57. Олексієнко Р., Скорупич А., Володіна Д. Ключові аспекти інтеграції стратегічного планування в маркетингу з проєктним менеджментом. *Вісник економіки*. 2024. № 2. С. 68-81.

DOI: <https://doi.org/10.35774/>

58. Осипова Є., Покотило Б. Брендинг 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>

59. Осокіна А., Риловнікова А. Удосконалення маркетингових комунікацій бізнес-організації. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-103>

60. Паламаренко Я. В. Адитивна модель оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємств спиртової промисловості на основі методики PESTEL-FAMIL(Y)-аналізу. *Економіка та суспільство*.

2022. № 13. С. 265-270.

URL: <https://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/16927.pdf>

61. Паламаренко Я. В. Сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 5.

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.5.80](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.80)

62. Паламаренко Я. В. Концептуальні положення державного регулювання інноваційних процесів. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 4. DOI: [10.32702/2307-2156-2020.4.56](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.4.56)

63. Пацьора Ж. Комунікаційна політика в сучасному безпековому середовищі. *Міжнародні відносини*. 2024. № 2(59). С. 58-65.

DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2292.2024/2-59/58-65>

64. Полюлях Р. А. Комунікативна діяльність закладів охорони здоров'я в територіальних громадах. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 3.

DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.3.9>

65. Проскуріна Н., Гнідкова А. Аналіз фінансового стану та фінансових результатів як інструмент оцінки ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-74>

66. Петрушенко В. В., Чорна В. В. Відновлення та розвиток системи охорони здоров'я України, втілення напрямів зміцнення ментального/психічного здоров'я ВООЗ. *Вісник Вінницького національного медичного університету*. 2024. № 4 (28). С. 723–731. DOI: [https://doi.org/10.31393/reports-vnmedical-2024-28\(4\)-25](https://doi.org/10.31393/reports-vnmedical-2024-28(4)-25)

67. Петрушенко В. В. Особливості мотиваційно-ціннісного ставлення правників до професійної діяльності та задоволеності нею на різних етапах кар'єри. *Психологія та соціальна робота*. 2024. № 1. С. 225-232. DOI: <https://doi.org/10.32782/2707-0409.2024.1.20>

68. Романуша Ю. Удосконалення інструментів маркетингової комунікаційної політики закладу вищої освіти. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. № 16(32). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-08)

69. Самофалов Д. О. Моделі комунікативної діяльності в публічному адмініструванні громадського здоров'я: зарубіжний та український підходи. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 9. DOI: [10.32702/2307-2156-2020.9.52](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.9.52)

70. Самофалов Д. О. Зарубіжні концептуальні підходи до комунікацій у системі охорони здоров'я. *Держава та регіони*. 2019. С. 11-18. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2019/4.pdf

71. Самофалов Д. О. Формування моделі комунікативної діяльності в публічному адмініструванні охороною здоров'я в Україні: теоретико-методологічний аспект: монографія. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2021. 326 с. URL: <https://surl.li/rkhews>

72. Сафонов Ю. М., Борщ В. І. Стратегічний менеджмент закладів охорони здоров'я: загальні принципи та особливості застосування в галузі охорони здоров'я України. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. № 8 (218). С. 62-69. DOI: [10.32752/1993-6788-2019-1-218-62-69](https://doi.org/10.32752/1993-6788-2019-1-218-62-69)

73. Сінево – європейська медична лабораторія/
URL: <https://surl.li/wvzfgb> (дата зверненн: 15. 09. 2025).
74. Слюсарєва Л. А., Костіна О. М. Удосконалення комунікаційної політики підприємства. *Економіка і суспільство*. 2022. С. 484-494.
URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/74.pdf
75. Станасюк Н. С., Мінко А. В. Необхідність стратегічного підходу в управлінні закладами охорони здоров'я та його ключові орієнтири. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-55>
76. Сторожук О., Немченко Т., Заярнюк О. Ефективні бізнес-комунікації як стратегічна складова управління ризиками підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. №58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-5>
77. Тягунова З. О., Кручак Л. В. Цифровий менеджмент як платформа стійкого розвитку підприємства в умовах сучасних криз. *Економічний простір*. 2024. №191. С. 87-91.
URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1534/1478>
78. Шевчук А. Використання ІІІ для захисту цифрового активу щодо управління бізнес процесами в умовах цифрових трансформацій: еволюція та майбутнє. *Економічний простір*. 2024. №191. С. 244-249.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-40>
79. Шелест О., Сидоренко К. Комунікаційна політика як елемент комплексу маркетингу підприємства. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. № 17(34).
DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-11)
80. Шишка І. Інституційне та інформаційне забезпечення механізму стратегічного управління сферою охорони здоров'я. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-97>

81. Шпиґа П. С., Карпенко О. В., Осьмак А. С., Карпенко Ю. В., Качмарський Є. І. Інструменти реінжиніринґу державного управління у сфері охорони здоров'я: штучний інтелект та цифрові системи персональної ідентифікації пацієнтів. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. №5. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/3676/3711>

82. Шумкова О., Нечипоренко В. Підвищення комунікативної ефективності як захід покращення міжнародної маркетингової діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-59>

83. Штефаніч Д., Дячун О. Оцінка ефективності комунікаційної політики підприємства. *Вісник ТНЕУ*. 2020. № 1. URL: <https://surl.lu/aauroj>

84. Щербінська О., Жданова О. Концептуальна модель комунікацій щодо формування здорового способу життя у молоді в Україні. *Сімейна Медицина. Європейські практики*. 2025. №2. С. 19-25. DOI: <https://doi.org/10.30841/2786-720X.2.2025.329474>

85. Юнґер В. І. Розвиток стратегічних положень державного управління системою охорони здоров'я. *Право та державне управління*. 2023. № 2. С. 325-333. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdu.2023.2.47>

86. Якобчук В. П., Іванюк О. В., Круть В. В. Управління інформаційними технологіями в сфері охорони здоров'я в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2024. № 195. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.195.193-200>

87. Янчук Т. В., Фурман Т. Ю. Аналіз та оптимізація маркетингової діяльності через впровадження інформаційних технологій. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13856459>

ДОДАТКИ