

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна  
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна  
академія»  
Кафедра педагогіки, методики та менеджменту освіти

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему

«Стратегічне управління іміджем організації в умовах кризи ( на  
прикладі КНП «Великобурлуцький ЦПМСД»)»  
(тема кваліфікаційної роботи)

Виконала: здобувачка освіти 2 курсу,  
групи ЗЗОЗ-24мг

спеціальності: 073 Менеджмент  
(код і найменування спеціальності)

\_\_\_\_\_/ Тетяна ДОЛЯ  
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник \_\_\_\_\_/ Наталія РУБАН  
(підпис) (ім'я та прізвище)

Рецензент \_\_\_\_\_/ Олена КИР'ЯН  
(підпис) (ім'я та прізвище)

*«До захисту допущено»*

В.о. завідувачки кафедри \_\_\_\_\_/ Наталія  
БРЮХАНОВА  
(підпис) (ім'я та прізвище)

Нормоконтроль \_\_\_\_\_/ Влада МАРКОВА  
(підпис) (ім'я та прізвище)

Секретар ЕК \_\_\_\_\_/ Валентина БУРБИГА  
(підпис) (ім'я та прізвище)

Харків – 2025 рік

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМ. В.Н.КАРАЗІНА**

Інститут: Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»

Кафедра: педагогіки, методики та менеджменту освіти

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент закладів охорони здоров'я»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри  
д.пед.н., проф.  
Наталія БРЮХАНОВА

\_\_\_\_\_  
(підпис)

«    »                    2025 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу (дипломну роботу)**  
**другого (магістерського) рівня вищої освіти**  
здобувачці Тетяні ДОЛІ

1.Тема: «Стратегічне управління іміджем організації в умовах кризи ( на прикладі КНП «Великобурлуцький ЦПМСД»)» затверджена наказом по академії №                    від «    »                    2025 р.

2. Термін здачі закінченої роботи: «    »                    2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: Закони України, Постанови Верховної Ради, Постанови Кабінету Міністрів, теоретичні та практичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів за темою роботи, періодичні видання, статистичні дані.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1. Аналіз теоретичних засад організації іміджевої діяльності закладу охорони здоров'я. Розділ 2. Аналіз управління іміджевою діяльністю закладу охорони здоров'я КНП «Великобурлуцький ЦПМСД». Розділ 3. Удосконалення управління рекламною роботою КНП «Великобурлуцький ЦПМСД».

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу 12 рис., 10табл., презентаційний матеріал

## 6. Консультант:

Розділ	Консультант	Підпис, дата		Оцінка (бали)
		Завдання видав	Завдання прийняв	
-	Не передбачено	-	-	-

7. Дата видачі завдання: «01» жовтня 2025 р.

**Керівник:** \_\_\_\_\_ Наталія РУБАН  
(підпис)

**Завдання прийняла до виконання:** \_\_\_\_\_ Тетяна ДОЛЯ  
(підпис)

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН-ГРАФІК  
виконання кваліфікаційної роботи  
(дипломної роботи)**

№ з/п	Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1	Систематизація матеріалів про діяльність об'єкту дослідження	04.10.2025	
2	Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого розділу роботи	16.10.2025	
3	Аналіз діяльності об'єкту дослідження, написання другого розділу	30.10.2025	
4	Розробка та написання рекомендаційної частини роботи	15.11.2025	
5	Завершення висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури	25.11.2025	
6	Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедрі	30.11.2025	

**Здобувачка** \_\_\_\_\_ Тетяна ДОЛЯ  
(підпис)

**Нормоконтроль:** \_\_\_\_\_ Влада МАРКОВА  
(підпис)

## АНОТАЦІЯ

Тема: «Стратегічне управління іміджем організації в умовах кризи ( на прикладі КНП «Великобурлуцький ЦПМСД»)».

Робота містить 109 с., 12 рис., 10 табл., 73 джерел.

Мета дослідження: провести аналіз теоретичних засад управління іміджевою діяльністю в закладі охорони здоров'я, проаналізувати управління іміджевою діяльністю в закладі охорони здоров'я та удосконалити його.

Об'єкт дослідження: управління іміджевою діяльністю в закладі охорони здоров'я.

Предмет дослідження: удосконалення управління іміджевою діяльністю КНП «Великобурлуцький ЦПМСД».

Завдання дослідження: провести аналіз теоретичних засад управління іміджевою діяльністю закладу охорони здоров'я; проаналізувати управління іміджевою діяльністю КНП «Великобурлуцький ЦПМСД»; удосконалити управління рекламною роботою в закладі охорони здоров'я.

Методи дослідження:*теоретичні*: аналіз державних нормативних документів; аналіз наукових робіт з проблеми управління іміджевою діяльністю в закладі охорони здоров'я; порівняльний аналіз, синтез, узагальнення дозволили провести систематизацію теоретичного та практичного матеріалу з досліджуваної проблеми; *емпіричні*: опитування, спостереження, метод експертних оцінок, вивчення практичного досвіду роботи з управління іміджевою діяльністю в закладі охорони здоров'я.

Наукова новизна дослідження: знайшли подальшого розвитку питання удосконалення організації іміджевою діяльності закладу охорони здоров'я на основі проектного підходу.

Практичне значення полягає у тому, що розроблені заходи з організації іміджевою діяльності закладу охорони здоров'я були втілені у роботу КНП «Великобурлуцький ЦПМСД».

*Ключові слова*:заклад охорони здоров'я, імідж, діяльність, інноваційна робота, удосконалення, управління.

## ANNOTATION

Topic: "Strategic image management of the organization in a crisis" (on the example of KNP "Velikoburlutsky CPMSD").

The work contains 109 pages, 12 figures, 10 tables, 73 sources.

The purpose of the study: to analyze the theoretical foundations of image management in a health care institution, to analyze the management of image activity in a health care institution and to improve it.

Object of research: management of image activity in a health care institution.

Subject of research: improving the management of image activity of KNP "Velikoburlutsky CPMSD".

Objectives of the study: to analyze the theoretical foundations of image management of the health care institution; to analyze the management of image activity of KNP "Velikoburlutsky CPMSD"; improve the management of advertising in the health care facility.

Research methods: theoretical: analysis of state regulations; analysis of scientific works on the problem of image management in a health care institution; comparative analysis, synthesis, generalization allowed to systematize theoretical and practical material on the researched problem; empirical: surveys, observations, the method of expert assessments, the study of practical experience in the management of image activities in the health care institution.

Scientific novelty of the research: the issues of improving the organization of the image activity of the health care institution on the basis of the project approach have been further developed.

The practical significance lies in the fact that the developed measures for the organization of the image activity of the health care institution were implemented in the work of the KNP "Velikoburlutsky CPMSD".

*Keywords:* health care institution, image, activity, innovative work, improvement, management.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДО ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	11
1.1. Формування поняття іміджу медичного закладу.....	11
1.2. Вплив іміджу на формування конкурентних переваг медичного закладу.....	201.
3. Дослідження засад управління іміджем медичного закладу.....	29
Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КНП «ВЕЛИКОБУРЛУЦЬКИЙ ЦПМСД».....	34
2.1. Зміст показників іміджу закладу охорони здоров'я.....	34
2.2. Історія та сучасність КНП «ВЕЛИКОБУРЛУЦЬКИЙ ЦПМСД».....	45
2.3. Формування критеріальної бази іміджу медичного закладу.....	58
Висновки до розділу 2.....	72
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я .....	74
3.1. Удосконалення системи управління іміджем організації.....	74
3.2. Стратегічне управління іміджем організацією в умовах кризи.....	85
Висновки до розділу 3.....	92
ВИСНОВКИ.....	95
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	100

## ВСТУП

Підвищення конкурентоспроможності медичного закладу та його шанси на стійкий ринковий успіх значною мірою залежать від того, наскільки ефективно вибудовані та спрямовані комунікативні потоки, орієнтовані на формування позитивного сприйняття діяльності організації внутрішніми й зовнішніми аудиторіями. З огляду на це ключовою функцією маркетингової політики сучасного медичного закладу постає управління його іміджем, що виступає інструментом стратегічного позиціонування та засобом забезпечення довіри споживачів.

У сучасних умовах, коли інтенсифікація конкуренції на вітчизняних і зарубіжних ринках медичних послуг перестає гарантувати успіх у довгостроковій перспективі лише завдяки ціновим стратегіям чи покращенню якості, особливої ваги набуває інформованість громадськості про діяльність медичного закладу, його послуги, місію та суспільну роль. Провідні медичні організації, зокрема КНП «Великобурлуцький ЦПМСД», дедалі активніше інтегрують такі підходи у власні управлінські практики.

Позитивний імідж створює для медичного закладу низку стратегічних переваг: підвищує його привабливість як роботодавця, формує сталість ділової репутації, зміцнює позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках, сприяє конструктивній взаємодії з органами державної та місцевої влади, а також підсилює партнерські взаємини. Сукупність цих ефектів перетворює імідж на ключовий чинник організаційного розвитку.

Теоретична й практична значущість проблематики іміджу, його впливу на ринковий успіх і загальну результативність діяльності медичного закладу, особливо в умовах становлення інформаційної економіки, зумовили вибір теми дослідження, формування його мети та завдань. У науковому вимірі питання визначення природи іміджу, його ролі у забезпеченні конкурентних переваг та методичних підходів до оцінювання й управління ним були предметом вивчення багатьох зарубіжних дослідників — С. Блека, Д.

Данієлса, П. Друкера, Ф. Котлера, Е. Роджерса, Р. Фостера, Л. Брауна, Яна Х. Гордона, Б. Джі, Дж. М. Лайхіффа, Г. Падафета, Г. Почепцова, І. В. Альшиної, О. С. Віханського, М. Вишнякової, О. Ситнікова, О. А. Феофанова та ін.

У вітчизняному науковому дискурсі до кінця ХХ ст. концептуальне осмислення іміджу розвивалося насамперед у межах психології пропаганди, теорії масових комунікацій та соціального пізнання (В. Шепель, Г. Почепцов, В. Шпалінський, Т. Хомуленко). У низці дисертацій і наукових досліджень представлено окремі аспекти проблеми: так, Е. Перелигіна розробила концепцію іміджу як феномена інтрасуб'єктивної взаємодії, орієнтовану переважно на персональний імідж; Е. Богданов та В. Зазикін здійснили найбільш ґрунтовний аналіз корпоративного іміджу, трактуючи його крізь призму зв'язків організації з громадськістю; Г. Почепцов досліджував механізми іміджетворення у політичній сфері. Питання взаємозалежності іміджу організації й ефективності управління розкрито в працях Р. Гріфіта, В. Яцури, С. Скибицького, Ф. Хміля, а проблематика іміджу керівника — у роботах Г. Почепцова, Є. Уткіна, О. Омарова, І. Ліпсица.

Окремий напрям досліджень стосується іміджу освітніх закладів, який активно почав формуватися у 2000-х роках (С. Сушко, І. Зуєвська, О. Казачінер, О. Мармаза, Л. Мартинець, І. Рожнятовська). Водночас у практично орієнтованій літературі переважають описові «інтуїтивістські» підходи, що ґрунтуються переважно на західному досвіді маркетингу та PR.

Попри певні наукові напрацювання, теоретичні засади формування іміджу медичних закладів, зокрема з урахуванням їх правового статусу, форми власності, організаційного типу та функціонального призначення, залишаються недостатньо розробленими. Унаслідок цього керівники закладів охорони здоров'я нерідко змушені діяти емпірично, застосовуючи метод «спроб і помилок», що знижує ефективність іміджевої політики. Таким чином, постає принципове протиріччя між усвідомленою потребою у

системній іміджетворчій діяльності та браком науково обґрунтованих управлінських технологій.

Отже, виникає об'єктивна потреба у проведенні комплексного теоретичного й практичного дослідження умов та чинників формування й підвищення рівня іміджу медичного закладу, що і визначає доцільність нашої роботи.

Відтак, темою роботи є : *«Стратегічне управління іміджем організації в умовах кризи (на прикладі КНП «Великобурлуцький ЦПМСД»)»*.

**Мета дослідження:** провести аналіз теоретичних засад управління іміджевою діяльністю в закладі охорони здоров'я, проаналізувати управління іміджевою діяльністю в закладі охорони здоров'я та удосконалити його.

Для досягнення зазначеної мети було поставлено та вирішено такі завдання:

**Завдання дослідження:**

- провести аналіз теоретичних засад управління іміджевою діяльністю закладу охорони здоров'я;
- проаналізувати управління іміджевою діяльністю в закладі охорони здоров'я;
- удосконалити управління рекламною роботою КНП «Великобурлуцький ЦПМСД».

**Об'єкт дослідження:** управління іміджевою діяльністю в закладі охорони здоров'я.

**Предмет дослідження:** удосконалення управління іміджевою діяльністю КНП «Великобурлуцький ЦПМСД».

*Інформаційною базою* є праці вітчизняних та зарубіжних науковців з питань теоретичної бази, щодо формування та удосконалення іміджу медичного закладу, аналіз, системний підхід, фундаментальні положення сучасної економічної теорії, маркетингу, актуальні публікації у відкритих

джерелах з питань управління іміджем, статистичні данні та методичні рекомендації тощо.

**Методи дослідження.** Серед основних методів, які були використані в роботі: логічно-діалектичний - для розкриття теоретичних та концептуальних основ формування та особливостей функціонування іміджу медичного закладу; системний підхід - для розкриття взаємозв'язку між зовнішнім і внутрішнім середовищем іміджу організації; графічний - для наочного подання теоретичних та практичних знань; абстрактно-логічний аналіз - для узагальнення та формування висновків та рекомендацій.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в формування організаційно-економічного механізму управління іміджем медичного закладу у частині деталізації його складових підсистем, їх елементів, а також схем взаємодії управлінських дій та інформаційних потоків, що дозволяє підвищити ефективність управління.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у тому, що теоретичні положення, висновки та рекомендації можуть бути безпосередньо упроваджені у практичну діяльність КНП «Великобурлуцький ЦПМСД», для вдосконалення системи управління іміджем.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДО ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

### 1.1. Формування поняття іміджу медичного закладу

Зовнішнє середовище функціонування медичних закладів перебуває у стані постійної динаміки. Зміна запитів і поведінкових моделей споживачів, посилення конкурентного тиску, дефіцит ресурсів, інтернаціоналізація бізнес-процесів, поява нових можливостей для їх реалізації, розвиток інформаційних мереж і технологій, а також зростання впливу людського чинника зумовлюють необхідність безперервної трансформації управлінських систем у сфері охорони здоров'я. У таких умовах різко зростає значення інтелектуальних ресурсів та здатності організації до їх ефективної мобілізації. Сукупність цих ресурсів формує інтелектуальний капітал медичного закладу, однією з ключових складових якого виступає імідж. Міжнародний досвід засвідчує, що значення іміджу як детермінанти конкурентоспроможності послідовно зростає [11], що пояснюється підвищенням ролі комунікативних потоків у функціонуванні суспільства, організацій та державних інститутів.

Попри актуальність проблематики, економічна, а особливо вітчизняна література недостатньо висвітлює питання управління іміджем як складовою маркетингової діяльності. Причини цього полягають, по-перше, у складності й суперечливості процесів формування та розвитку іміджу, а по-друге — у браку методологічних розробок і практичних інструментів для його цілеспрямованого оцінювання та управління [43]. Необхідність подальших досліджень визначається вимогами до системного аналізу організаційно-економічних засад діагностики іміджу та розроблення дієвих управлінських технологій.

Поява терміна «імідж» історично пов'язана зі спостереженням за поведінкою споживачів на ринку товарів, коли рівень продажу марок із приблизно однаковими характеристиками почав суттєво залежати від уявлень покупців про товар і його виробника. Відтак перші дослідження іміджу природно орієнтувалися на товарну площину [1].

Наукове осмислення феномену іміджу розпочалося у 1950-х рр. ХХ століття. Класичними вважаються роботи В. Гарднера та С. Леві (1955), які визначили імідж як «сукупність знань, уявлень та передбачень людини про об'єкт та його оточення» [2]. Частина дослідників приписує введення терміна американському науковцю Е. Бернейсу, який у книзі «Інжиніринг згоди» (1955) також сформулював концепцію іміджу [3]. Значущість і впливовість його підходу підтверджує той факт, що зазначена книга з 1947 по 1969 рр. була перевидана п'ять разів.

У 1956 р. К. Боулдінг розвинув ідею, визначивши імідж як «узагальнення людського сприйняття та його інтерпретацію» [4]. Аналогічних позицій дотримувалися Ч. Сендідж, В. Фрайбургер і К. Ротцтолл [5], які підкреслювали, що товар «є тим, чим він постає у свідомості споживача». Один із найавторитетніших теоретиків маркетингових комунікацій Д. Огілві розглядав імідж як «унікальний набір якостей, що глибоко закарбовуються в думках і почуттях людей» [6]. У свою чергу Р. Олівер формулював імідж як «ментальну картинку, ідею чи уявний образ суб'єкта чи організації» [7].

У вітчизняній (російськомовній) науковій літературі поняття «імідж» уперше системно обґрунтовано О. А. Феофановим, який трактував його як засіб психологічного впливу на споживача у праці «США: реклама й суспільство» (1974) [8]. Е. А. Блажнова інтерпретувала імідж як «образ потреби, створений художніми засобами» [9]. О. С. Віханський визначав імідж явища як «стійке уявлення про його специфічні властивості та риси» [10]. На думку Е. А. Уткіна, формування іміджу невід'ємне від процесів «маніпулювання масовою свідомістю» [11]. В. Г. Королько підкреслював

роль PR та реклами, визначаючи імідж як «уявне представлення про суб'єкт, цілеспрямовано сформоване у масовій свідомості» [12]. Л. Е. Орбан-Лембрик розглядав імідж як емоційно забарвлене враження, яке фіксується у свідомості людей у вигляді стереотипних уявлень [13].

Провідні міжнародні дослідницькі центри — Burson Marsteller [14], Chartered Institute of Public Relations [15], Reputation Institute [16] — інтерпретують імідж як інтегральне ставлення всіх зацікавлених сторін до фінансових і нефінансових аспектів діяльності організації.

Нерідко поняття іміджу ототожнюють із репутацією та брендом, що породжує термінологічні суперечності. Е. Бернейс у своїх працях наголошував, що імідж спрямований на привернення уваги й ідентифікацію суб'єкта, тоді як репутація — це узагальнена оцінка його переваг і недоліків [17]. Проблематика визначення принципових відмінностей між іміджем, репутацією та брендом залишається дискусійною та потребує ґрунтовних наукових розробок. Ключові ознаки, що розмежовують ці поняття, наведені у таблиці 1.1.

Імідж медичного закладу у сприйнятті економічних контрагентів та контактних аудиторій, за умови його позитивного характеру, формує для них певну систему цінностей, а також виступає важливим нематеріальним чинником конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі [78]. Це зумовлено тим, що медичний заклад виконує комплекс соціальних та економічних функцій — виробника послуг, роботодавця, суб'єкта економічної діяльності, який управляє ресурсами для досягнення власних цілей і водночас частково задовольняє інтереси суспільства та контактних аудиторій.

Таблиця 1.1

## Принципові відмінності між іміджем, репутацією та брендом

База формування	Формується на основі цілеспрямовано створеної інформації про заклад; може лише частково відповідати реальним характеристикам.	Виникає в результаті реального досвіду взаємодії цільових аудиторій з медичним закладом.	Формується на основі репутації, коли імідж збігається з реальним уявленням цільових аудиторій; обидва мають бути позитивними.
Почерговість створення	Виникає вже на етапі створення закладу.	Є наступним етапом після формування позитивного іміджу.	Кінцевий результат системної роботи з іміджем і репутацією.
Витрати часу на формування	Вимагає відносно мало часу для створення.	Позитивна репутація вибудовується роками.	Потребує багатьох років або десятиліть для формування.
Призначення	Стимулює початкову взаємодію закладу з цільовими аудиторіями.	Підтримує та зміцнює вже наявні стосунки в довгостроковій перспективі.	Формує переконаність у перевагах закладу та стимулює рекомендації пацієнтів і партнерів.
Можливість структурування	Може бути структурованим та деталізованим залежно від цілей і аудиторій.	Не розкладається на окремі елементи, але може мати диференціацію за аудиторіями.	Має сталу інтегральну структуру, малочутливу до подрібнення.
Можливість впливу та управління	Легко піддається змінам і управлінню.	Важко піддається прямому впливу через залежність від реального досвіду взаємодії.	Найменш керований, функціонує як соціальна установка та підтримується масовою позитивною думкою.
Витрати на відновлення	Невеликі: імідж може коригуватися незалежно від	Значні: репутація сильно залежить від зовнішнього	Найбільші: відновлення бренду потребує

	реальних дій закладу.	середовища та реальної діяльності.	комплексних довготривалих заходів та значних ресурсів.
--	-----------------------	------------------------------------	--

Виокремлення принципових відмінностей між поняттями *імідж*, *репутація* та *бренд* потребує порівняння їх за низкою ключових критеріїв. Узагальнення наявних підходів дозволяє сформувавши таку аналітичну характеристику.

#### 1. База формування

Імідж спирається на цілеспрямовано сформовану інформацію про підприємство, що створює певний узагальнений образ, який лише частково може відповідати реальним характеристикам об'єкта. Репутація виникає в результаті практичного досвіду взаємодії цільових аудиторій із підприємством і ґрунтується на фактичній поведінці організації. Бренд формується на основі репутації лише тоді, коли імідж підприємства у конкретних аудиторій узгоджується з їхнім уявленням про його репутацію, причому обидва образи повинні мати стабільно позитивний характер.

#### 2. Почерговість створення

Імідж виникає вже на етапі створення підприємства, оскільки пов'язаний із первинним сприйняттям. Репутація є наступним етапом — формування позитивного іміджу слугує передумовою для створення стійкої позитивної репутації. Бренд — завершальна стадія, яка постає як результат комплексної роботи з побудови, підтримання та управління іміджем і репутацією.

#### 3. Витрати часу

Імідж може бути сформований у відносно короткий термін.

Репутація потребує тривалого часу — роки стабільної поведінки та послідовних управлінських рішень. Бренд створюється ще довше: процес його становлення охоплює роки або навіть десятиліття.

#### 4. Призначення

Імідж покликаний стимулювати взаємодію підприємства з цільовими аудиторіями та активізувати їхню увагу. Репутація спрямована на підтримання вже сформованих стосунків і забезпечення їх довгострокового зміцнення. Бренд формує стійку переконаність споживачів у перевагах підприємства та його продуктів, що спонукає їх рекомендувати організацію іншим.

#### 5. Можливість структурування

Імідж може бути структурований і деталізований залежно від цілей та аудиторій. Репутація не розкладається на окремі елементи у класичному значенні, однак допускає диференціацію залежно від аудиторії. Бренд має сталу інтегральну структуру і зазвичай не піддається подрібненню.

#### 6. Можливість впливу та управління

Імідж легко піддається корекції, управлінському впливу та адаптації. Репутація значно менш керована, оскільки відображає реальний досвід взаємодії та зовнішні оцінки. Бренд найменш піддатливий до змін, адже функціонує як соціально-психологічна установка і підтримується завдяки масовому позитивному сприйняттю.

#### 7. Створення та витрати на відновлення

Імідж формується та коригується з відносно невеликими витратами, оскільки може існувати незалежно від реальних дій підприємства. Репутація потребує значних ресурсів для відновлення, адже чутлива до впливу зовнішнього середовища та реальних результатів діяльності. Бренд найскладніший і найдорожчий у підтриманні та відновленні, оскільки втрата довіри завдає суттєвих довгострокових репутаційних збитків.

Тим самим вноситься вклад у загальну бізнес-культуру, тобто підприємство як частина складної системи діє на різних її рівнях (рис.1.1).



Рис. 1.1. Рівні впливу іміджу та його показники

Дослідження іміджу на соціокультурному рівні передбачає аналіз базових цінностей персоналу медичного закладу — трудової етики, поваги до прав окремої особистості та колективу, мотивів отримання доходу та соціальної активності. Важливо враховувати, що ці цінності є динамічними, вони змінюються під впливом суспільних процесів і постійно оновлюються [51]. Тому для ефективного формування позитивного іміджу організації необхідним є регулярне дослідження соціальних тенденцій, які визначають контекст діяльності медичного закладу.

У цьому аспекті значущим є аналіз іміджу галузі загалом, адже її стан і ринкові тенденції безпосередньо відображаються на сприйнятті кожного окремого закладу охорони здоров'я [32]. Динамічність зовнішнього середовища змушує організації постійно відстежувати зміни конкурентних умов, регуляторного поля та суспільних очікувань, оскільки саме ці фактори визначають репутаційні ризики й можливості [14]. Хоч вплив окремого підприємства на імідж усієї галузі є обмеженим, зворотний вплив — іміджу галузі на імідж конкретного закладу — є суттєвим.

На рівні самого медичного закладу можливості впливати на власний імідж значно ширші: організація може використовувати різноманітні канали комунікації, керувати інформаційними потоками та впроваджувати системні заходи щодо управління як внутрішнім, так і зовнішнім іміджем [27]. Ефективно вибудована система управління іміджем сприяє зростанню конкурентоспроможності, зміцненню ринкових позицій, підвищенню довіри контрагентів та пацієнтів, а також збільшенню фінансових результатів діяльності [8].

Окремий вимір — імідж продукту (послуги), який залежить від здатності товару або медичної послуги інтегруватися у повсякденне життя користувача. Імідж медичної послуги тісно корелює з іміджем організації, що її надає, формуючи взаємний вплив: сильний імідж закладу підсилює сприйняття послуги і навпаки [22]. Взаємодія може мати як синергетичний ефект, так і ефект взаємного послаблення.

У цілому імідж підприємства — це багатовимірне й комплексне поняття, яке можна досліджувати з різних позицій. З цією метою у науковій літературі пропонується типологізація іміджу (рис. 1.2) [5], що дає змогу трактувати зовнішній і внутрішній імідж як окремі, але взаємопов'язані компоненти загальної іміджевої системи організації.

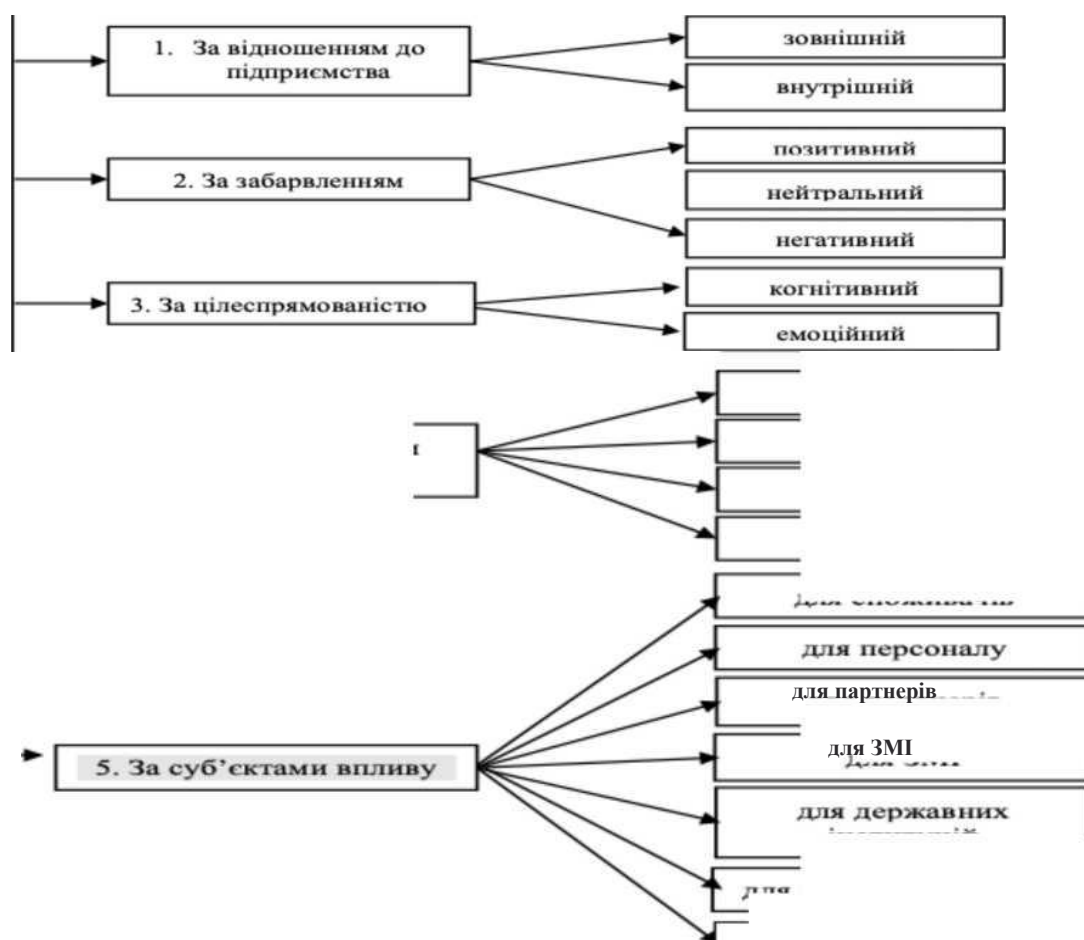
Типологічні підходи включають:

- За емоційним “забарвленням”:
- позитивний імідж відображає сприятливе ставлення до підприємства з боку економічних контрагентів і контактних аудиторій;
- нейтральний імідж характеризується байдужим або невизначеним ставленням цільових груп;
- негативний імідж формується у разі незадоволення діяльністю підприємства, що означає невиконання іміджем своїх ключових функцій [35].
- За ступенем цілеспрямованості:
- когнітивний імідж охоплює раціональну, обмежену інформацію, орієнтовану на вузькі аудиторії або спеціалістів;
- емоційний імідж формує емоційну реакцію і спрямований на широке коло контактних груп цільової аудиторії [13].

У структурі загального іміджу підприємства традиційно виокремлюють кілька ключових компонентів, кожен з яких відображає специфічний аспект його взаємодії зі стейкхолдерами. До таких базових елементів належать: імідж товару (послуги), бізнес-імідж підприємства, візуальний імідж, соціально-екологічний імідж, а також імідж споживача. Сукупність цих елементів формує зовнішнє сприйняття організації економічними контрагентами, контактними аудиторіями та суспільством загалом.

- Для систематизації характеристик зовнішнього іміджу підприємства доцільним є його узагальнення у табличній формі. У таблиці 1.2 наведено класифікаційні ознаки та сутнісні характеристики основних елементів зовнішнього іміджу промислового підприємства.

## Типи іміджу підприємства



Таблиця 1.2

### Характеристика зовнішнього іміджу промислового підприємства

Складові іміджу	Сутність
Імідж товару (послуги)	Формується на основі уявлень споживачів про якість, надійність, функціональність та цінність товару або послуги. Відображає ступінь задоволеності потреб і очікувань цільової аудиторії. Тісно пов'язаний із репутацією підприємства, може виступати підсилювачем або, навпаки, послаблювачем

4. За функціональним підходом

дзеркальний  
поточний

бажаний

множинний

для споживачів

Складові іміджу	Сутність
	загального іміджу.
Бізнес-імідж підприємства	Відображає уявлення зовнішніх аудиторій про надійність, ділову репутацію, корпоративні принципи, етичні стандарти, якість управління та фінансову стабільність підприємства. Формується на основі довготривалої взаємодії з партнерами та ринком.
Візуальний імідж	Охоплює систему візуальної ідентифікації: логотип, фірмові кольори, стиль комунікацій, дизайн продукції та інтер'єру, зовнішній вигляд персоналу. Забезпечує впізнаваність, створює емоційний образ організації та є важливим інструментом комунікаційного впливу.
Соціально-екологічний імідж	Характеризує ставлення підприємства до соціальної відповідальності, екологічної безпеки, участі у соціальних програмах, взаємодії з громадою. Відображає рівень етичної поведінки та відповідності суспільним очікуванням.
Імідж споживача	Формується на основі уявлень про ті групи клієнтів, які користуються товарами або послугами підприємства. Часто визначає позиціонування організації на ринку. Позитивний імідж споживача підсилює загальну ринкову привабливість підприємства.

У межах функціонального підходу імідж підприємства розглядається як багатовимірна система, що включає кілька взаємодоповнювальних форм. Дзеркальний імідж відображає уявлення керівництва та персоналу про те, яким вони бачать власне підприємство. Поточний імідж характеризує сприйняття підприємства зовнішніми контактними групами. Бажаний імідж — це цільовий образ, до формування якого прагне сама організація. Множинний імідж виникає в умовах, коли в межах одного підприємства функціонує кілька автономних структур, що породжують різні образи в очах аудиторії.

Класифікація іміджу за суб'єктами впливу дозволяє ідентифікувати групи, які формують ставлення до підприємства, а також деталізувати напрями та інструменти імідж-білдингу [5, 13, 35].

Зовнішній імідж підприємства визначається як сукупність уявлень економічних контрагентів і контактних аудиторій щодо діяльності організації [9]. Він формується на основі досвіду взаємодії із підприємством, якості послуг, характеру комунікацій та ринкової поведінки.

Внутрішній імідж підприємства — це уявлення персоналу, керівництва й акціонерів про підприємство, рівень ототожнення себе з організацією, а також оцінка професійності працівників та загальної атмосфери всередині колективу. До ключових елементів внутрішнього іміджу належать імідж керівника, імідж персоналу та організаційна культура разом із соціально-психологічним кліматом (СПК) [7].

У цьому аспекті персонал і керівництво виступають не лише внутрішнім ресурсом, а й важливим джерелом інформації для зовнішніх аудиторій, а відтак — чинником конкурентоспроможності підприємства [21]. Успішність функціонування сучасної організації суттєво залежить від стабільності взаємин між працівниками та керівництвом, від рівня довіри, горизонтальної і вертикальної взаємодії [55]. Позитивне ставлення персоналу до підприємства підвищує згуртованість колективу, посилює зовнішній імідж та стимулює співробітників до більшої відданості, самовдосконалення і підвищення кваліфікації [61].

Таким чином, внутрішній та зовнішній імідж необхідно розглядати як взаємопов'язані та взаємообумовлені складові загального образу підприємства.

Особливе місце у внутрішньому іміджі посідає імідж керівника, який має комплексний характер, оскільки ґрунтується на поєднанні його психологічних, професійних і управлінських якостей [69].

Імідж персоналу формується насамперед у процесі безпосереднього контакту споживачів із працівниками. Кожен співробітник фактично

виступає репрезентантом організації, і саме через взаємодію з ним формується узагальнене враження про весь трудовий колектив.

Важливою умовою позитивного внутрішнього іміджу є ідентифікація працівника з підприємством [12]. Збіг особистих цінностей і організаційних цілей створює мотиваційну основу для відданості, самостійного прийняття рішень у межах посадових обов'язків та поведінки, що не потребує зовнішнього стимулювання [11]. Це стає можливим за умови ефективної системи управління, матеріальної та моральної мотивації персоналу.

Соціально-психологічний клімат (СПК) відображає емоційно-ціннісне тло взаємин у колективі. Сприятливий СПК характеризується оптимізмом, довірою, психологічною безпекою, взаємною підтримкою та комфортом [43]. Несприятливий СПК, навпаки, супроводжується підвищеною напругою, недовірою, конфліктністю, страхом помилки та загальним емоційним виснаженням [58].

Оскільки кожна контактна група має власні очікування від підприємства, завдання іміджу полягає у гармонізації цих запитів і формуванні цілісного позитивного образу, що відповідає потребам різних аудиторій.

## **1.2. Вплив іміджу на формування конкурентних переваг медичного закладу**

Імідж закладів охорони здоров'я є динамічною характеристикою, яка потребує систематичного моніторингу рівня його ефективності та оцінки ступеня впливу на всі контактні групи. Сучасні ринкові умови демонструють, що економічна цінність організації дедалі більше формується не матеріальними активами, а саме нематеріальними — такими як імідж, репутація, бренд, компетентність персоналу, рівень довіри споживачів тощо.

Загальносвітові тенденції підтверджують це зміщення акцентів. За аналітичними даними щодо найбільших 500 компаній світу, співвідношення

їх ринкової та балансової вартості становить 8:1. Це означає, що лише приблизно 12% вартості припадає на матеріальні активи, тоді як понад 80% — це нематеріальні активи [88]. Отже, імідж у структурі цих активів посідає ключове місце, слугуючи важливим чинником довгострокової конкурентоспроможності.

Висновки консалтингової компанії Interbrand, що спеціалізується на оцінюванні вартості брендів, підтверджують ці тенденції. Дані їх дослідження щодо співвідношення матеріальних і нематеріальних активів у вартості підприємств подані на рисунку 1.3 [43].

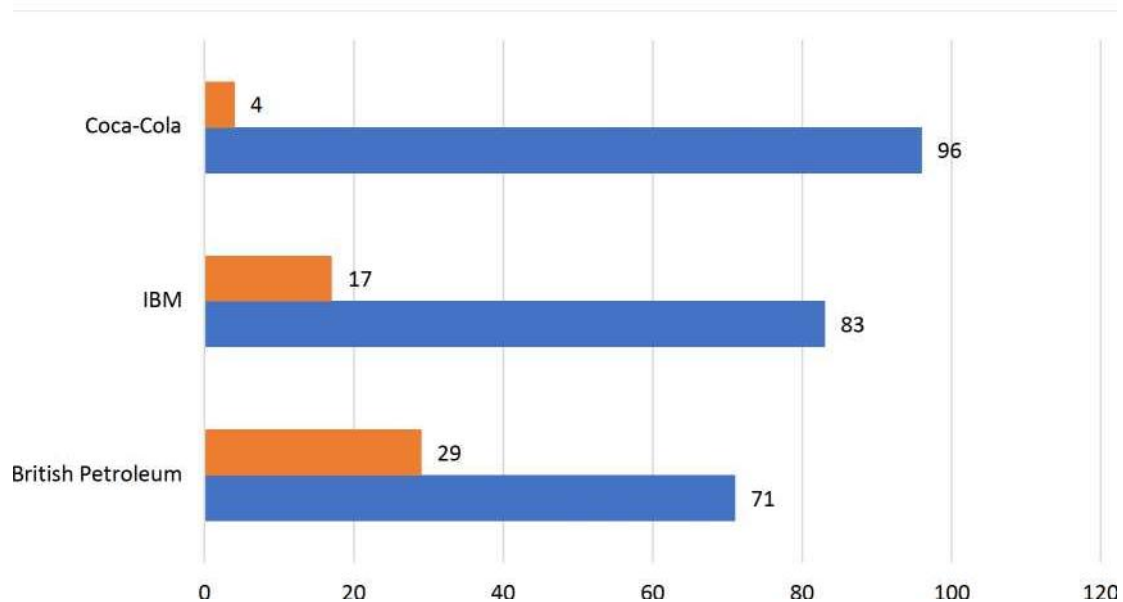


Рис. 1.3. Співвідношення матеріальних і нематеріальних активів вартості закладів охорони здоров'я

Ефективність управління іміджем підприємства визначається широким спектром чинників, серед яких провідне місце посідають концептуальні підходи та методи, що застосовуються у процесі імідж-білдінгу. Відсутність уніфікованої концепції породжує ризики помилкових управлінських рішень на стратегічному рівні, що, у свою чергу, може знижувати ефективність формування та посилення іміджу [71].

Загальною є позиція, що ринкова вартість підприємства суттєво перевищує суму матеріальних активів. Це пояснює тенденцію провідних світових та українських компаній постійно нарощувати інвестиції у нематеріальні активи, серед яких імідж відіграє ключову роль.

Вагомий внесок у теоретичне обґрунтування цінності позитивного іміджу належить Г. Даулінгу, який вказує на низку його конкурентних переваг [28, 7–9]:

1. створення додаткової психологічної цінності продуктів і послуг, зокрема довіри у випадках, коли якість складно оцінити безпосередньо;
2. зниження ризику, який споживач бере на себе при виборі товару чи послуги;
3. полегшення процесу диференціації між функціонально подібними товарами та послугами;
4. підвищення задоволеності співробітників від роботи;
5. можливість залучення більш кваліфікованих кадрів завдяки підвищеній привабливості підприємства;
6. підсилення ефективності рекламних заходів;
7. сприяння швидкій популяризації нових продуктів підприємства;
8. доступ до висококваліфікованих професійних послуг (наприклад, робота відомих агенцій з відомими брендами);
9. забезпечення «другого шансу» у кризових ситуаціях (класичний приклад – «Tylenol» компанії Johnson & Johnson);
10. стимулювання попиту завдяки сприятливому ставленню партнерів і дистриб'юторів;
11. підвищення ефективності взаємодій із діловими партнерами та постачальниками;
12. збільшення тривалості періоду максимального доходу медичного закладу;
13. скорочення часу, необхідного для досягнення цільових фінансових показників.

Скотт Н. Девіс [94] та [92] доповнює ці положення емпіричними результатами, які демонструють економічну цінність сильної торгової марки та іміджу:

- 72% споживачів готові платити на 20% більше за улюблену марку;
- близько 30% покупок здійснюється за рекомендацією знайомих;
- 50% споживачів вважають, що сильна марка полегшує вихід нових товарів на ринок;
- сильний імідж збільшує кількість повторних покупок, дозволяє отримувати додаткову марочну премію, гарантує довіру до нових продуктів, забезпечує ринкові відмінності, підвищує толерантність споживачів до помилок підприємства та сприяє залученню кваліфікованих кадрів.

Функції іміджу підприємства, визначені Е. А. Блажновим [9; 50], підкреслюють його багатовимірний характер:

- нормативна функція — створення престижності підприємства та асоціації з позитивним образом у масовій свідомості;
- естетична функція — формування привабливого зовнішнього враження, підсилення переваг та згладжування недоліків;
- консервативна функція — збереження базових ідей, корпоративного стилю та ідентичності попри зміни ринку;
- адресна функція — чітка орієнтація підприємства на цільові групи, для яких його діяльність є найбільш релевантною.

Позитивний імідж формує додаткову цінність і виступає важливим чинником конкурентних переваг. У взаєминах з покупцями імідж сприяє підвищенню лояльності, що забезпечує стабільність попиту та розширення ринку збуту [49]. Додаткова цінність іміджу проявляється у можливості збільшення різниці між собівартістю та продажною ціною, оскільки імідж апелює до особистісних, соціальних та емоційних потреб споживачів [52].

У сфері партнерських відносин позитивний імідж медичного закладу створює передумови для укладення договорів на більш вигідних умовах,

виступаючи гарантією відповідального виконання зобов'язань. У взаємодії з інвесторами імідж підвищує капіталізацію підприємства, а отже – його інвестиційну привабливість [57].

Імідж також визначає характер відносин із державними структурами й органами місцевого самоврядування, формуючи сприятливий фон співпраці, що може знижувати регуляторні ризики, посилювати доступ до бюджетних ресурсів і мінімізувати адміністративний тиск.

У кризових умовах імідж виступає чинником соціального захисту: підтримка населення та контактних груп зберігається навіть у разі несприятливих зовнішніх подій [71, 30]. Таким чином, імідж закладу охорони здоров'я формується як ключовий нематеріальний актив, здатний забезпечити досягнення стратегічних цілей і стійку конкурентну позицію у довгостроковій перспективі [25; 45].

Важливо підкреслити, що значення іміджу виходить за межі комерційного сектору. Для державних інституцій він є інструментом формування довіри населення та бізнесу, а для неприбуткових організацій — механізмом залучення ресурсів, донорської підтримки та благодійних внесків.

Формування позитивного іміджу сьогодні є предметом уваги не лише окремих організацій, а й цілих держав та регіонів [19]. У цьому контексті особливого значення набуває стратегічне управління іміджем, яке розглядається як цілеспрямований процес формування довготривалого уявлення про медичний заклад, що забезпечує його розвиток у стратегічній перспективі [44]. Відмінності між стратегічним та оперативним управлінням іміджем наведено у таблиці 1.3.

Оскільки кожен елемент іміджу впливає на свідомість цільових груп у певному часовому інтервалі, важливо забезпечити послідовність подання інформації. Інакше вакуум або відсутність інформаційного впливу може бути заповнена стереотипами чи негативними інтерпретаціями, що створить додаткові бар'єри для подальшої комунікації. Відтак імідж є чинником, що

сприяє здійсненню реальних управлінських дій, формує прогнозованість зовнішнього середовища та забезпечує реалізацію довгострокових цілей підприємства [57].

Таблиця 1.3

Відмінності між стратегічним та оперативним управлінням іміджем закладів охорони здоров'я

Характеристика	Оперативне управління іміджем закладів охорони здоров'я	Стратегічне управління іміджем закладів охорони здоров'я
Призначення	Формування певного іміджу медичного закладу з метою вирішення короткострокових завдань збутового і маркетингового характеру	Формування іміджу медичного закладу в довгостроковій перспективі за допомогою встановлення
Об'єкт концентрації уваги	Погляд всередину медичного закладу, підстроювання іміджу під наявні ресурси підприємства	Погляд зовні підприємства, підстроювання підприємства під певний розроблений імідж підприємства
Облік фактору часу	Орієнтація на короткострокову і середньострокову перспективу	Орієнтація на довгострокову перспективу

У сучасних умовах імідж промислового підприємства, а тим більше

медичного закладу, виступає самостійним і стратегічно значущим ресурсом, який слід відносити до ключових факторів довгострокового успіху. У цьому контексті процеси формування та управління іміджем мають розглядатися не як елемент операційних або тактичних комунікаційних заходів, а як важлива складова стратегічного менеджменту [63].

Традиційне ототожнення іміджу з інструментами збуту та маркетинговими комунікаціями істотно звужує його функціональне навантаження. Однак управління іміджем медичного закладу повинно набувати стратегічного, а не оперативного характеру, адже саме стратегія дозволяє сформувати стійке уявлення про організацію у свідомості різних стейкхолдерів, забезпечуючи її конкурентоспроможність і довгострокову життєздатність [48].

Ключовим елементом стратегічного управління є розробка імідж-стратегії. У контексті медичного закладу імідж-стратегія визначається як стратегія, спрямована на створення та розвиток стабільного і релевантного уявлення суб'єктів взаємодії про організацію, яке відповідає їх очікуванням, відображає реальний внутрішній потенціал підприємства та особливості його зовнішнього середовища, і забезпечує досягнення стратегічних цілей [51].

З огляду на це, імідж-стратегія повинна розглядатися як функціональна стратегія у загальній системі стратегічного управління медичним закладом. За умов посилення конкуренції саме імідж-стратегія дозволяє налагодити результативну взаємодію з усіма групами суб'єктів взаємодії — пацієнтами, персоналом, партнерами, державними органами, інвесторами та населенням — забезпечуючи загальну ефективність функціонування та стійкість у довгостроковій перспективі [46].

Імідж-стратегія медичного закладу являє собою цілісну систему субстратегій, кожна з яких орієнтована на конкретну групу стейкхолдерів. Саме тому в структурі імідж-стратегії виділяють окремі напрями формування іміджу:

- імідж для споживачів медичних послуг (пацієнтів);

- імідж для персоналу та потенційних працівників;
- імідж для партнерів та суміжних організацій;
- імідж для органів державного управління та місцевого самоврядування;
- імідж для інвесторів та донорських структур;
- імідж для населення й територіальної громади.

Кожен із цих напрямів має свої специфічні інструменти, змістові акценти та механізми реалізації. Відповідні субстратегії повинні бути диференційовані залежно від актуальної ситуації, виявленої внаслідок аналітичних досліджень внутрішнього та зовнішнього середовища.

Нове місце імідж-стратегії в системі стратегічних документів підприємства подано в таблиці 1.4, а її основні різновиди — на рисунку 1.4. Така структура дозволяє розглядати імідж як інтегральну характеристику організації, що формується на перетині маркетингової, кадрової, партнерської, комунікаційної та управлінської політики медичного закладу.

Таблиця 1.4

Місце імідж-стратегії в системі стратегій управління закладів охорони здоров'я

Тактичне управління іміджем промислового (медичного) підприємства	Стратегічне управління іміджем організації
Функціональні стратегії підприємства:	Функціональні стратегії підприємства:
– фінансова;	– фінансова;
– виробнича;	– виробнича;
– збутова;	– збутова;
– маркетингова (імідж підприємства як інструмент реалізації маркетингової стратегії);	– імідж-стратегія як самостійна стратегія;
– інші.	– маркетингова;
	– інші.

### 1.3. Дослідження засад управління іміджем медичного закладу

Незалежно від ступеня усвідомлення цього факту керівництвом, будь-яке підприємство неминуче володіє певним іміджем у сприйнятті всіх

учасників ринку. Формування іміджу може здійснюватися двома способами:

- цілеспрямовано — у межах системної, поетапно організованої діяльності підприємства або із залученням спеціалізованих зовнішніх структур за його замовленням;
- стихійно — без спеціальних зусиль з боку підприємства, у результаті повсякденної операційної діяльності.

У другому випадку сформований імідж часто виявляється неповним, неадекватним або навіть негативним для підприємства. Корекція такого іміджу потребує значно більших ресурсів — як часових, так і фінансових, — і далеко не завжди гарантує досягнення бажаного результату. Саме тому процес створення позитивного іміджу є необхідною передумовою ефективного функціонування організації на ринку.

Оцінювання іміджу закладів охорони здоров'я відіграє важливу роль у системі його управління [80; 88]. Результати такого оцінювання дають змогу визначити фактичний рівень сформованого іміджу, виявити його сильні та слабкі сторони, а також визначити пріоритетні напрями подальшого розвитку у перспективі. Крім того, оцінка іміджу підприємства сприяє вирішенню низки практичних завдань [15; 46]:

- оцінюванню економічної ефективності окремих маркетингових та управлінських програм;
- прийняттю рішень щодо доцільності інвестування у маркетингові активності та подальшого аналізу їх результативності;
- розробці системи матеріальних та нематеріальних стимулів для підрозділів, що відповідають за формування іміджу організації;
- розкриттю кредиторам і/або акціонерам інформації щодо механізмів створення вартості;
- встановленню справедливих ринкових цін при купівлі або продажу бізнесу.

У цьому контексті імідж-стратегію організації доцільно розглядати як невід'ємну функціональну стратегію в системі стратегічного управління. В

умовах конкуренції саме імідж-стратегія, інтегрована у загальну корпоративну стратегію закладу охорони здоров'я, забезпечує ефективну взаємодію з різними суб'єктами ринку, сприяє досягненню довгострокових цілей та підвищує шанси організації на стійке існування і розвиток [73].

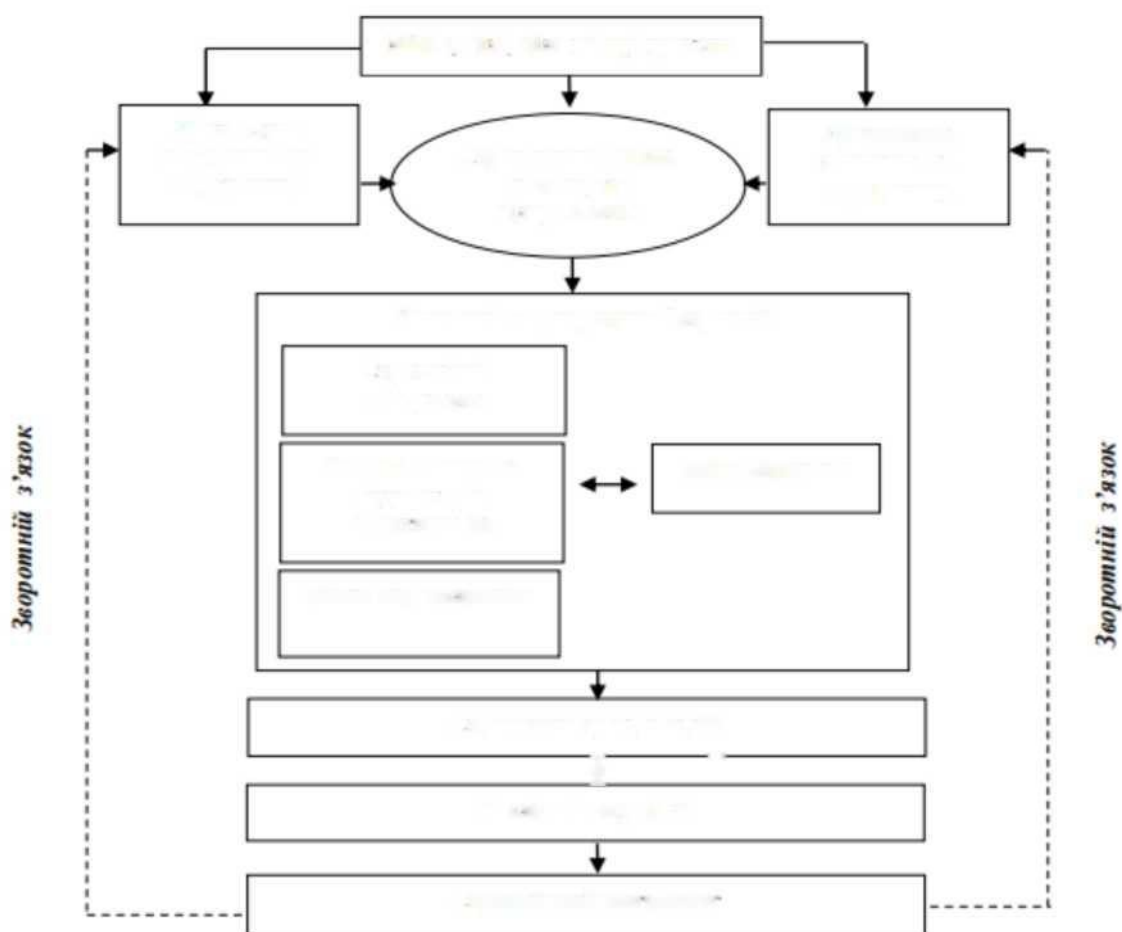


Рис. 1.5. Місце імідж-стратегії у моделі стратегічного управління медичного закладу

Водночас імідж-стратегія не повинна функціонувати як ізольована складова на кшталт фінансової, виробничої чи збутової стратегій. На відміну від них, вона є інтегрованою системою взаємопов'язаних субстратегій, що вибудовуються у межах загальної стратегії розвитку медичного закладу. Саме така інтеграція забезпечує можливість ефективної взаємодії з усіма

групами суб'єктів взаємодії, сприяє досягненню ключових організаційних цілей та підсилює потенціал довгострокового виживання і розвитку.

Заходи стратегічного управління іміджем закладів охорони здоров'я мають формуватися з урахуванням реального стану та динаміки ситуації на цільовому ринку, тобто спиратися на результати комплексного аналізу потреб, очікувань і поведінки різних контактних аудиторій. Іміджева стратегія у цьому контексті повинна розглядатися не просто як набір показників, яких слід досягти до певного моменту часу, а як цільова ідентичність, яку медичний заклад має набути у процесі послідовного і цілеспрямованого розвитку.

Відтак постановка цілей імідж-стратегії повинна включати не лише кількісні параметри, а й якісні та структурні характеристики, що відображають бажані зміни у сприйнятті медичного закладу з боку різних груп суб'єктів взаємодії. Формування імідж-стратегії медичного закладу повинно ґрунтуватися на низці концептуальних принципів, які забезпечують її ефективність, узгодженість та практичну реалізованість.

До ключових принципів належать:

- Цілісність – процес управління іміджем має охоплювати всі аспекти діяльності медичного закладу, формуючи узгоджену та завершену систему уявлень про організацію.
- Погодженість – окремі характеристики іміджу та комунікаційні повідомлення не повинні суперечити одне одному; усі елементи мають формувати єдину логіку позиціонування.
- Системність – передбачає інтеграцію всіх іміджевих компонентів у цілісний образ медичного закладу, що сприймається контактними групами як структурована і несуперечлива система.
- Порівнянність – імідж повинен мати такі параметри, які дозволяють здійснювати порівняння між різними підприємствами або медичними закладами у межах галузі.

- Істинність – інформація, що поширюється засобами масової комунікації або іншими каналами створення іміджу, повинна бути достовірною й відображати реальні характеристики діяльності закладу.
- Конкретність – поставлені іміджеві цілі мають бути чітко сформульовані та відповідати реальним результатам і можливостям організації.
- Спрощеність – імідж медичного закладу повинен легко сприйматися, аналізуватися та інтерпретуватися контактними групами й керівництвом, не створюючи інформаційного перевантаження.
- Гнучкість – імідж має бути адаптивним: здатним до корекції та оновлення у відповідь на зміни зовнішнього середовища, внутрішніх пріоритетів або поведінки контактних аудиторій.

Реалізація стратегічної програми формування та розвитку іміджу медичного закладу передбачає проходження низки взаємопов'язаних етапів, кожен з яких має забезпечити цілеспрямоване формування уявлень різних суб'єктів взаємодії про заклад. Ключовими етапами є такі:

- визначення стратегічних цілей іміджевої політики для кожної групи суб'єктів взаємодії. На цьому етапі формулюються конкретні очікувані результати іміджевої діяльності, які мають відповідати потребам, інтересам і специфіці сприйняття окремих контактних груп (пацієнтів, персоналу, партнерів, інвесторів, органів державного управління, місцевої громади тощо);
- розроблення набору альтернативних імідж-стратегій, диференційованих за групами суб'єктів взаємодії. Передбачається формування декількох можливих моделей іміджевого позиціонування, що дозволяють обрати найбільш ефективний варіант впливу на кожну конкретну аудиторію залежно від її очікувань, інформаційних запитів та рівня залученості у взаємодію із медичним закладом.

## Висновки до розділу 1

У сучасному конкурентному середовищі спостерігається різке посилення ролі нематеріальних чинників у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я. Одним із ключових таких чинників виступає імідж організації, який дедалі більше визначає її позиції на ринку. Практика функціонування медичних закладів демонструє: значущість іміджу постійно зростає у зв'язку з нелінійним підсиленням впливу комунікативних потоків на поведінку економічних суб'єктів, зокрема споживачів медичних послуг.

На основі систематизації й критичного аналізу наукових джерел та реальної господарської практики було сформульовано авторське тлумачення поняття «імідж медичного закладу». Уточнення його змісту дало змогу глибше розкрити його природу, визначити функціональне значення та роль у формуванні конкурентоспроможності й зміцненні ринкових позицій медичної організації.

Позитивний імідж медичного закладу виступає специфічною додатковою цінністю, яка створює можливість отримання переваг над конкурентами. У цьому контексті імідж розглядається як елемент системи конкурентних переваг, що змінює статус і функціональну важливість нематеріальних ресурсів у сучасній медичній організації. Відповідно, управління іміджем має набувати стратегічного характеру, виходячи за межі тактичних маркетингових комунікацій.

Стратегічне управління іміджем медичного закладу пропонується розуміти як цілісний процес, який визначає послідовність дій, спрямованих на формування та укріплення стійкого уявлення суб'єктів взаємодії про організацію, що сприяє досягненню її стратегічних цілей і забезпечує сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Іміджова стратегія в такій системі розглядається як інтегрований елемент стратегічного управління, покликаний забезпечувати взаємодію медичного закладу з усіма групами стейкхолдерів,

підвищувати результативність управлінських рішень і гарантувати довгострокове функціонування на ринку.

Удосконалено й доповнено принципи формування іміджу та конкретизовано критерії оцінювання успішності іміджевого менеджменту. Визначено основні сфери управління іміджем медичних закладів, які охоплюють десять функціональних блоків діяльності: історико-концептуальний, фінансовий, соціокультурний, управлінський, стилістичний, науково-дослідний, політичний, комунікаційний, професійний та афективний.

У сукупності отримані результати сприяють розвитку категоріального апарату іміджевого менеджменту та формують наукові передумови для побудови ефективної, структурованої системи діагностики й стратегічного управління іміджем закладів охорони здоров'я.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КНП «ВЕЛИКОБУРЛУЦЬКИЙ ЦМПІСД»

#### 2.1. Зміст показників іміджу закладу охорони здоров'я

Зростання кількості компаній, які усвідомлюють критичну важливість брендингу, є характерною рисою сучасної економіки. Образ організації — це водночас емоційне й комунікативне сприйняття її товарів і послуг, що істотно підсилює шанси на ринковий успіх. Однією з ключових передумов ефективної діяльності підприємства є формування у максимально широкого кола споживачів уявлення про пропоновані блага та забезпечення стійкої прихильності та позитивної репутації [33].

Формування іміджу закладів охорони здоров'я ґрунтується на сукупності структурних елементів, які застосовуються у процесі управління іміджем. Однак як у вітчизняній, так і в зарубіжній літературі відсутнє однозначне трактування поняття «зміст іміджу підприємства» [45].

Українські науковці В. Я. Захаров та О. О. Блінов запропонували чотирирівневу структуру іміджу організації, яка відображає її положення у багаторівневій системі соціально-економічної взаємодії [67]. За їх підходом організація функціонує одночасно на кількох рівнях:

- соціокультурному;

- галузевому;
- рівні самого підприємства;
- рівні продукції та бренду.

Соціокультурний імідж формується під впливом фундаментальних цінностей суспільства та домінуючих соціальних груп. Він визначає роль підприємницьких структур у суспільному розвитку та ставлення до них [54; 78]. Отже, медичний заклад має здійснювати постійний аналіз соціокультурного середовища та моніторинг домінуючих настроїв і запитів. Імідж галузі охорони здоров'я, у межах якої функціонує організація, також значною мірою впливає на сприйняття окремого закладу; відтак важливо відстежувати тенденції, загрози та репутаційні ризики галузі та реагувати на них своєчасно [5; 7].

Завдяки наявним каналам комунікації медичний заклад має значний потенціал впливу на власний імідж. Системний аналіз інформації про різні аспекти його діяльності дає змогу оцінити сильні й слабкі сторони іміджевого профілю — якість обслуговування споживачів, якість управлінських процесів, фінансову результативність, рівень технологічності, ступінь соціальної відповідальності [8].

На рівні продукту імідж організації формується на основі характеристик її товарів і послуг, їхньої функціональної цінності, надійності, відповідності очікуванням споживачів.

У вітчизняній науковій літературі виділено три рівні іміджу організації [9]:

1. Рівень загального емоційного ставлення — імідж повинен викликати позитивні емоції і не супроводжуватися негативними асоціаціями.
2. Рівень значущих якостей — імідж повинен відображати специфічні характеристики галузі й виду діяльності.
3. Рівень індивідуальної своєрідності — забезпечує впізнавання та унікальність підприємства або продукту серед конкурентів.

Структура іміджу організації загалом має ієрархічний характер [6]. Кожен нижчий рівень впливає на вищий шляхом внесення власних характеристик у формування більш узагальнених образів [55]. При цьому пріоритетність окремих елементів коливається залежно від індивідуальних особливостей споживача або контексту його взаємодії з організацією.

Традиційно елементи іміджу поділяють на вісім груп [3; 5]:

1. Імідж товару (послуг) — відображає індивідуальність та унікальність продукту в очах споживачів, включаючи функціональну цінність та додаткові атрибути.

2. Імідж споживачів товару — ґрунтується на соціальному статусі, стилі життя, характерних особливостях групи споживачів, що асоціюються з продуктом.

3. Внутрішній імідж підприємства — визначається ставленням персоналу до організації, станом корпоративної культури й соціально-психологічного клімату. Працівники виступають не лише фактором конкурентоспроможності, а і джерелом інформації для зовнішньої аудиторії [7]. Значення мають системи мотивації, соціальні трансферти, ступінь ідентифікації співробітників з організацією [6].

4. Імідж керівника — відображає сприйняття цінностей, компетентностей, стилю управління та намірів керівника чи засновника організації [6].

5. Імідж персоналу — репрезентує узагальнений образ колективу, рівень його професіоналізму та культури. Кожен співробітник формує частину цього образу через безпосередній контакт зі споживачами [3].

6. Візуальний імідж підприємства — охоплює елементи фірмового стилю, зовнішній вигляд персоналу, оформлення інтер'єру та екстер'єру приміщень [6].

7. Соціальний імідж підприємства — базується на соціальній активності та відповідальності: меценатстві, участі в суспільно значущих проєктах, вирішенні екологічних чи соціальних проблем [7].

8. Бізнес-імідж підприємства — визначає сприйняття організації як економічного суб'єкта: інноваційність, ділова активність, конкурентоспроможність, гнучкість цінової політики, частка ринку [5].

Створення фірмового стилю — один із ключових способів індивідуалізації організації [15]. При його розробленні враховують:

- міжнародні та галузеві стандарти;
- національні й регіональні особливості;
- необхідність широкого комерційного використання;
- потребу в постійному вдосконаленні;
- можливість ребрендингу за потреби.

Хоча імідж організації загалом характеризується стабільністю, його сприйняття різними групами громадськості може істотно відрізнятись. Інвестори, державні структури, місцеві громади й міжнародні партнери реагують на один і той самий імідж по-різному. Синтез цих уявлень формує інтегральний образ організації, представлений на рис. 2.1. [4; 5].

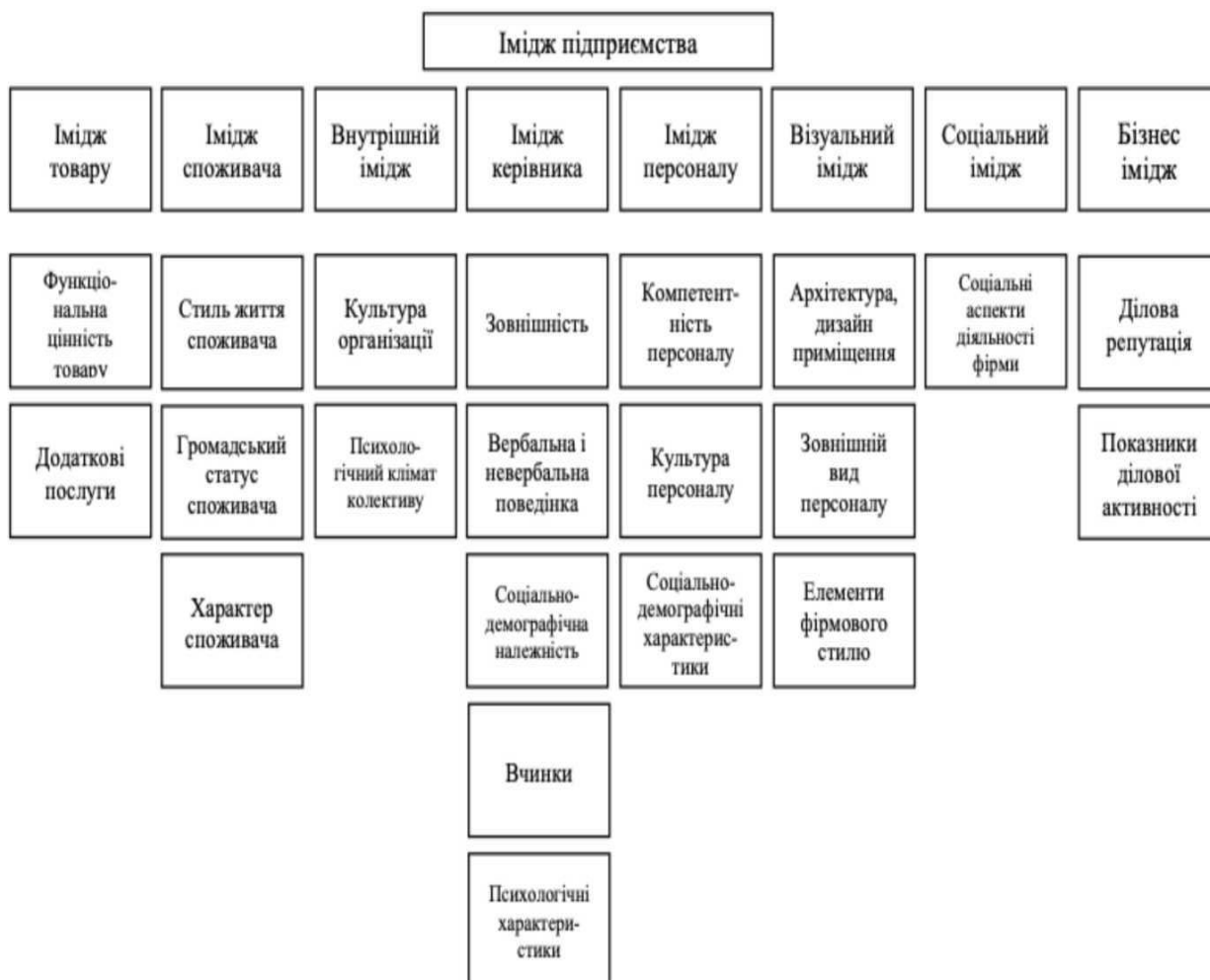


Рис. 2.1. Структура в ієрархічному вигляді іміджу закладів охорони здоров'я

Відповідно до позиції одного з провідних фахівців, імідж підприємства формують чотири ключові компоненти [7]:

- імідж товару, що ґрунтується на виробництві інноваційної, якісної та необхідної споживачеві продукції;
- управлінський і фінансовий імідж, який відображає рівень компетентності менеджменту, ефективність управлінських рішень та інвестиційну привабливість організації;
- імідж громадськості, що характеризує соціальну активність підприємства й рівень його взаємодії з суспільством;

- імідж працівників, який відображає рівень корпоративної культури, соціального забезпечення, охорони здоров'я і заробітної плати персоналу.

Разом з тим запропонований набір компонентів не позбавлений недоліків і потребує уточнення та доповнення. Зокрема, окремі елементи не відображають повної структури факторів, що формують імідж підприємства [4], а певні концепції розроблялися в інший історичний період і не повною мірою відповідають сучасним вітчизняним умовам господарювання. Крім того, автор підходу не врахував фундаментальну властивість іміджу — його множинність, натомість науково обґрунтовано, що імідж промислового підприємства проявляється як сукупність уявлень різних груп суб'єктів взаємодії [9].

#### Поділ суб'єктів оточення підприємства на групи

Проблема структуризації оточення підприємства була частково розкрита у працях Г. Даулінга. Учений запропонував класифікацію за чотирма групами, що відрізняються характером впливу на організацію [28]:

1. Нормативні групи — рада директорів, акціонери, галузеві та державні органи. Вони встановлюють правила, регуляції та стандарти, здійснюють контроль за діяльністю підприємства та визначають нормативи, обов'язкові для персоналу.

2. Функціональні групи — дистриб'ютори, сервісні компанії, профспілки, працівники. Їхня діяльність безпосередньо впливає на якість виробничих процесів, рівень сервісу та внутрішню організацію щоденної роботи підприємства.

3. Дифузні групи — місцева громадськість, засоби масової інформації, групи за інтересами. Вони сприяють формуванню громадської думки про підприємство, підтримують соціальні ініціативи, висвітлюють проблеми або досягнення, захищають інтереси окремих груп населення.

4. Споживачі, що становлять ключову групу оточення, оскільки саме вони завершують цикл «виробництво — розподіл — споживання» та

визначають перспективи відтворення продукції в довгостроковій перспективі.

Зацікавленість різних груп громадськості у діяльності підприємства

У додатковому підході громадські групи класифікуються залежно від характеру їх зацікавленості у функціонуванні організації [7]:

1. Органи державної влади — зацікавлені у збереженні зайнятості, податкових надходженнях і стабільності регіонального розвитку.
2. Органи місцевого самоврядування — очікують стабільних надходжень до місцевого бюджету, підтримки інфраструктурних, соціальних, екологічних та культурних ініціатив.
3. Власники (акціонери) — орієнтовані на отримання дивідендів та зростання вартості акцій.
4. Керівництво підприємства — зацікавлене у вдосконаленні виробничих процесів, підвищенні власної управлінської компетентності, зміцненні позицій підприємства на ринку та отриманні винагород.
5. Наймані працівники — цінують гарантії зайнятості, соціальні програми за рахунок підприємства, можливості професійного розвитку, рівень заробітної плати та задоволеність роботою.
6. Кредитори — орієнтуються на своєчасне отримання відсотків і гарантії повернення позик.
7. Споживачі — очікують якісної продукції за справедливою ціною, високих стандартів сервісу та професійного обслуговування.
8. Профспілки — зацікавлені у зростанні кількості членів, посиленні свого впливу, участі в соціальному партнерстві.
9. Постачальники — прагнуть довгострокової співпраці, стабільних замовлень і впевненості у платоспроможності підприємства.



Рис. 2.2. Корпоративний імідж для різних груп громадськості

Критерієм віднесення певного суб'єкта сприйняття до тієї чи іншої групи суб'єктів взаємодії є характер його цілей, інтересів та очікувань щодо діяльності підприємства. Узагальнена структуризація таких груп та їх основних орієнтирів подана у таблиці 2.1.

Таким чином, імідж медичного закладу доцільно трактувати як інтегральне уявлення всіх суб'єктів взаємодії, причому кожна група формує власний образ закладу з огляду на специфіку своїх потреб та ціннісних орієнтацій. Без усвідомлення цієї множинності неможливо сформувати цілісний або комплексний імідж.

Медичний заклад — як соціально значима організація — сприймається по-різному різними групами: споживачами медичних послуг, персоналом, партнерами, інвесторами, державними та муніципальними органами влади, представниками місцевої громади. Така диференційованість сприйняття зумовлена тим, що кожна група має власний набір цілей, інтересів, інформаційних потреб і очікувань щодо закладу охорони здоров'я (рис. 2.2).

Саме тому формування позитивного іміджу вимагає врахування інтересів усіх суб'єктів взаємодії, оскільки комплексний імідж є результатом сукупності та узгодженості часткових іміджів, що існують у кожній групі.

Таблиця 2.1

## Суб'єкти взаємодії та їх відношення з питань іміджу до організації

Суб'єкти взаємодії	Статус організації щодо групи	Цілі, інтереси та очікування групи
Споживачі (кінцеві, проміжні, оптові,	Виробник продукції / надавач послуг	Забезпечення виробництва та реалізації
Персонал	Роботодавець	Гарантована зайнятість; стабільна та своєчасна
Партнери (постачальники,	Контрагент, дистриб'ютор, учасник	Виконання договірних зобов'язань; дотримання
Інвестори (акціонери, потенційні інвестори)	Об'єкт інвестування	Ефективне використання інвестицій; отримання та
Державні та муніципальні органи	Суб'єкт правового регулювання	Дотримання законодавчих норм;
Населення	Елемент соціальної спільноти	Участь організації в суспільному житті;

Для точного окреслення цілей проведеного дослідження автор — провідний учений О. Л. Кузнецов — здійснив систематизацію наявних теоретичних і практичних напрацювань та узагальнив усі релевантні дані, виокремивши шість базових груп суб'єктів взаємодії організації. До них належать:

- покупці;
- персонал;
- партнери;

- інвестори;
- державні та муніципальні органи управління;
- населення.

Запропонована автором структура оточення не є фіксованою; вона має динамічний характер і може змінюватися залежно від умов діяльності підприємства, рівня його залученості у суспільні процеси та специфіки взаємодії з різними стейкхолдерами. Ступінь деталізації груп суб'єктів взаємодії зумовлюється, передусім, масштабом підприємства, його соціальною роллю та характером громадської активності.

Зокрема, для провідних медичних закладів, які виконують значні соціальні функції та активно комунікують із широкими колами громадськості, доцільним є розширене виділення суб'єктів взаємодії з високим рівнем аналітичної деталізації. Водночас для малих організацій, діяльність яких не передбачає інтенсивної соціальної участі або не супроводжується масштабними комунікаційними процесами, достатньо обмежитися визначенням лише основних груп суб'єктів.

Таким чином, при формуванні змістового наповнення іміджу медичного закладу необхідно враховувати всі іміджеутворювальні елементи, релевантні для кожної окремої групи суб'єктів взаємодії. Такий підхід дає можливість забезпечити комплексний і системно зв'язаний характер іміджу, який відповідає реальній структурі очікувань, інтересів та вимог контактних аудиторій.

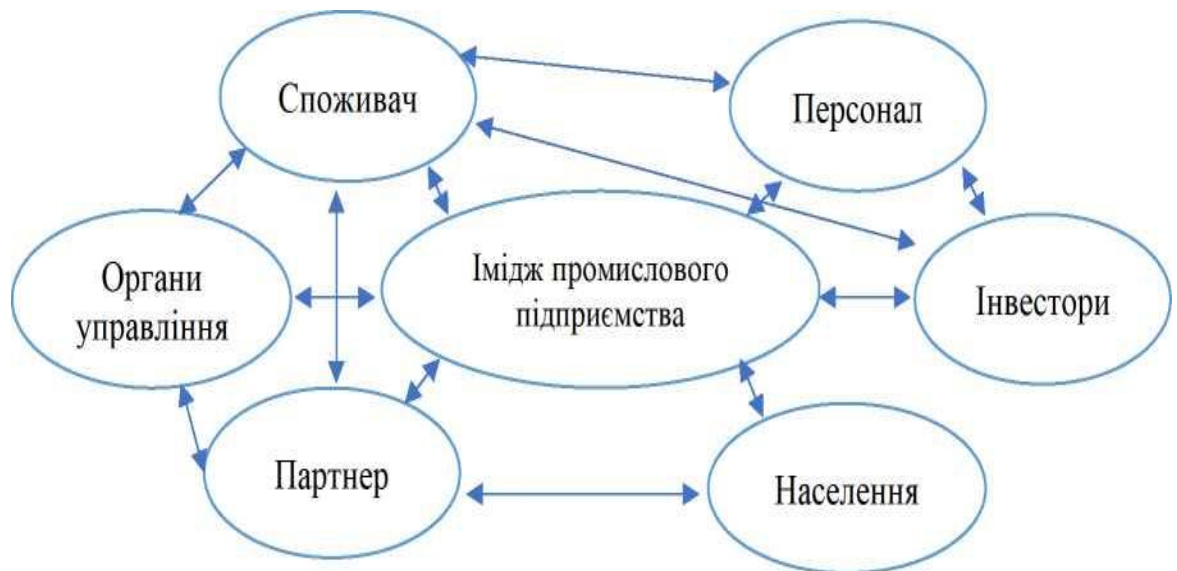


Рис. 2.2. Взаємодія суб'єктів впливу на імідж організації

У межах кожної групи суб'єктів взаємодії елементи іміджу організації також можуть істотно варіюватися залежно від низки чинників [7; 9]. До ключових детермінант таких відмінностей належать:

- галузева приналежність;
- територіальне розташування;
- розмір підприємства;
- етап життєвого циклу організації;
- форма власності та інші структурно-організаційні характеристики.

Специфіка іміджеутворювальних елементів проявляється у різних сферах діяльності. Так, результати досліджень демонструють, що основними чинниками формування іміджу організацій у певних галузях виступають [5; 8]:

Банківська сфера: наявність іноземних фахівців у складі персоналу, участь іноземних акціонерів, відповідність західним стандартам роботи, прозорість та надійність діяльності, співпраця з міжнародними страховими компаніями.

Інвестиційні компанії: дотримання західних стандартів, рівень

публічності та загальна популярність фірми.

Аудиторські та консалтингові компанії: чесність, відкритість і конфіденційність у роботі з клієнтами, компетентність у специфіці національного економічного середовища, здатність до аналізу локальних проблем і глибоке розуміння галузевої специфіки клієнтів.

Компанії високих технологій: провідні ринкові позиції, унікальність продукції, співпраця з ключовими західними фірмами, вихід на міжнародні ринки, залучення іноземного капіталу, наявність власних виробничих потужностей та високий рівень збутових компетенцій.

Компанії у сфері зв'язку: застосування сучасних західних стандартів, інноваційність послуг, значна частка ринку.

Металургійні підприємства: масштаб діяльності, модернізація технологічних процесів, розширення асортименту продукції, високий рівень переробки сировини, освоєння нових ринків.

Підприємства агропромислового та харчового сектору: широта ринку збуту, стабільність позицій, модернізоване технологічне обладнання, високий рівень якості продукції.

З огляду на значну варіативність факторів, що впливають на іміджеутворення, універсальний зміст іміджу організації є неможливим: для кожного типу підприємств він формується унікальним чином [7]. Саме тому визначення конкретних елементів іміджу медичного закладу повинно здійснюватися на основі емпіричних досліджень, що включають:

- опитування представників цільових аудиторій;
- формування фокус-груп із різних суб'єктів взаємодії;
- застосування інших методів збору якісної та кількісної інформації [8].

У процесі такого дослідження, на основі аналізу уявлень, очікувань і ціннісних орієнтацій суб'єктів взаємодії, стає можливим визначити реальні іміджеутворювальні компоненти, через які ті чи інші групи сприймають, оцінюють і порівнюють медичний заклад.

## 2.2. Історія та сучасність КНП «Великобурлуцький ЦПМСД»

Комунальне некомерційне підприємство «Великобурлуцький центр первинної медико-санітарної допомоги» (КНП «Великобурлуцький ЦПМСД») є закладом охорони здоров'я комунальної форми власності, діяльність якого спрямована на надання первинної медичної допомоги та організацію медичного обслуговування населення Великобурлуцького району. Підприємство виконує комплекс профілактичних і просвітницьких заходів, спрямованих на зниження захворюваності, підтримку громадського здоров'я та забезпечення безперервного моніторингу стану здоров'я населення.

Організація функціонує на основі відокремленої частини майна, що належить територіальним громадам сіл і селищ Великобурлуцького району, та здійснює господарську некомерційну діяльність, головною метою якої є отримання соціального ефекту, а не прибутку.

У своїй роботі КНП «Великобурлуцький ЦПМСД» керується Конституцією України, положеннями Господарського та Цивільного кодексів України, чинними законами, постановами Верховної Ради України, актами Президента України та Кабінету Міністрів України, нормативними документами Міністерства охорони здоров'я України, а також рішеннями структурного підрозділу охорони здоров'я Харківської обласної державної адміністрації, статутом підприємства та іншими обов'язковими для виконання нормативно-правовими актами.

*Основні напрями діяльності підприємства.*

Предмет діяльності КНП «Великобурлуцький ЦПМСД» включає:

- медичну практику з надання первинної медичної допомоги та окремих інших видів допомоги населенню;
- забезпечення реалізації права пацієнта на вільний вибір лікаря, що надає первинну медичну допомогу, згідно із чинним законодавством;
- організацію первинної медичної допомоги, включно з невідкладною

допомогою у випадках гострих фізичних або психічних станів, які не потребують екстреної чи спеціалізованої допомоги;

- проведення профілактичних щеплень;
- планування, організацію та контроль профілактичних оглядів і диспансеризації, здійснення широкого спектра профілактичних заходів, зокрема безперервне спостереження за станом здоров'я пацієнтів з метою своєчасної діагностики та лікування захворювань;
- надання консультативної допомоги щодо профілактики, діагностики та лікування хвороб, травм, патологічних і фізіологічних станів (у тому числі під час вагітності), а також щодо формування здорового способу життя;
- взаємодію з надавачами вторинної та третинної медичної допомоги з метою забезпечення безперервності медичного маршруту пацієнта та досягнення оптимальної якості лікування;
- проведення експертизи тимчасової непрацездатності, контроль за видачею листків непрацездатності;
- направлення пацієнтів на медико-соціальну експертну комісію (МСЕК) при виявленні стійкої втрати працездатності;
- участь у державних і регіональних програмах, спрямованих на забезпечення населення лікарськими засобами на пільгових умовах.

*Ліцензійна діяльність.*

Підприємство має чинну ліцензію на провадження господарської діяльності у сфері медичної практики за такими спеціальностями:

- загальна практика – сімейна медицина;
  - педіатрія;
  - організація та управління охороною здоров'я;
  - ультразвукова діагностика;
- а також за спеціальностями молодшого спеціаліста з медичною освітою:
- сестринська справа;
  - акушерська справа;

- медична статистика.

### **2.3. Формування критеріальної бази іміджу медичного закладу**

Проблематика формування іміджу закладів охорони здоров'я набула особливої актуальності в умовах масштабних соціально-політичних та економічних трансформацій, що відбуваються в Україні. Категорія корпоративного іміджу, яка давно утвердилася у сфері бізнесу та менеджменту, поступово стає важливою і для сфер, що традиційно не розглядали себе через призму маркетингової комунікації, зокрема для закладів охорони здоров'я. Практика доводить: турбота про імідж є невід'ємною ознакою сучасної медичної установи, яка прагне визначити власну ідентичність, окреслити стратегічний вектор розвитку, зміцнити партнерські відносини та вибудувати гармонійний діалог із суспільством.

Іміджмейкерський підхід, що ґрунтується на формуванні корпоративної філософії та культури, передбачає створення системи інструментів, які дозволяють зробити організацію впізнаваною та несуперечливою з точки зору задекларованих цінностей. До таких засобів належать:

- організаційна культура як цілісна система взаємодій, норм і практик;
- маркетингові комунікації та рекламна стратегія;
- корпоративний дизайн (фірмовий стиль, символіка, атрибутика);
- система зв'язків із громадськістю (PR), спрямована на формування позитивного образу закладу у масовій свідомості.

Для українських медичних установ такий підхід є відносно новим, має інноваційний характер і розглядається керівниками як важливий управлінський ресурс та один із ключових чинників розвитку [40, 13].

Заклад охорони здоров'я функціонує як відкрита соціальна система, взаємодіючи з широким колом суспільних інститутів. Потреба в чіткому зовнішньому позиціонуванні існувала завжди, однак сучасний етап розвитку системи охорони здоров'я — із характерною для нього диференціацією,

розмаїттям форм власності, функціональних моделей та управлінських підходів — робить цю потребу особливо нагальною.

Необхідність системного формування іміджу зумовлена:

- зростаючою варіативністю та складністю самої системи охорони здоров'я;
- новими соціальними запитами та очікуваннями громадськості;
- управлінською потребою у формуванні чітких уявлень про медичний заклад;
- накопиченим досвідом практичної діяльності та конкуренцією між установами [13, 37].

У зв'язку з цим іміджознавча діяльність стає важливою складовою управління сучасним медичним закладом.

Поняття та ключові характеристики іміджу медичного закладу

Імідж закладу охорони здоров'я можна визначити як позитивний, емоційно забарвлений, цілеспрямовано сформований образ, у якому відображено місію, сутність, специфіку діяльності та професійні особливості організації. Його функція — вплив на ключові групи соціуму шляхом створення цілісного, зрозумілого та привабливого представлення про заклад.

До найважливіших показників професійного іміджу належать:

- підтримка закладом соціально значущих цінностей;
- наявність та рівень розвитку фірмового стилю;
- задоволеність партнерів та споживачів взаємодією з персоналом;
- рівень задоволеності працівників умовами праці;
- якість внутрішніх комунікацій;
- низький рівень конфліктності та здатність організації управляти конфліктами;
- оптимальне співіснування формальної й неформальної структур;
- авторитет фахівців як всередині установи, так і назовні [39, 40].

Ці індикатори формують як зовнішній, так і внутрішній імідж.

Умови формування позитивного іміджу медичного закладу

Усі чинники, що впливають на імідж, доцільно поділити на дві групи:

Зовнішні умови — характеристики середовища, що впливають на сприйняття закладу ззовні (ринкова конкуренція, суспільні очікування, динаміка соціальних запитів, інформаційний простір, нормативно-правове поле тощо).

Внутрішні умови — параметри, які формуються всередині організації (корпоративна культура, організаційний клімат, стиль управління, кваліфікація персоналу, якість комунікацій, сервісна модель) (табл. 2.2).

Імідж медичного закладу являє собою структуровану систему взаємопов'язаних характеристик, до якої входять різні компоненти, спрямовані на різні цільові групи. Неможливо надавати абсолютну перевагу лише одному аспекту, оскільки імідж багатокomпонентний і орієнтований на різні категорії користувачів та стейкхолдерів. Саме тому його формування повинне бути комплексним, системним і стратегічно вивіреним.

Таблиця 2.2.

#### Умови формування іміджу закладу охорони здоров'я

Зовнішні умови	Внутрішні умови
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Зовнішній вигляд закладу охорони здоров'я.</li> <li>➤ Матеріально-технічна база.</li> <li>➤ Фінансові можливості.</li> <li>➤ Рейтинг закладу охорони здоров'я в місті та області.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Наявність перспективної мети.</li> <li>➤ Взаємовідносини в колективі.</li> <li>➤ Стиль спілкування.</li> <li>➤ Сталість кадрів.</li> <li>➤ Стиль керівництва.</li> <li>➤ Впровадження інновацій.</li> <li>➤ Рівень підготовки персоналу.</li> <li>➤ Професійне середовище.</li> <li>➤ Культурне середовище.</li> <li>➤ Підвищення та зростання професійного рівня лікарів.</li> <li>➤ Традиції колективу.</li> <li>➤ Зв'язок із міжнародними організаціями.</li> <li>➤ Колегіальність ухвалення рішень у колективі.</li> </ul>

Можна виокремити низку базових компонентів, які формують імідж

закладу охорони здоров'я. До них належать:

Місія закладу охорони здоров'я, вибір якої безпосередньо пов'язаний із типом, видом і моделлю функціонування медичної установи.

Імідж персоналу, що включає зовнішній вигляд співробітників, рівень їхньої загальної культури та професіоналізму, лояльність до установи, комунікативні компетентності та здатність володіти техніками ділового спілкування.

Стиль управління закладом, зокрема рівень демократизації управлінських процесів, ступінь командної взаємодії та ефективність організаційного лідерства.

Рівень корпоративної культури, що репрезентує систему спільних цінностей, переконань, норм, традицій і правил, які регулюють поведінку персоналу.

Традиції закладу охорони здоров'я (професійні свята, конкурси, неформальні події).

Перспективи розвитку установи, що визначають очікувану динаміку зростання, модернізації та інновацій.

Цінова політика медичних послуг, яка впливає на сприйняття доступності, якості та конкурентоспроможності закладу.

Формування іміджу безпосередньо залежить від тих цінностей, які домінують у суспільстві. В умовах швидкої зміни соціальних орієнтирів особливого значення набуває чітке визначення місії, стратегічних цілей та завдань закладу охорони здоров'я, що є ключовим чинником формування позитивного іміджу [20, 22, 39].

Постійні та змінні компоненти іміджу закладу охорони здоров'я

Основні структурні елементи іміджу можна умовно поділити на постійні та змінні.

До постійних компонентів належать:

- чітко сформульована місія закладу та його концепція, що усвідомлюється колективом;

- сприятливий психологічний мікроклімат у колективі;
- компетентність персоналу;
- сформований привабливий імідж керівника як лідера;
- організаційна культура медичної установи;
- висока якість медичних послуг;
- сталі зв'язки закладу з різними соціальними інститутами;
- наявність виразної, впізнаваної зовнішньої символіки.

До змінних компонентів, за І. Зуєвською, належать:

- зміст місії та пріоритети розвитку закладу охорони здоров'я;
- перелік і структура медичних послуг;
- матеріально-технічна база установи.

*Структура іміджу закладу охорони здоров'я.*

Структура іміджу медичного закладу (рис. 2.3) ґрунтується на поєднанні базових та супутніх характеристик.

Прототипом іміджу виступають такі ключові чинники, як:

- кваліфікація медичного персоналу,
- технологічна орієнтація закладу,
- рівень оплати та якість умов праці.

Ці характеристики становлять основу сприйняття діяльності установи.

Водночас існують і супутні компоненти, пов'язані передусім зі способами поширення інформації (зокрема, рекламною діяльністю, PR-комунікаціями, візуальною ідентифікацією).

Імідж медичного закладу визначається сукупністю характеристик, які формують уявлення різних груп стейкхолдерів про діяльність установи. Важливо підкреслити, що для формування позитивного іміджу значення має не стільки сама характеристика, скільки те уявлення, яке можна сформувати про неї професійними, цілеспрямованими засобами.

У неранжованому вигляді (оскільки конкретне ранжування залежить від специфіки закладу охорони здоров'я) сукупність таких характеристик охоплює весь спектр функціональних, управлінських, соціальних і

комунікаційних аспектів, що формують інтегрований позитивний образ медичної установи.

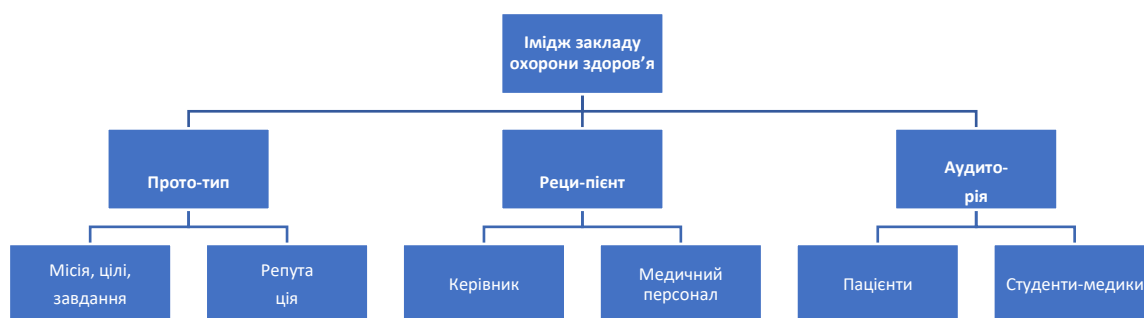


Рис. 2.3. Структура іміджу закладу охорони здоров'я

Образ керівника закладу охорони здоров'я формується як інтегральне уявлення про його здібності, настанови, ціннісні орієнтації, соціально-психологічні характеристики, а також про зовнішній вигляд. Ідеться не лише про фахову компетентність і управлінські якості, а й про рівень відповідальності, моральні принципи, стиль спілкування та особистісну привабливість, які опосередковано визначають загальне ставлення до закладу.

Образ персоналу репрезентує фізичні, психофізіологічні, соціальні характеристики, рівень загальної й професійної культури, компетентність, особистісні риси, а також візуальні особливості. Сукупність цих показників формує уявлення про колектив як про професійно спроможну, відкриту, етичну команду, з якою пацієнтові безпечно й комфортно взаємодіяти.

Соціальний імідж закладу охорони здоров'я вибудовується на основі уявлень громадськості та різних соціальних груп про його роль у політичному, економічному, соціальному та культурному житті суспільства. У цьому контексті медична установа розглядається як важливий соціальний інститут, що реалізує місію охорони здоров'я, підтримки соціальної стабільності та підвищення якості життя населення.

Окремою складовою є імідж продукції або послуг, які надає організація своїм споживачам і клієнтам. Він включає уявлення про якість і ціну, функціональну цінність, відмінні властивості, унікальність послуг, їх інноваційність, надійність і доступність. Сукупність цих характеристик формує ставлення пацієнтів до медичного сервісу та визначає рівень довіри до закладу.

Значущим елементом загального образу виступає ділова культура медичної установи та її стиль, які знаходять вираз у соціально-психологічному кліматі, уявленнях персоналу про комфортність і надійність організації. Високий рівень організаційної культури, чітко вибудовані внутрішні комунікації, атмосфера взаємоповаги й підтримки створюють потужний потенціал для формування позитивного іміджу.

До важливих складових належить і зовнішня атрибутика — корпоративний дизайн, фірмовий стиль, візуальний імідж закладу. Вони включають оформлення приміщень, транспорту, використання фірмової символіки, кольорів, логотипів, а також єдиних стандартів візуальної комунікації, що забезпечують впізнаваність і цілісність образу.

Бізнес-імідж закладу охорони здоров'я відображає його ділову активність і включає репутацію, рівень конкурентоспроможності, інноваційний потенціал, стабільність та надійність для споживачів і партнерів [20, 22]. Через цю призму оцінюють підприємницькі здібності закладу, ефективність управлінських рішень, якість взаємодії з контрагентами.

Ефективність іміджу закладу охорони здоров'я визначається як сукупністю узагальнених критеріїв, притаманних будь-якій організації незалежно від її профілю, так і специфічними, приватними критеріями, що зумовлені унікальністю конкретної установи.

До узагальнених критеріїв привабливості іміджу закладу охорони здоров'я можна віднести:

- Позитивні оцінки діяльності закладу, що надходять від вищих керівних органів або власників, партнерів, які безпосередньо не залучені до його функціонування, а також від власного персоналу.
- Конкурентоспроможність, що проявляється у високій якості послуг, здатності утримувати контингент споживачів і персоналу, а також у стійких ринкових позиціях.
- Авторитет закладу охорони здоров'я, який виявляється через довіру до нього, компліментарні відгуки з боку споживачів, партнерів та інших організацій громадського сектору, а також через впізнаваність серед широких верств населення, включно з тими, хто не є безпосереднім користувачем його послуг.
- Позитивні оцінки діяльності закладу засобами масової інформації, що часто досягаються завдяки демонстрації соціально схвалюваних форм активності — благодійності, підтримки культури, освіти, молодіжних ініціатив тощо.
- Розвиток професійної компетентності персоналу, забезпечення психологічної готовності до професійної діяльності та змін, що підвищує здатність колективу адаптуватися до нових умов.

Важливим індикатором ефективності іміджу виступають і такі аспекти організаційної культури, як високий рівень внутрішньої організації і самоорганізації, здатність співробітників продуктивно виконувати професійні функції, низька залежність результатів від випадкових зовнішніх чинників.

Формування позитивного іміджу закладу охорони здоров'я є складним і тривалим процесом, пов'язаним із послідовним напрацюванням стійкої й високої репутації, підтриманням привабливості та створенням ситуації успіху на всіх рівнях діяльності установи [40, 41].

Отже, імідж закладу охорони здоров'я має специфіку, що орієнтована на потреби суспільства та багатовимірність запитів різних груп стейкхолдерів. Він постає не як сума окремих характеристик, а як система взаємопов'язаних структур, спрямована на створення умов для підвищення конкурентоспроможності закладу. Аналіз наукових джерел із проблематики іміджу медичних організацій дає змогу запропонувати модель, яка включає: образ медичних послуг (продукту), зовнішню атрибутику, традиції, ефективні комунікації, дизайн приміщень, історію (традиції) та рекламну діяльність.

Під іміджем закладу охорони здоров'я доцільно розуміти раціонально осмислену думку, що формується в психіці людей, які прямо або опосередковано контактують із його діяльністю. Водночас слід констатувати відсутність у сучасних умовах повноцінно розроблених наукових і прикладних основ формування іміджу медичних закладів: не сформована цілісна концептуальна база, недостатньо обґрунтовані підходи, умови та технології створення позитивного іміджу.

Наявність позитивного іміджу закладу охорони здоров'я створює додаткову цінність як для самої організації, так і для її послуг, забезпечуючи підтримку з боку різних суспільних груп. Створення іміджу є тривалим процесом, що входить до системи маркетингових комунікацій. Кожен об'єкт, який сприймається людиною, має власне символічне втілення й корпоративну культуру; відсутність іміджу неможлива — він завжди є або позитивним, або негативним.

Побудова іміджу є процедурою, що піддається певному узагальненню й теоретичному опису. Наука, яка дозволяє аналізувати спрямованість цього процесу, — семіотика, або теорія знакових систем. Знак у цьому контексті —

умовне поєднання форми і змісту в єдине ціле (прапор, емблеми, знаки розрізнення, окреме слово тощо) [20, 21].

На практиці вибір закладу охорони здоров'я пацієнтами часто ґрунтується на чутках і міжособистісних оцінках. Чутки виникають як результат суб'єктивних суджень людей, які мали досвід взаємодії з установою. Від того, яке враження складеться у кількох (або навіть однієї, але авторитетної) осіб, нерідко залежить репутація закладу на багато років.

У сучасних словниках поняття «імідж» (лат. *imago* — «зображення, образ») визначається як цілеспрямовано сформований образ особи або об'єкта, призначений для емоційно-психологічного впливу в цілях популяризації, реклами тощо. У цьому визначенні ключовими є кілька аспектів:

- цілеспрямованість — імідж можна планувати й конструювати;
- емоційно-психологічний характер впливу — імідж працює насамперед із почуттями, а не лише з логічними аргументами;
- спрямованість на певні групи — необхідно чітко окреслити суб'єктів, заради яких здійснюється іміджева діяльність.

Якість іміджу — це не тільки психологічний «аванс», а й цілком відчутні матеріальні інвестиції, які установа може (або не може) отримати в перспективі. Тому аналіз механізмів формування іміджу та шляхів його підвищення є критично важливим [21].

У добу, коли PR-технології здатні істотно впливати на громадську думку, ігнорувати потенціал публічної політики в системі охорони здоров'я стає недоцільно. Саме образ, що поступово складається в очах громадськості про медичну устанovu та її керівництво, впливає на можливості розвитку, залучення ресурсів, соціальне партнерство та визнання.

Кінцевою метою формування іміджу є підвищення конкурентоспроможності медичної установи. Конкурентна позиція досягається через сформоване позитивне ставлення до закладу. Логіка процесу така: імідж впливає на розвиток соціальних зв'язків, які стають

ресурсом для залучення інвестицій; заклад, що володіє більшим обсягом ресурсів, підвищує свою привабливість для нових партнерів, посилює ринкові позиції, що, у свою чергу, додатково зміцнює його імідж.

Формування іміджу є першим кроком до побудови конкурентоспроможного закладу охорони здоров'я, і ініціатива в цьому процесі має виходити передусім від самої установи. Імідж тісно пов'язаний із репутацією, яка акумулює результати попередніх іміджевих зусиль і зберігається в масовій свідомості протягом тривалого часу. Відмінність полягає в тому, що репутація є підсумком, тоді як імідж — процесом цілеспрямованого формування образу на основі наявних ресурсів.

Виникає практичне запитання: як визначити, який саме образ є оптимальним для цільової аудиторії, і як оцінити обсяг і специфіку власних ресурсів? Часто керівники недооцінюють потенціал, який уже закладений в організації для створення позитивного іміджу. Розв'язання цієї задачі здатне не лише покращити зовнішнє сприйняття, а й збагатити сам процес надання медичних послуг, за умови грамотного розподілу зусиль.

У процесі формування іміджу доцільно вирізнити кілька основних етапів.

Перший етап — визначення місії. Частина фахівців вважає за доцільне розпочинати з аналізу зовнішнього середовища та окреслення цільових груп. Проте в умовах педагогічної та медичної специфіки першочерговим є формулювання базової ідеї установи — її «концепції», «місії», «унікальної відмінності». Перш ніж ідентифікувати цільову аудиторію, слід відповісти на запитання: *хто ми? у чому наша особливість?* Від цього залежить подальша стратегія, оскільки довготривале й ефективне просування можливе лише за умови чіткого розуміння власної ідентичності [37].

Місія може набувати форми словесних, образних, звукових чи графічних позначень, що використовуються для ідентифікації послуг. Як елемент фірмового стилю заклади охорони здоров'я часто застосовують логотип — фірмовий шрифтовий напис із назвою, слоган (девіз), який

відображає основні принципи або кредо установи. У формулюванні слогану важливо спиратися на психолінгвістичні критерії, забезпечуючи його запам'ятовуваність і відповідність цінностям цільових аудиторій. Поєднання кількох елементів фірмового стилю (логотип, слоган, товарний знак) є поширеним прийомом, особливо в оформленні офіційної документації. Загальне сприйняття закладу доповнюється використанням фірмового кольору, шрифтів, асоціативно пов'язаних із його місією.

Місія закладу охорони здоров'я має бути зорієнтована на гуманізацію медичної допомоги й створення комфортного середовища для лікування. Вона повинна відображати ключові пріоритети, стратегічні ідеї розвитку та вдосконалення [37, 38].

Барбара Джі, відомий американський фахівець з іміджу, виділяє п'ять позицій, щодо яких організація має визначитися під час побудови свого іміджу: принципи, мета створення компанії, корпоративна філософія, довгострокові цілі, стандарти. Процес «узгодження цінностей» і пошуку «власного обличчя» може бути тривалим, але саме від ступеня внутрішньої єдності керівництва й персоналу залежить успіх усієї іміджевої стратегії.

Результатом першого етапу має стати чітке усвідомлення сильних і слабких сторін закладу. Подальша логіка проста: сильні сторони необхідно актуалізувати й популяризувати, над проблемними — системно працювати.

Другий етап — визначення цільової аудиторії. Після окреслення специфіки закладу та його місії постає завдання визначити ті групи, з якими медична установа прагне сформувати партнерські стосунки. У найзагальнішому вигляді можна виокремити чотири основні категорії: пацієнти, засоби масової інформації, соціальні партнери тощо [37].

Соціальні партнери (реальні та потенційні) відіграють щораз більшу роль у просуванні організації. Підприємства та фонди зазвичай інвестують у медичні проєкти лише тоді, коли заклад має добру репутацію, високий рівень суспільної активності, прозорість і соціальну відповідальність [13, 37].

Засоби масової інформації виконують роль посередника між закладом і суспільством. Завдяки системному інформуванню про плани, досягнення та ініціативи заклад може значно розширити коло потенційних партнерів та сформувавши позитивну громадську думку.

Важливо, що характер інформації для різних цільових груп має відрізнятися. Необхідно визначити ключові потреби кожної групи (що для неї є найважливішим у діяльності закладу) й орієнтуватися саме на них. Так, фінансово спроможні пацієнти більше реагують на інформацію про платні послуги високої якості; соціально орієнтовані партнери — на волонтерські, благодійні й суспільні проекти; пацієнти з нижчим рівнем доходів можуть негативно сприймати надмірний акцент на дорогих сервісах, тоді як надто широка «безкоштовність» може видаватися заможним людям показником «несерйозності» закладу [21, 37].

В умовах розвитку медичних закладів в Україні питання створення й формування позитивного іміджу організації стають особливо актуальними. Реклама як складова системи масових комунікацій перетворилася на невід'ємну частину економічного життя. У ній зацікавлені всі учасники ринку: підприємства, медіа, споживачі. Реклама виконує функції інформування, навчання, соціалізації, розважання та комунікації, спрямованої на переконання цільової аудиторії в доцільності вибору певної послуги або закладу.

Розміщення реклами в засобах масової інформації є одним з найефективніших способів привернення уваги потенційних клієнтів і формування позитивного іміджу організації на ринку медичних послуг. Позитивний емоційний образ компанії відображає не лише загальну культуру, а й позиціонує її як успішну, конкурентоспроможну структуру.

У формуванні іміджу медичних закладів одним із ключових інструментів є реклама, що подає цілі, місію та цінності закладу у зрозумілій і привабливій формі [15]. Позитивний образ компанії формується за рахунок комплексного використання таких рекламних засобів:

1. Телевізійна реклама;
2. Радіореклама;
3. Зовнішня реклама;
4. Реклама у популярних газетах і журналах;
5. Інтернет-реклама;
6. Реферальний маркетинг.

Системне використання цих інструментів у рамках єдиної концепції впливає на ставлення споживачів до підприємства, підтримує його репутацію та укріплює бренд [5; 6].

Рекламна кампанія розглядається як логічна послідовність стратегічних дій, спрямованих на завоювання довіри споживача. Вона включає чотири етапи: аналітичний, етап планування, етап реалізації та етап оцінювання ефективності.

На аналітичному етапі здійснюються збір, обробка та аналіз інформації, виявляються позитивні та негативні чинники, які впливатимуть на результати кампанії. Визначаються сильні й слабкі сторони, особливості цільової аудиторії, відповідність жанрових і мовних форм подачі рівню культури та очікуванням потенційних споживачів. Особливу увагу приділяють вибору каналів комунікації та їх ефективності, адже помилковий вибір медіаканалів та цільових сегментів може нівелювати очікуваний ефект.

Грамотна комунікаційна політика іміджу організації формується шляхом раціонального поєднання різних видів рекламних засобів.

До етапу планування переходять після визначення цілей рекламної кампанії, параметрів цільової аудиторії та каналів просування [81]. На цьому етапі:

- формується інтегрована програма дій, реалізація якої має привести до досягнення поставлених цілей;
- забезпечується координація зусиль менеджменту в усіх підрозділах, від яких залежить успіх кампанії;
- створюються умови для активної реалізації запланованих заходів.

Етап планування дає змогу оцінити можливі сценарії розвитку подій, прорахувати ризики, оптимізувати витрати, визначити ресурсне забезпечення та необхідний бюджет [43; 59]. Важливо також чітко визначити критерії оцінювання ефективності кожного заходу.

Далі формується стратегічний (довгостроковий) план, що охоплює комплекс заходів на значний період і містить перелік цілей щодо впливу на свідомість споживачів. Для кожної цільової групи, у разі багатосегментної кампанії, доцільно розробляти окремі плани.

Основні категорії витрат на рекламну кампанію включають [8]:

- витрати на аналіз і дослідження ринку, продукту та каналів просування;
- витрати на реалізацію рекламних заходів.

Концепція рекламної кампанії охоплює постановку цілей і завдань, формулювання основної проблеми, пошук способів її розв'язання та вибір інструментів реалізації.

Специфічною рисою рекламної діяльності є складність точного вимірювання її результатів. Оцінка ефективності базується переважно на непрямих показниках. До важливих параметрів аналізу належать:

- рівень інформованості споживачів;
- стимулювання мотивації фахівців компанії, вплив на організаційну культуру;
- налагодження взаємозв'язків між організацією та соціальним середовищем;
- впровадження нових ідей і проєктів, розширення перспектив розвитку;
- вихід на нові ринки й розширення цільових сегментів;
- подолання замкнутості менеджменту, співпраця з профільними організаціями;
- забезпечення зростання, диверсифікації й прогресу;
- усвідомлення та підтримка соціальної відповідальності.

Рекламний ринок є частиною економічної системи держави й світової економіки, тісно взаємодіє з усіма сферами підприємницької діяльності та виступає індикатором їх розвитку. Ринок медіареклами в Україні тривалий час залишався відносно малорозвиненим, проте в останні десятиліття демонструє позитивну й динамічну тенденцію до зростання. Якщо раніше послуги медіареклами надавали переважно регіональні компанії, то нині на ринку активно працюють великі медіакорпорації — StarLightMedia, UMH Group, InterMediaGroup, MediaGroupUkraine, «1+1 Media» тощо.

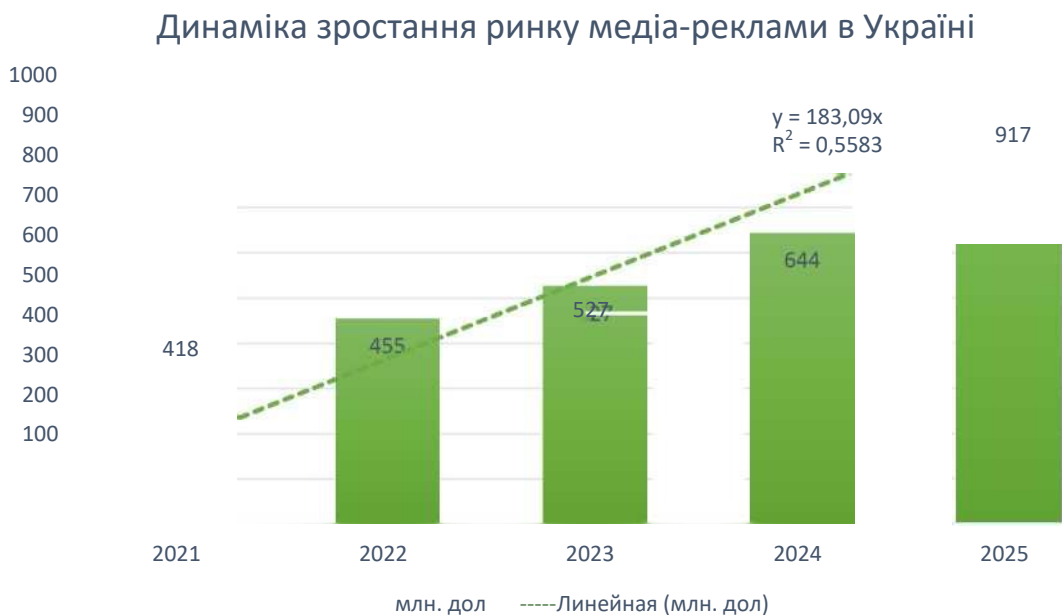


Рис. 2.3. Динаміка зростання медіа-реклами в Україні

В умовах нестабільної економічної ситуації та динамічного ринкового середовища конкуренція між виробниками істотно посилюється, набуваючи більш жорсткого й агресивного характеру. У таких умовах суб'єкти господарювання змушені приділяти значно більшу увагу пошуку й упровадженню інноваційних інструментів просування своїх товарів і послуг на ринок, орієнтуючись не лише на традиційні канали збуту, а й на комплекс сучасних комунікаційних технологій. Поширення та активний розвиток потужних медіакорпорацій створює нові можливості для застосування

сучасних форматів комунікації, що забезпечують більш ефективне позиціонування та популяризацію продукту чи послуги серед потенційних споживачів, підвищуючи впізнаваність бренду та посилюючи імідж організації.

Таблиця 2.2

## Аналіз рекламного медіа ринку в Україні з 2021 -2025 роки

	Підсумки 2021 р., млн. грн.	Підсумки 2022 р., млн. грн.	Підсумки 2023 р., млн. грн.	Підсумки 2024 р., млн. грн.	Підсумки 2025 р., млн. грн.
ТВ-реклама, всього	4164	5676	7329	9269	10226
Пряма реклама	3733	4965	6355	8071	10089
Спонсорство	431	711	974	1198	1438
Реклама в пресі, всього	1320	1130	1355	1612	1850
Національна преса	п/а	670	816	965	1390
Регіональна преса	п/а	180	224	277	320
Спеціалізована преса	п/а	280	315	370	425
Радіо реклама, всього	304	400	480	578	717
Національне радіо	217	290	348	418	518
Регіональне радіо	31	39	47	54	65
Спонсорство	56	71	85	106	134
ООН Media, всього	953	1240	2692	3493	4240
Зовнішня реклама	821	1081	2263	2923	3283
Транспортна реклама	64	11	327	444	600
Indoor реклама	68	82	102	127	152

Реклама в кінотеатрах	24	35	40	48	58
Digital (Інтернет) медіа реклама	2355	3140	4345	9540	14516
ВСЬОГО рекламний МЕДІА ринок	9120	11621	14041	17520	24131

Використовуючи інформацію та статистичні дані Всеукраїнської рекламної коаліції, нами здійснено ґрунтовний аналіз розвитку медіа-рекламного ринку України [41]. Отримані результати свідчать про наявність виразної та сталої тенденції до його розширення, яка простежується з 2021 року.

Упродовж 2021–2025 рр. середньорічний темп приросту ринку становив у середньому 28,8%, що узгоджується зі світовими тенденціями зростання ролі рекламно-комунікаційних технологій у стимулюванні економічної активності. Особливо інтенсивним було збільшення обсягів ринку у 2021 році: порівняно з 2018 роком медіаринок зріс на 37,7% — з 17 520 млн грн до 24 131 млн грн (табл. 2.2), що наочно демонструється на рис. 2.1.

Враховуючи прогностні оцінки Всеукраїнської рекламної коаліції, у 2022 році очікувалось подальше збільшення обсягу медіа-рекламного ринку на 18% порівняно з 2021 роком, що в абсолютному вимірі мало становити близько 28 443 млн грн. Але у зв'язку із повномасштабним вторгненням та військовим положенням в Україні, фактичні темпи приросту могли суттєво відрізнитися від прогнозованих значень, зокрема у бік уповільнення.

Поглиблений аналіз структури ринку свідчить про наявність значних трансформацій, зумовлених поширенням цифровізації та активним впровадженням нових комунікаційних технологій у світовій рекламній індустрії. Так, у 2025 році частка digital-медіареклами досягла 60% у структурі всього медіаринку України, що є суттєвим зростанням порівняно з

2021 роком, коли цей показник становив лише 25,8%. Така динаміка підтверджує зміщення пріоритетів рекламодавців на користь цифрових каналів комунікації та поступове відходження від традиційних форматів — телебачення, друкованих медіа та радіо.

Ці тенденції узгоджуються із глобальними процесами трансформації медіаспоживання, змінами поведінкових моделей аудиторії та зростанням ефективності цифрових інструментів таргетування. Як наслідок, digital-сегмент стає ключовою платформою для формування іміджу медичних закладів, просування їхніх послуг та побудови комунікацій із цільовими групами.

Таблиця 2.3

## Digital реклама в Україні з 2021-2025 роки

	Підсумки 2021 р., млн. грн.	Підсумки 2022 р., млн. грн.	Підсумки 2023 р., млн. грн.	Підсумки 2024 р., млн. грн.	Підсумки 2025 р., млн. грн.
Банерна реклама, оголошення в соціальних мережах	680	750	825	951	2915
Спонсорство	129	160	181	210	180
Цифрове відео, вкл. Youtube	325	460	713	1359	2 645
Всього інтернет медіа	2155	2820	2145	2520	5740
Пошук (платна видача в пошукових системах), включаючи частину GDN	880	1200	1800	6500	8100
Інший діджитал	200	320	400	520	676
Всього інтернет ринок	2355	3140	4345	9540	14516

Основними напрямками розвитку digital-медіареклами в Україні є банерна реклама, оголошення у соціальних мережах, цифрове відео (включно з YouTube), а також пошукова реклама, яка охоплює платну видачу у

пошукових системах і частину інвентарю Google Display Network (GDN). Саме ці інструменти визначають структуру інтернет-реклами та формують її стратегічну динаміку.

У 2025 році сумарний обсяг банерної реклами та оголошень у соціальних мережах становив 2 915 млн грн, або 20% загального обсягу інтернет-ринку. Порівняно з 2021 роком цей сегмент продемонстрував п'ятикратне зростання (з 680 млн грн до 2 915 млн грн). Водночас частка цього виду реклами у структурі digital-ринку зменшилася на 8,8%, що пояснюється швидкими змінами у форматах digital-комунікацій, появою нових інструментів залучення аудиторій та прогресуючим перенасиченням ринку товарів і послуг.

Цифрове відео, включно з інтернет-телебаченням, стало другим за масштабами напрямом інтернет-реклами в Україні. У 2025 році його частка становила 18,2% або 2 654 млн грн — що майже у вісім разів перевищує аналогічний показник 2021 року. На ринку спостерігається стійка тенденція до подальшого зростання популярності цього інструмента: за прогнозами Всеукраїнської рекламної коаліції, до 2022 року обсяги інтернет-відеореклами мали збільшитися ще на 30%.

Водночас стратегічно ключовим напрямом залишається пошукова реклама, включно з GDN. У 2021 році її частка дорівнювала 55% загального обсягу інтернет-ринку, що становить 8 100 млн грн. Очікуваний приріст цього сегмента у 2022 році складав 37%, тобто до 11 100 млн грн. З 2021 року пошукова реклама продемонструвала майже дев'ятикратне зростання (з 880 млн грн до 8 100 млн грн), що підтверджує незмінну роль пошуку як ключового механізму доступу споживачів до інформації.

Додатково важливими є дані інтернет-медіаагентства MediaHead, які засвідчують швидку цифровізацію українського суспільства. Зокрема, станом на 2019 рік на одного мешканця України припадало 1,4 пристрою з доступом до інтернету, тоді як ще п'ять років тому цей показник коливався у межах

0,5–0,7. Крім того, розширюється вікова структура користувачів інтернету: якщо раніше основною групою була аудиторія до 45 років, то нині спостерігається енергійне зростання сегмента старших користувачів.

Для формування комплексного уявлення про стан рекламної індустрії важливо не лише аналізувати внутрішню структуру digital-каналів, а й зіставляти загальний обсяг медіарекламного ринку з макроекономічними показниками країни. Тому подальший крок аналізу — це дослідження частки рекламного медіаринку у ВВП України, що дозволяє оцінити рівень розвитку галузі, її інвестиційну привабливість та потенціал подальшого зростання.

Таблиця 2.4

Загальні статистичні данні ВВП України, рекламного медіа-ринку та інтернет ринку з 2021-2025 роки, в млн. дол.

	2021., млн. дол.	2022 р., млн.дол.	2023 р., млн.дол	2024 р., млн.дол	2025 р., млн.дол
ВВП України	90615	93270	112154	130832	151124
Всього рекламний медіа ринок	418	455	527	644	917
Всього інтернет ринок	108	123	163	350	547

Загальний обсяг ВВП України у 2025 році становив 151 124 млн дол. США, що на 66% (або на 60 509 млн дол.) перевищує показник 2021 року. На основі даних таблиці 2.4 було проведено аналіз частки рекламного медіаринку та інтернет-рекламного ринку у ВВП України [17].

Результати цього аналізу свідчать, що з 2015 року загальний рекламний медіаринок продемонстрував зростання своєї частки у ВВП на 0,14 в.п.,

досягнувши у 2021 році рівня 0,61%. Попри позитивну динаміку, цей показник залишається суттєво нижчим порівняно з провідними країнами світу, де частка рекламного ринку становить близько 2% від ВВП. Такий розрив пояснюється, зокрема, нестійким економічним становищем країни та недостатнім рівнем розвитку вітчизняного медіапростору.

Щодо інтернет-медіаринку, на рисунку 2.4 простежується ще більш виражена тенденція до зростання. Порівняно з 2021 роком його частка у ВВП збільшилася на 0,24 в.п. і у 2025 році досягла рівня 0,36%. Особливо стрімке зростання спостерігається з 2023 року: у період 2023–2025 років частка інтернет-реклами збільшилася на 0,22 в.п., що свідчить про прискорену цифровізацію економіки, активне розширення інтернет-аудиторії та зростання ефективності digital-комунікацій як каналу маркетингового впливу.

Таким чином, попри загальне відставання українського рекламного ринку від європейських та світових стандартів, саме сегмент інтернет-медіа демонструє найвищі темпи зростання і фактично формує основу розвитку рекламної індустрії в Україні.

Відсоток медіа-ринку від ВВП України

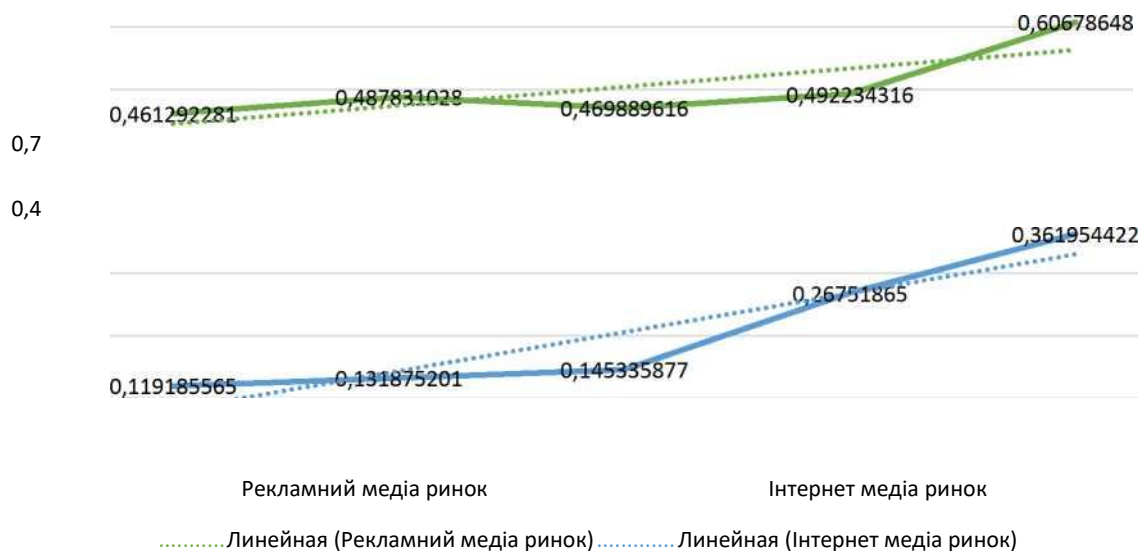


Рис. 2.4. Відсоток медіа-ринку від ВВП України

Для поглибленого дослідження обсягів рекламного медіаринку та визначення регіонів-лідерів у його розвитку було проведено кластерний аналіз. До аналізу включено 24 області України, у тому числі тимчасово непідконтрольні Донецьку та Луганську області.

На основі офіційних статистичних даних Державної служби статистики України було сформовано таблицю 2.5, у якій систематизовано ключові показники щодо обсягу послуг, що входять до структури рекламного медіаринку для кожної області.

Для класифікації регіонів за рівнем розвитку рекламного ринку застосовано метод кластеризації K-means (K-середніх), що дозволило згрупувати області за подібністю їхніх показників. У результаті проведеної кластеризації виділено три кластери (рис. 2.5).

До першого кластеру увійшла найбільша кількість областей, що характеризуються відносно нижчими або середніми значеннями показників рекламної активності. Сюди віднесено: Волинську, Житомирську, Закарпатську, Запорізьку, Івано-Франківську, Кіровоградську, Миколаївську, Полтавську, Рівненську, Сумську, Тернопільську, Херсонську, Хмельницьку, Черкаську, Чернівецьку, Чернігівську, а також Донецьку та Луганську області.

Другий кластер об'єднав регіони з вищими, порівняно зі середніми по країні, значеннями розвитку рекламного медіаринку. До нього увійшли Дніпропетровська, Київська, Львівська, Одеська та Харківська області. Ці регіони демонструють інтенсивнішу динаміку рекламної діяльності, що зумовлено як економічною інфраструктурою, так і концентрацією бізнес-структур та медіаплатформ.

## Обсяг рекламного медіа-ринку за регіонами України 2025 рік, тис. грн.

	Видавнича діяльність, тис. грн.	та відеофільмів, телевізійних програм, видання з звукозаписів, тис. грн.	Діяльність у сфері радіомовлення та телевізійного мовлення, тис. грн.	Телекомунікації (електрозв'язок), тис. грн.	Надання інформаційних послуг, тис. грн.	Рекламна діяльність і дослідження кон'юнктури ринку, тис. грн.
Вінницька	6401,9	132867,1	4029,6	66611,0	16228,9	92861,5
Волинська	12760,0	0,0	4014,7	62113,7	0,0	16250,5
Дніпропетровська	48789,3	12636,3	38814,0	164368,2	251853,0	108025,9
Житомирська	0,0	0,0	2740,2	61934,6	22650,1	61248,2
Закарпатська	0,0	0,0	3695,4	47020,8	3515,8	6358,6
Запорізька	17458,7	2928,7	17340,7	109455,8	21184,2	35291,0
Івано-Франківська	9081,7	13660,4	6558,6	77997,4	412,1	10331,4
Київська	13766,9	15146,4	15309,2	206407,0	311390,2	112838,6
Кіровоградська	5708,3	6432,4	4397,8	38902,7	7750,9	3066,0
Львівська	82194,9	0,0	0,0	240771,8	142818,0	158993,3
Миколаївська	4393,0	2457,6	3494,6	100510,4	15554,9	20668,4
Одеська	10277,3	26160,3	22153,7	373754,8	44818,2	78051,1
Полтавська	10071,9	14252,3	12918,6	108005,3	62063,7	29863,2
Рівенська	6125,1	0,0	1990,7	38406,9	0,0	5071,3
Сумська	5994,0	2063,7	11617,0	63052,4	1576,4	7178,3
Тернопільська	7727,1	10087,5	9649,0	90349,6	16928,1	4833,9
Харківська	203984,7	22514,1	5313,1	155284,4	147090,1	248603,7
Херсонська	6904,3	1288,3	2701,8	72462,4	3780,9	6190,1
Хмельницька	12213,0	2333,3	4342,2	62504,2	2907,5	5921,8
Черкаська	5853,1	11289,4	7074,3	73945,4	5880,8	8257,0
Чернівецька	4739,8	6167,9	2541,5	44716,4	27526,5	5061,3
Чернігівська	6237,5	0,0	2587,3	88794,6	0,0	6633,8
Донецька	12284,2	5457,3	395370,3	90633,6	1776,1	3284,6
Луганська	1421,1	0	2285,4	25519		02840,5

У третій кластер входить тільки Вінницька область.

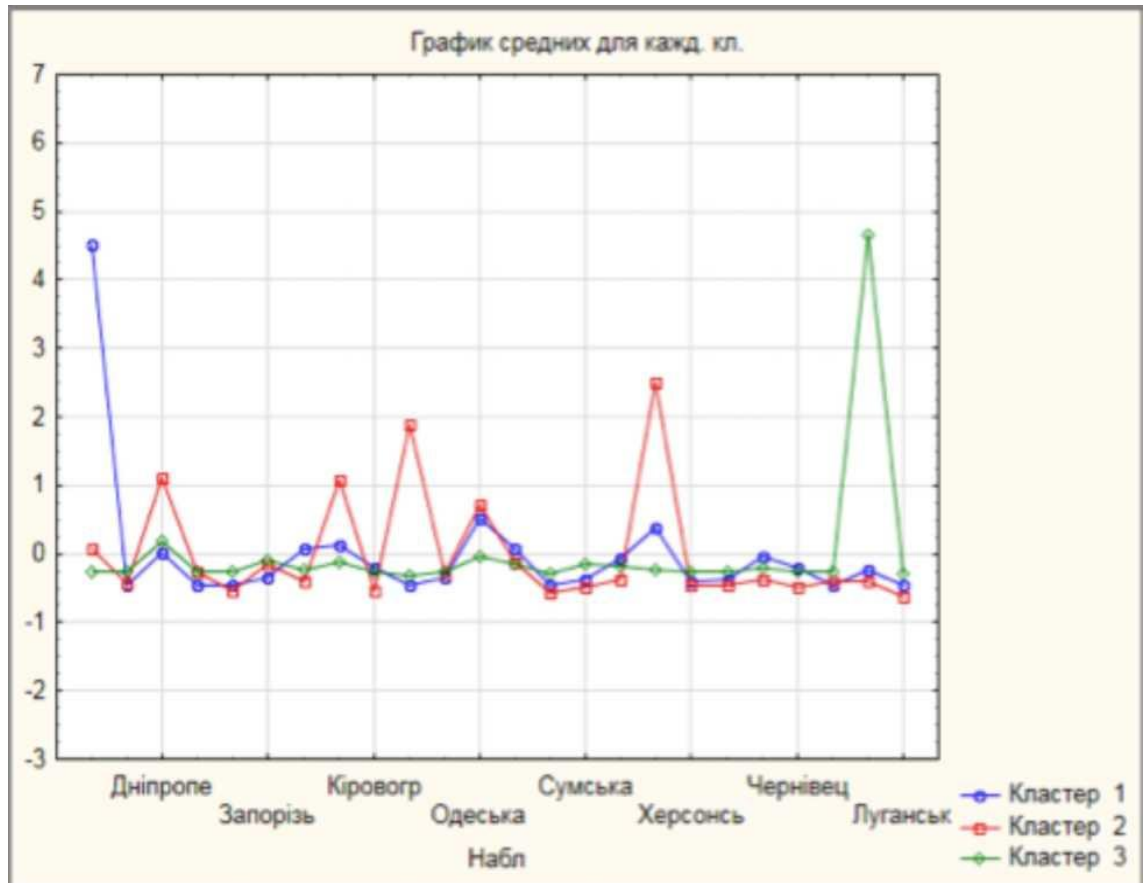


Рисунок 2.5 – Аналіз кластерів методом К-середніх

Результати кластеризації, проведеної методом К-середніх, засвідчили, що до групи провідних регіонів із найвищим рівнем розвитку рекламного медіаринку входять Дніпропетровська, Київська, Харківська, Одеська та Львівська області. Саме ці регіони формують ядро ринку, демонструючи найбільший обсяг рекламної активності та найбільш розвинену інфраструктуру медіапослуг. Загалом стан розвитку рекламного медіаринку в областях України можна охарактеризувати як задовільний, хоча міжрегіональна диференціація залишається значною.

Спираючись на дані таблиці 2.6, було здійснено розрахунок частки обсягу рекламного медіаринку кожної області у структурі ВВП України за 2025 рік [17]. Відповідно до отриманих результатів, у провідних областях ці показники становили:

- Київська область – 0,1% від ВВП України;
- Харківська область – 0,099%;
- Львівська область – 0,81%;

- Дніпропетровська область – 0,66%;
- Одеська область – 0,39%.

Усі зазначені значення, а також показники по інших регіонах, наочно відображено на рисунку 2.6, що дає змогу простежити міжрегіональну нерівномірність розвитку рекламного медіасегмента та регіональні особливості його формування.

Таблиця 2.6

## Частка рекламного медіа-ринку від ВРП за регіонами України 2025 рік

	Обсяг рекламного медіа-ринку, млн.грн.	ВВП областей України за 2025 р., млн. грн.	Частка обсягу рекламного медіа-ринку від ВРП області, у %
Вінницька область	92,8	123211,5	0,075%
Волинська область	16,2	67567,6	0,023%
Дніпропетровська область	188,0	417329,2	0,066%
Житомирська область	61,2	83465,8	0,073%
Закарпатська область	6,3	55643,9	0,011%
Запорізька область	35,2	174880,8	0,020%
Івано-Франківська область	10,3	83465,8	0,012%
Київська область	312,8	210651,9	0,1%
Кіровоградська область	3,0	71542,1	0,004%
Львівська область	158,9	194753,6	0,081%
Миколаївська область	20,6	91414,9	0,022%
Одеська область	78,0	198728,2	0,039%
Полтавська область	29,8	201702,7	0,015%
Рівенська область	5,0	63593,0	0,007%
Сумська область	7,1	75516,7	0,009%
Тернопільська область	4,8	55643,9	0,008%
Харківська область	248,6	250397,5	0,099%
Херсонська область	6,1	63593,0	0,009%
Хмельницька область	5,9	83465,8	0,007%
Черкаська область	8,2	99364,1	0,008%

Чернівецька область	5,0	39745,6	0,012%
Чернігівська область	6,6	75516,7	0,008%
Донецька область	3,2	222575,5	0,001%
Луганська область	2,8	39745,6	0,007%

Проведений аналіз засвідчує наявність стійкої позитивної динаміки розвитку рекламного медіаринку України як у цілому по країні, так і в розрізі окремих областей. Попри те, що у порівнянні з провідними зарубіжними державами Україна все ще перебуває у стані економічної нестабільності, простежується послідовне та інтенсивне зростання ключових показників рекламної індустрії. За декілька останніх років ринок демонструє ознаки структурного оновлення, інтеграції до глобальних тенденцій та збільшення обсягів інвестицій у комунікаційні технології.

Реклама традиційно відіграє важливу роль у суспільному житті та функціонуванні економічних галузей, виступаючи водночас як інструмент інформування, переконання, формування попиту та підтримки конкурентоспроможності. Однак у сучасних умовах домінуючою стає саме інтернет-реклама, яка перетворилася на ключовий драйвер зростання загального обсягу рекламних витрат. Її стрімке поширення зумовлене високою ефективністю, широким охопленням цільових аудиторій та технологічними можливостями персоналізованого впливу.

Очікується, що бюджетні витрати на інтернет-рекламу й надалі зростатимуть, переорієнтовуючи фінансові потоки з традиційних каналів – телебачення та друкованих медіа – у цифровий сегмент. Подібні зміни зумовлені як зміною поведінки споживачів, так і загальносвітовими трендами у сфері маркетингових комунікацій.

Загалом розвиток вітчизняного рекламного ринку значною мірою визначається впливом глобальних тенденцій цифровізації, прискоренням інноваційних процесів у медіасфері та поступовою інтеграцією України у світовий інформаційно-комунікаційний простір.

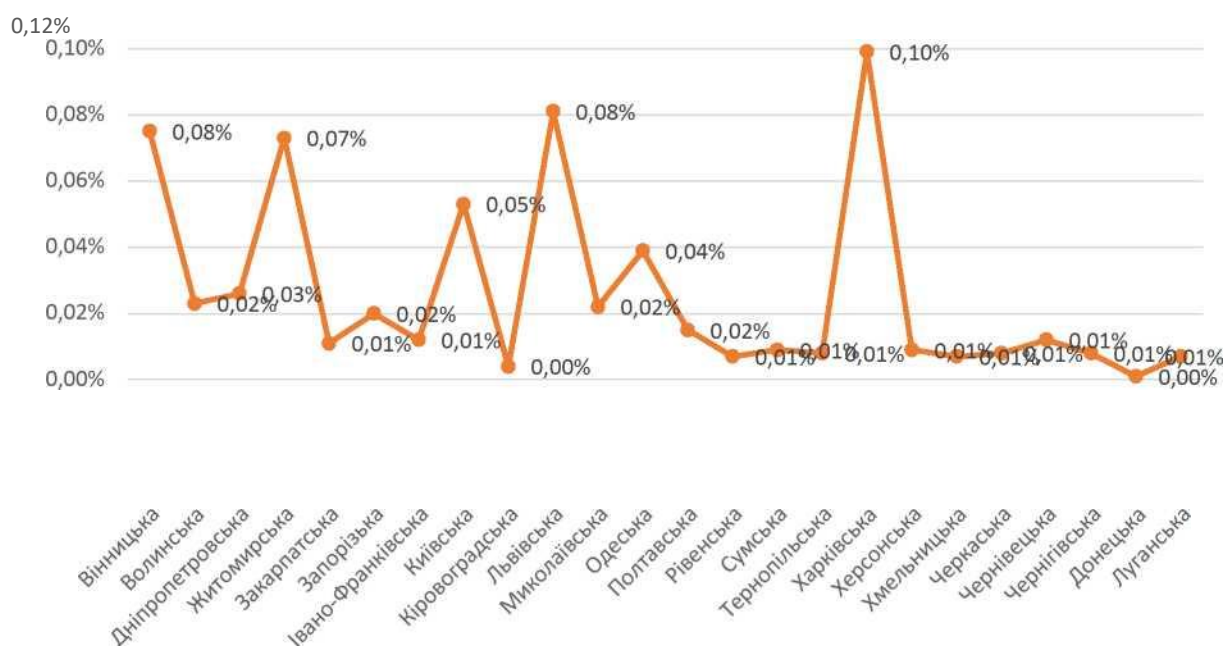


Рис. 2.6. Відсоток рекламного медіа-ринку за регіонами України від ВРП

Рекламодавцям необхідно ретельно прораховувати можливі ризики, аби запобігти зниженню ефективності рекламної діяльності в умовах сучасного динамічного ринку. Насамперед доречно залучати нові підприємства, що працюють у сфері рекламних послуг, застосовуючи інноваційні методи просування й популяризації товарів та послуг, укладаючи партнерські угоди на конкурентних умовах та впроваджуючи сучасні технології маркетингових комунікацій. Важливим є використання досвіду зарубіжних рекламних агентств, які довели ефективність засобів розповсюдження інформації, формування попиту й підвищення впізнаваності брендів. Активне впровадження реклами в сучасні маркетингові технології забезпечує перспективний розвиток підприємств та зміцнює їхні ринкові позиції.

Застосування медіарекламних інструментів у формуванні іміджу повинно бути комплексним, системним і довгостроковим, здійснюватися в межах єдиної концепції та інтегрованого плану комунікаційного впливу на громадськість. Таке стратегічне підґрунтя сприятиме не лише поліпшенню

репутації, а й формуванню стійкого позитивного іміджу на національному та міжнародному рівнях.

## **Висновки до розділу 2**

Конкурентна боротьба між брендами посилюється, що зумовлює переоцінку ролі брендингу як ключового інструменту ринкової диференціації. Імідж постає як емоційний і комунікативний образ продукту чи послуги, який впливає на ставлення цільової аудиторії та забезпечує стійкість компанії на ринку. Однією з основних умов успішної діяльності підприємства є його здатність забезпечити максимальне охоплення користувачів пропонованими товарами чи послугами, сприяючи формуванню лояльності та репутаційного капіталу.

Формування іміджу промислових підприємств ґрунтується на системі елементів, які використовуються для цілеспрямованого управління корпоративним образом. Водночас у науковій літературі відсутнє уніфіковане трактування поняття «зміст іміджу підприємства». Через різноманітність форм діяльності неможливо створити універсальну структуру іміджу — для кожного підприємства вона буде індивідуальною. Тому визначення елементів іміджу конкретної організації доцільно здійснювати на основі соціологічних методів: опитувань, фокус-груп, експертних оцінок, що дозволяє виявити реальні уявлення, очікування та цінності суб'єктів взаємодії.

На основі статистичних даних нами було проведено аналіз медіарекламного ринку України, який показав чітку тенденцію до стійкого зростання з 2021 року. Середній темп приросту становив 28,8% щорічно, а у 2019 році ринок зріс на 37,7% порівняно з 2020 роком (з 17 520 млн грн до 24 131 млн грн). Попри позитивні прогностичні оцінки зростання у 2020 році на рівні 18%, реальні показники могли бути скориговані через економічну кризу, повномасштабним вторгненням та військовим положенням в Україні.

З метою виявлення регіональних особливостей розвитку рекламного ринку було проведено кластерний аналіз із включенням 24 областей. Кластеризація за методом К-середніх дозволила сформувати три групи областей та виокремити регіони-лідери: Дніпропетровську, Київську, Харківську, Одеську та Львівську області. Загальний стан розвитку рекламного медіаринку в регіонах України можна оцінити як задовільний, а виділені центри активності – як опорні точки його подальшого розширення.

Міжнародний досвід підтверджує, що роль іміджу як конкурентної переваги зростає в умовах посилення інформаційних потоків і високої чутливості ринку до комунікацій. Ефективне управління іміджем дозволяє підприємству цілеспрямовано формувати позитивні уявлення як у внутрішнього, так і у зовнішнього середовища. Відтак імідж стає важливим стратегічним ресурсом, що підвищує конкурентоспроможність, оптимізує взаємодію зі стейкхолдерами та збільшує ймовірність ринкового успіху.

## **РОЗДІЛ 3**

### **УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

#### **3.1. Удосконалення системи управління іміджем організації**

Кожне підприємство прагне визначити та впровадити нові, більш ефективні підходи до управління власним іміджем. Ефективність вибору таких підходів залежить від комплексу ключових чинників, серед яких дослідники виділяють три основні групи [54; 69]:

Стиль роботи керівника, який безпосередньо впливає на імідж підприємства, оскільки саме управлінські рішення, модель поведінки, комунікаційні практики та лідерські якості керівника формують зовнішнє та внутрішнє сприйняття організації.

Стан корпоративного іміджу на момент упровадження нових підходів, що визначає стартову позицію організації та ступінь необхідності трансформацій.

Методи прийняття рішень і способи впровадження нововведень, які визначають послідовність та результативність іміджевої політики підприємства.

Корпоративна аудиторія оцінює організацію за комплексом показників, серед яких центральне місце посідають: популярність і значущість бренду, його унікальність і відмінність від конкурентів, успішність діяльності, суспільна корисність, а також рівень поваги й самооцінки організації. Саме ці характеристики визначають те, як підприємство сприймають ключові стейкхолдери.

Досягнення високих оцінок за вказаними параметрами формує такі позитивні результати, як:

- зростання довіри до організації;
- підвищення репутаційної стійкості та надійності;
- розширення суспільної та партнерської підтримки;
- збільшення позитивних відгуків від клієнтів, партнерів і широкої громадськості.

За умови успішного поєднання сприятливого корпоративного іміджу із системою цінностей корпоративної аудиторії можлива тривка реалізація стратегії формування корпоративного бренду. Логіка побудови репутації бренду та етапи становлення його ринкової ідентичності узагальнено представлено на рисунку 3.1.

Важливою ознакою успішності, аутентичності та відмінності від конкурентів є ступінь поінформованості споживачів про діяльність організації, а також рівень їх задоволеності продукцією чи послугами. Водночас актуальним є забезпечення розуміння споживачами значення організації для розвитку економіки та її ролі у виконанні соціально корисних функцій.

Менеджери справедливо наголошують, що аутентичність і відмінність від конкурентів є одним з ключових джерел унікальності підприємства — тим самим стратегічним ресурсом, який зміцнює його імідж і підвищує конкурентний потенціал на ринку.

Компанії, що володіють зазначеними характеристиками, здобувають найвищу репутаційну оцінку, користуються суттєвою повагою серед партнерів і споживачів та виступають прикладом для інших організацій. Саме такі підприємства здатні досягти найбільш зрілої стадії розвитку — стадії бренду, коли їхній імідж стає стійким стратегічним активом.

Фокусування комунікаційного процесу на одній або декількох домінантних характеристиках корпоративного іміджу суттєво підвищує конкурентоспроможність організації на ринку. Однак ці характеристики повинні бути вибудовані на основі:

- формування сприятливого іміджу у порівнянні з конкурентами;
- забезпечення відповідності стратегічному позиціонуванню;
- зміцнення унікальності та ідентичності організації [29].

Позиціонування організації виступає одним із ключових механізмів досягнення конкурентної переваги. Воно передбачає комплекс методів, серед яких провідне місце посідають:

- вибір загальної стратегії позиціонування;
- визначення конкурентних переваг підприємства;
- розроблення маркетингової стратегії, що забезпечує ефективну комунікацію та ринкову поведінку організації [14].

Вибір моделі позиціонування, який базується на відповідній стратегії, є поетапним процесом і включає три основні стадії (рис. 3.2) [1; 5].



Рис. 3.1. Процес створення репутації бренда

Перший етап процесу позиціонування є ключовим, оскільки він визначає якість подальшого формування сприятливого іміджу організації. Провідні дослідники у сфері теорії прийняття управлінських рішень доводять, що якість рішень зростає у разі наявності сильних альтернатив, тоді як орієнтація лише на оцінку сильних і слабких сторін призводить до поверхового вибору. Тому керівництву підприємства необхідно генерувати й аналізувати максимально можливу кількість варіантів рішень, спрямованих на покращення іміджевої політики. Вибір здійснюється відповідно до критеріїв, сформованих на другому етапі. На стадії реалізації важливо дослідити реакцію споживачів та представників корпоративної аудиторії, що дає змогу оцінити релевантність та ефективність ухвалених рішень.

Слід зазначити, що у практиці багатьох підприємств іміджева стратегія часто обирається на основі внутрішніх характеристик — особливостей організаційної ідентичності, корпоративних цінностей чи довгострокових

цілей — а не на основі реальних потреб споживачів. Значна частина організацій не визначає свою цільову аудиторію належним чином і не має достатнього уявлення про її ключові очікування. У результаті бюджетні та управлінські ресурси спрямовуються переважно на виробниче та фінансове планування, тоді як дослідження ринку споживачів і поведінкових характеристик аудиторії залишаються поза увагою. Це призводить до формування іміджу, що не відповідає запитам контактних груп та не забезпечує стратегічної конкурентної переваги.

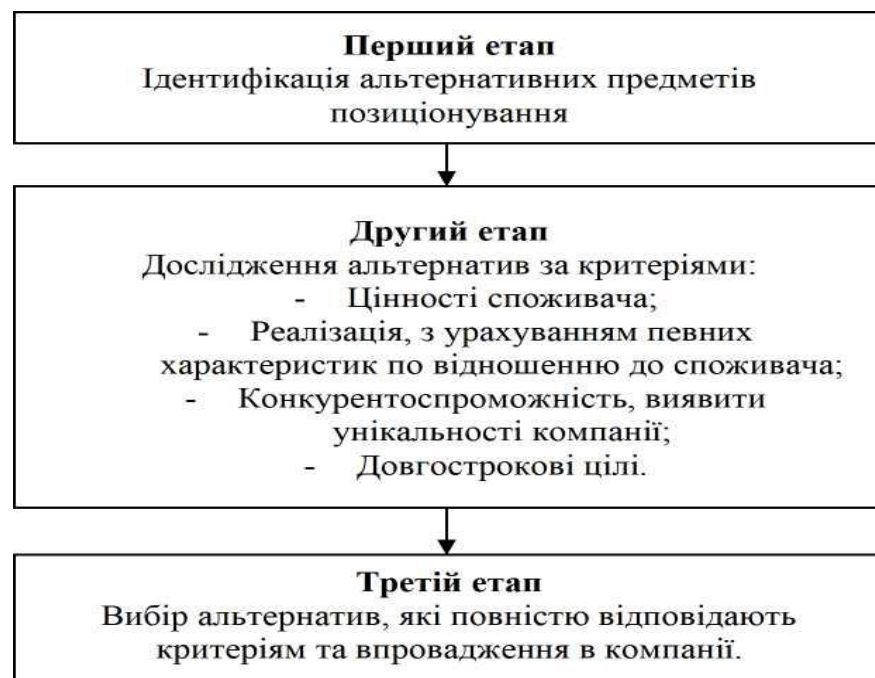


Рис. 3.2. Процес вибору альтернатив позиціонування

У практиці корпоративного управління нерідко спостерігається ситуація, коли керівники підприємств формують та впроваджують імідж, спираючись переважно на внутрішні параметри — характерні особливості організації, її ідентичність або довгострокові цілі. При цьому реальні потреби споживачів, їхні поведінкові установки та очікування залишаються другорядними або взагалі поза увагою. Як наслідок, більшість підприємств не ідентифікує чітко свою цільову аудиторію і не володіє системним уявленням про її ключові преференції. Значні фінансові та управлінські ресурси спрямовуються на виробниче і бюджетне планування, тоді як дослідження цільової аудиторії, аналіз споживчих тенденцій і поведінкових

характеристик ринку фактично ігноруються [63]. Це знижує здатність компанії формувати релевантний та конкурентоспроможний імідж.

З огляду на потребу коригування іміджевої політики підприємства необхідно враховувати не лише поточні ринкові тенденції, але й можливість масштабного перегляду підходів до стратегічного позиціонування. Вибір та впровадження альтернативних варіантів позиціонування вимагає застосування еволюційного підходу, що передбачає послідовні, логічно взаємопов'язані зміни, узгоджені з динамікою зовнішнього середовища та внутрішнім потенціалом організації.

Досвід провідних міжнародних компаній підтверджує ефективність такого підходу. Показовим є приклад фундаментальних трансформацій голландської корпорації Philips Electronic, яка упродовж тривалого часу здійснювала еволюційне відновлення корпоративного позиціонування, модернізацію комунікаційної політики та комплексну перебудову управлінських процесів. Еволюційні зміни, втілені компанією, демонструють новітні методи формування привабливості бренду та підвищення конкурентоспроможності у глобальному середовищі (рис. 3.3).



### Рис. 3.3. Еволюційний підхід голландської компанії Philips Electronic

Правильно організоване позиціонування компанії передбачає насамперед виявлення наявних конкурентних переваг у сприйнятті корпоративної аудиторії. Фахівці у сфері стратегічного позиціонування підкреслюють, що цілі та завдання підприємства не слід безпосередньо підміняти реальними перевагами, оскільки останні мають бути підтвержені ринком, поведінкою споживачів і фактичними результатами діяльності.

Показовим у цьому контексті є приклад міжнародної компанії з прокату автомобілів AVIS, яка, визнаючи своє друге місце на ринку, сформулила позиціонування «компанія №2 у сфері прокату автомобілів» і побудувала імідж на відкритості, прагненні до вдосконалення сервісу та амбіції стати лідером [34; 57]. На перший погляд недолік — друге місце — завдяки креативному маркетинговому рішенню та професійному аналізу перетворився на стратегічну перевагу бренду. Це є прикладом того, як глибокий маркетинговий аналіз у поєднанні з творчим підходом дозволяє формувати сильні іміджеві позиції.

Радикальніші зміни іміджу можуть вимагати не лише корекції рекламної політики чи переформатування асортименту товарів і послуг, але й зміни назви компанії. Наприклад, Kentucky Fried Chicken скоротила назву до KFC, прагнучи усунути асоціації зі «смаженою» та «шкідливою» їжею [42]. У свою чергу, австралійська тютюнова компанія Amatil змінила профіль діяльності, розпочавши виробництво напоїв та закусок. Інший приклад — об'єднання компаній Burroughs та Sperry, які трансформували потенційну проблему злиття у перевагу, обравши рекламний слоган «Енергія двох» [42].

Зазначені приклади демонструють, що зміна іміджу, перекваліфікація або переформатування бізнесу можуть стати дієвим інструментом оновлення позиціонування, підвищення привабливості та конкурентоспроможності компанії. Успішність таких трансформацій залежить від застосування етапного підходу, який широко використовується у міжнародній практиці

(рис. 3.4). Цей підхід охоплює п'ять ключових функціональних блоків управління:

- всебічний аналіз діяльності компанії;
- вивчення корпоративної аудиторії та її очікувань;
- розробка та впровадження іміджевих змін;
- реалізація внутрішнього та зовнішнього маркетингу;
- підбиття підсумків та оцінювання отриманих результатів.

Центральна роль у цьому процесі належить керівнику організації, який забезпечує стратегічне управління, тоді як практичне впровадження покладається на робочу групу високопоставлених менеджерів [32; 67]. Як правило, до такої команди входять топменеджери з маркетингу та реклами, фахівці з аналізу споживчого ринку, менеджери з персоналу, а також керівник проекту, який координує організаційні процедури [61]. Створення робочої групи зумовлене необхідністю оперативного управління змінами, контролю якості імплементації та синхронізації дій різних підрозділів.

На етапі розробки та впровадження іміджевої стратегії робоча група виконує функції проектувальника. Її завдання — забезпечити узгодженість усіх іміджевих факторів, усунути суперечності та сформувані комплексне бачення бажаного іміджу організації [32]. У випадках, коли внутрішнього досвіду або компетенцій недостатньо, керівник може залучити зовнішніх консультантів. Їхня роль полягає у встановленні балансу між усіма елементами, що впливають на імідж та репутацію організації, у виявленні вузьких місць та у підготовці рекомендацій щодо ефективних методів модернізації [67].

Залучені консультанти також можуть допомогти у пошуку рекламного агентства, маркетингової компанії, дизайнерської студії або інших спеціалістів, які забезпечать реалізацію окремих етапів іміджевої програми. Таким чином, ефективне управління процесом іміджевої трансформації передбачає синергію внутрішніх управлінських рішень і зовнішніх професійних ресурсів.

## Визначення основної цільової аудиторії

Аналіз відмінностей	
Вивчення корпоративного іміджу і репутації організації	Вивчення корпоративного іміджу і репутації ідеальної організації

## Визначення факторів, які сприяють скороченню відмінностей

---

Створення робочої групи з управління іміджем

---

Впровадження перетворень

---



---

Визначення та аналіз отриманих результатів

Рис. 3.4. Алгоритм зміни іміджу компанії

Популяризація сприятливого іміджу серед співробітників організації та зовнішніх цільових груп є важливим і водночас складним етапом у процесі іміджевої трансформації. Для робочих груп, які займаються управлінням іміджем, характерна певна відокремленість від інших менеджерів і персоналу [37]. Така ізолюваність часто пояснюється двома міркуваннями: по-перше, прагненням убезпечити нові стратегічні ідеї від можливого витoku інформації та порушення конфіденційності; по-друге, побоюванням, що залучення ширшого кола співробітників ускладнить процес ухвалення рішень або спричинить опір змінам [47].

Однак практика демонструє й інший бік проблеми: багато працівників дізнаються про нововведення у своїй організації через засоби масової інформації, а не з внутрішніх комунікацій. Подібні ситуації породжують

недовіру до керівництва, викликають розчарування та знижують рівень прихильності персоналу до організаційних змін [38].

Для того щоб новий, оновлений імідж організації був прийнятий і підтриманий співробітниками, потрібен час і системна робота. Основна складність полягає у тому, що співробітники не завжди усвідомлюють власну зацікавленість у процесі формування іміджу і не відчують, що їхня участь приносить пряму або опосередковану користь [36]. Саме тому важливим елементом іміджевого управління є внутрішній маркетинг, що передбачає інформування, підтримку персоналу, мотивацію та залучення співробітників до нових стратегічних ініціатив до того, як зміни будуть презентовані зовнішній аудиторії.

Зовнішні стейкхолдери — споживачі, партнери, представники медіа — критично ставляться до організацій, які заявляють про підвищення якості продукції чи послуг, але фактично лише починають процес удосконалення, не маючи підтверджених результатів [68]. У цьому контексті показовими є приклади міжнародних компаній. Так, клієнти австралійських банків сприймали з недовірою рекламні заяви про надійність та відкритість, поки паралельно уряд був змушений призначити спеціальних представників для вирішення конфліктів між банками і клієнтами [53]. Аналогічно американські споживачі спершу скептично сприймали твердження компанії Ford Motor про покращення якості продукції, але згодом визнали досягнуті стандарти, які стали порівнянними з японськими конкурентами [34]. Таким чином, ринок демонструє: споживачі високо цінують цілеспрямованість компаній, але ще більше — здатність досягати поставлених високих цілей.

Варто зазначити, що багато організацій, проходячи чотири ключові етапи процесу іміджевої трансформації (рис. 3.3), передчасно зупиняються і перемикаються на інші завдання. Така практика є помилковою, адже управління іміджем — це безперервний процес, який потребує постійної адаптації, корекції та моніторингу [54]. Імідж формується роками, але може

бути втрачений за короткий період у разі кризи, а звільнена «іміджева ніша» миттєво заповнюється конкурентами [25].

Саме тому організації необхідно забезпечити безперервний контроль за поточним станом іміджу, системно відстежуючи зміни у факторах, які його формують. Регулярний моніторинг дозволяє вчасно реагувати на ризики, нейтралізувати негативні впливи та зберігати стійкі конкурентні позиції на ринку.

Таблиця 3.1

## Роль керівника в створенні іміджу організації

Модель	Ціль керівника	Роль керівника
Провідник	Формування провідної компанії шляхом переконання персоналу в ідейності, значущості та реалістичності стратегічної мрії керівника.	Лідер
Командир	Забезпечення провідних позицій компанії на світовому ринку завдяки послідовним стратегічним діям і раціональному плануванню.	Раціоналіст-аналітик
Реформатор	Досягнення лідерства компанії через упровадження радикальних рішень, масштабних організаційних змін і трансформаційних процесів.	Архітектор
Філософ	Побудова провідної компанії через формування корпоративної філософії, оновлення іміджу та взаємодію керівника з топ-менеджерами й усім персоналом.	Координатор і наставник

Необхідність систематичного моніторингу ставлення корпоративної аудиторії зумовлена динамічним характером корпоративної репутації та постійним впливом внутрішніх і зовнішніх факторів на її формування. Фахівці рекомендують проводити такі дослідження щорічно або один-два рази на рік, що забезпечує комплексне уявлення про стан репутації підприємства та її зміни [41]. Паралельно доцільно здійснювати регулярні дослідження рівня корпоративної культури. Витрати, пов'язані з такими оцінюваннями, мають бути передбачені у річному бюджеті підприємства. Аналіз оновленої інформації, узагальнена оцінка іміджу та репутації і зіставлення їх зі стратегічними цілями організації повинні відбуватися не рідше двох разів на рік [22].

Сучасні підприємства прагнуть сформувати таке позиціонування, яке узгоджується з цінностями різних груп корпоративної аудиторії. Для цього керівництво може застосовувати різні моделі управлінської поведінки — Провідника, Командира, Реформатора та Філософа. Конкретний вибір або комбінація моделей залежить від масштабів компанії, її історичного розвитку, особливостей корпоративної культури та індивідуального управлінського стилю керівника.

#### Модель «Провідник».

Цю модель найчастіше реалізують підприємці-засновники або керівники-реорганізатори. Відомими прикладами керівників-провідників є Білл Гейтс (Microsoft), Стів Джобс (Apple), Аніта Роддік (Body Shop), Томас Уотсон (IBM), Річард Бренсон (Virgin) [55]. Високий рівень харизми, емоційність, віра в ідею та здатність до натхненної комунікації забезпечують керівникові можливість формувати у працівників і зовнішніх аудиторій чітке бачення майбутнього компанії. Основна роль провідника полягає у трансляції власної стратегічної ідеї та формуванні навколо неї згуртованості [33].

#### Модель «Командир».

Керівники цього типу діють раціонально та аналітично, спираючись на глибоке вивчення зовнішнього середовища, ринкових змін і конкурентної поведінки [42]. Для підготовки стратегічних рішень нерідко залучаються великі консалтингові компанії. Представники цього типу — Енді Гроув (Intel), відомий жорстким і дисциплінованим стилем, та Джек Уелч (General Electric), який оцінював менеджерів виключно за фінансовими результатами їхніх підрозділів. Модель передбачає чіткі дії та розбудову іміджу через стратегічну управлінську раціональність.

#### Модель «Реформатор».

Реформатор — це керівник-архітектор, який здатний до кардинальних організаційних трансформацій, не уникаючи радикальних рішень. Для досягнення нового іміджу такі керівники змінюють методи роботи, управлінські практики та корпоративну культуру, використовуючи ресурси та контрольні механізми підприємства. До представників цього типу належать Лі Якокка (Chrysler), Ян Карлсон (Scandinavian Airlines), Роберт Гойсуета (Coca-Cola), які успішно реалізували масштабні реформаційні програми [42].

#### Модель «Філософ».

Цей підхід є різновидом моделі «Провідник», але ґрунтується на колегіальності та спільному прийнятті рішень. Формування іміджу починається зі створення керівником робочої групи топ-менеджерів, яка розробляє корпоративну філософію та визначає базові цінності організації. Узгодженість внутрішніх цінностей працівників і зовнішніх цінностей для споживача є фундаментом для подальшого позиціонування [42]. Головну увагу приділяють залученню всієї управлінської команди до формування сприятливого іміджу, оскільки від цього залежить здатність підприємства узгоджувати стратегію з комунікаційною складовою.

Проблемним моментом є те, що відсутність чіткого бачення напрямку розвитку у топ-менеджерів унеможливорює ефективне поширення інформації всередині та назовні. У конкурентному середовищі відсутність виразного

позиціонування та нечітка комунікація переваг послаблюють репутаційний капітал організації [32].

Урахування зарубіжного досвіду в українських умовах.

Адаптація західних підходів до управління іміджем потребує врахування специфіки українського ринку, його історичного розвитку та поведінкових особливостей споживачів. Серед ключових відмінностей та обмежень виділяють такі положення [45]:

1. Низька стабільність брендової лояльності. Внаслідок високої динаміки появи нових виробників українські споживачі не формують тривалої прив'язаності до брендів.

2. Відсутність «історичної популярності» як репутаційного чинника, характерного для багатьох західних компаній. В українських умовах вагомішою є поведінка підприємства у періоди криз.

3. Перевага вітчизняних товарів, за умови відповідності ціни та якості.

4. Посилення значення етики бізнесу та формування довірчих відносин між компанією, споживачами та партнерами.

5. Зростаюча роль задоволеності клієнтів, оскільки конкуренція зміщується від боротьби за нових клієнтів до утримання наявних [29].

6. Необхідність формування персонального іміджу керівника, який часто є ключовим чинником довіри до підприємства.

7. Низький рівень адаптивності українських підприємств до ринкових змін порівняно із західними компаніями, що зменшує їхню іміджеву конкурентоспроможність.

8. Менший час і витрати на впровадження іміджевих змін порівняно зі західним ринком, що може стати конкурентною перевагою для українських компаній.

Таким чином, ефективне управління корпоративним іміджем має базуватися на глибокому аналізі корпоративної аудиторії, застосуванні гнучких моделей управління, адаптації світових практик та урахуванні

національної специфіки. Це дозволяє формувати стійкий корпоративний імідж, підвищувати репутаційний капітал і забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

### **3.2. Стратегічне управління іміджем організацією в умовах кризи**

Кризи у світовій економіці традиційно привертають увагу дослідників і практиків стратегічного управління, актуалізуючи низку проблем, що стосуються механізмів прийняття рішень і здатності організацій адаптуватися до непередбачуваних умов. Діяльність професійних та незалежних комітетів директорів, яка зазвичай ґрунтується на принципах компетентності, демократії та прозорості, нерідко виявляється недостатньою для попередження кризових явищ і не забезпечує ефективного захисту підприємства від негативних наслідків зовнішніх потрясінь [68]. Одним із найскладніших викликів є зростаюча невизначеність щодо розподілу функціональної відповідальності в межах ієрархічних структур стратегічного керівництва. Найперше це стосується розподілу повноважень у сфері стратегічного управління в умовах кризи.

#### *Сутність економічної кризи та її передумови.*

Аналіз наукових джерел свідчить про існування різних підходів до визначення кризи та її причин [78]. У загальному вигляді економічна криза проявляється у надвиробництві щодо реального попиту, розриві між соціальним капіталом і його економічною віддачею, хвилях масових банкрутств підприємств, зростанні безробіття та загальному погіршенні соціально-економічних показників. Регулярність криз стала очевидною з моменту, коли виробництво матеріальних товарів набуло домінуючого характеру, що поглибило дисбаланс між виробництвом і споживанням.

До типових суперечностей, що породжують кризові явища на рівні підприємства, належать [43;59]:

1. Невідповідність між обсягами та якістю виробленої продукції і фактичним ринковим попитом.
2. Розрив між необхідним та реальним виробничим потенціалом.
3. Дисбаланс між потребою в ресурсах і фактичними можливостями їх отримання, невідповідність між ціною пропозиції та рівнем попиту.
4. Розходження між поточним і запланованим розподілом доходів, що спрямовуються на розвиток підприємства.

Одним із ключових індикаторів початку кризи є стійка тенденція до зростання поточних витрат при паралельному скороченні обсягу діяльності, доходів і прибутковості. Йдеться саме про фактичні доходи, а не про формальні показники, що можуть бути змодельовані, наприклад, через податкові заборгованості. Кризовий стан проявляється у розриві між доходами і витратами, між власним і позиковим капіталом, а подальше загострення призводить до втрати чистої вартості активів та переходу до дефіциту ресурсів для виконання зобов'язань [65;69].

*Криза іміджу та її комунікаційні аспекти.*

Сучасна цифрова медіасфера значно підсилює негативний резонанс будь-яких кризових подій: інформаційні приводи швидко поширюються, формуючи суспільне сприйняття ситуації і впливаючи на довіру до бренду [83]. У разі кризи може відбутися руйнування багаторічних позитивних комунікацій між брендом і споживачем, що знижує іміджевий та акціонерний капітал.

Криза іміджу може виникати через низку факторів: дефекти продукції, порушення норм корпоративної соціальної відповідальності, неетичну поведінку керівництва, неефективність бізнес-процесів, конфлікти власності тощо. Суспільне сприйняття таких подій безпосередньо залежить від позиції та реакції організації [52]. Відмова від відповідальності, надмірне виправдання або непрозора комунікація посилюють негативний ефект, тоді як відкритість, справедливість та швидке реагування сприяють відновленню довіри [49].

У кризових ситуаціях між організацією та засобами масової інформації розгортається змагання за оперативність і достовірність інформації. Стандарти поведінки, чіткі регламенти управління людськими ресурсами та контроль за дотриманням етичних норм стають критично важливими елементами антикризових дій [83].

*Цифровий моніторинг і роль інформаційних систем.*

Сучасні цифрові інструменти дозволяють значно раніше виявляти відхилення від нормального функціонування. Цифрові системи моніторингу іміджу, аналіз соціальних мереж, багатоканальна аналітика можуть сигналізувати про зародження репутаційних ризиків ще до того, як вони проявляться у зовнішніх симптомах [65].

Ефективне антикризове управління передбачає:

- моніторинг ключових змінних бренду та ринкових параметрів,
- контроль якості продукції на всіх стадіях виробництва,
- аналіз реакцій споживачів у сервісних каналах і соціальних медіа,
- оперативне скликання кризового комітету та використання

кризового центру для координації рішень [33;52].

Важливою складовою є наявність ефективної маркетингової інформаційної системи, яка забезпечує регулярний збір, аналіз і подання інформації, необхідної для прийняття маркетингових рішень [29]. Підсистема маркетингових досліджень, аналітика, система підтримки рішень, бази даних клієнтів та продуктів формують основу для точного прогнозування та реагування на кризові зміни.

*Репутаційний капітал як стратегічна перевага.*

Репутація організації є складною багатовимірною конструкцією, що включає соціальний, фінансовий, продуктовий, рекрутинговий та інші види іміджу. До найбільш важливих стратегічних переваг сформованої репутації належать [59]:

- Відмітність, що підсилює впізнаваність та довіру.

- Ефект підтримки, який мотивує зацікавлені сторони інвестувати, купувати продукцію та формувати гудвіл.
- Єдність сприйняття, яка узгоджує різні образи організації в очах різних груп стейкхолдерів.

Слід відрізнити імідж, який може бути сформований цілеспрямовано, від репутації, що формується як довготривалий результат взаємодії організації зі стейкхолдерами. Імідж включає як проектний (створений самою організацією), так і зовнішній (приписаний суспільством) аспекти [52;64].

#### Антикризове планування та управління

Ефективне антикризове управління — це безперервний, систематичний процес, який включає:

- постійний перегляд і оновлення нормативних документів;
- ідентифікацію вразливих елементів діяльності;
- формування переліку потенційних загроз;
- управління інформаційними та матеріальними ресурсами;
- підготовку антикризових команд;
- розробку сценаріїв реагування [52].

Головний принцип антикризового менеджменту — попередження кризи, оскільки завчасне інвестування у превентивні заходи значно зменшує масштаби можливих збитків, знижує ризики та мінімізує негативний вплив на імідж організації.

Таблиця 3.2

#### Стратегії антикризового управління іміджем

Стратегії антикризового управління	Зміст дій щодо виконання стратегії	Ключова властивість системи	Особливості функціонування системи відповідно до ключових властивостей
Попередження	Передбачення та попередження кризи, підготовка	Стійкість	Упродовж певного часу система здатна виконувати свої

Стратегії антикризового управління	Зміст дій щодо виконання стратегії	Ключова властивість системи	Особливості функціонування системи відповідно до ключових властивостей
	до її появи, недопущення розгортання або стабілізація ситуації на початковому етапі		функції навіть за виходу параметрів зовнішнього середовища за встановлені межі
Протидії	Протидія виникненню кризових явищ, уповільнення процесів їх розвитку	Гнучкість, адаптивність	Система може змінювати мету, процеси досягнення мети або способи функціонування залежно від стану внутрішнього середовища та змін умов зовнішнього середовища
Стабілізації	Стабілізація ситуації за рахунок використання резервів, залучення додаткових ресурсів	Ієрархічність, багатофункціональність	На різних рівнях системи застосовуються різні способи досягнення цілей; окремі елементи можуть бути більш стійкими до змін, що створює часовий резерв для стабілізації інших підсистем
Вичікування	Очікування «дозрівання» кризи для більш успішного вирішення проблем, пов'язаних з її подоланням	Надійність	Система здатна реалізовувати задані функції упродовж тривалого періоду часу, зберігаючи працездатність в умовах напруженості та невизначеності
Ризику	Функціонування в умовах розрахованого (прийняттого) ризику	Живучість, безпека	Навіть за ушкодження окремих елементів система зберігає здатність функціонувати, модифікуючи цілі та пріоритети за рахунок тих

Стратегії антикризового управління	Зміст дій щодо виконання стратегії	Ключова властивість системи	Особливості функціонування системи відповідно до ключових властивостей
			підсистем, що залишаються працездатними

Популярним інструментом антикризового реагування, що довів свою практичну ефективність у міжнародній і вітчизняній корпоративній практиці, є метод сценаріїв, який ґрунтується на моделюванні потенційно негативного розвитку подій. Його застосування дає змогу заздалегідь передбачити можливі траєкторії ескалації кризи, оцінити пов'язані з ними ризики, а відтак — своєчасно сформуванати комплекс стратегічних дій та визначити перелік заходів, до яких необхідно буде вдатися у разі реалізації відповідного сценарію (табл. 3.2) [33; 52].

З огляду на це підготовка до кризових ситуацій повинна мати чітко стратегічний характер, оскільки саме стратегічне планування забезпечує найбільш ефективну модель антикризового управління іміджем підприємства. Значну роль у цьому процесі відіграють співробітники та засоби масової інформації — ключові групи корпоративної аудиторії, від реакції яких залежить інтенсивність поширення та масштаби репутаційних втрат. Успішність комунікацій із цими групами визначається виконанням кількох критичних завдань [45; 51]:

своєчасне інформування персоналу щодо фактичного стану компанії, ходу реалізації антикризового плану та важливості їхньої участі у подоланні кризи. В іншому випадку саме співробітники можуть стати неконтрольованим джерелом інформаційних загроз;

налагоджена взаємодія зі ЗМІ, що дає змогу формувати більш нейтральне або менш негативне ставлення громадськості до помилок компанії у процесі ліквідації наслідків кризи, адже саме медіа конструюють первинне уявлення про кризову ситуацію.

У період кризи надзвичайно важливими є також взаємодія з акціонерами, органами місцевої влади, інвесторами, постачальниками, представниками місцевих громад, потерпілими, профспілками — усіма стейкхолдерами, чия підтримка може істотно вплинути на оперативність та результативність подолання кризових явищ [45].

У практичній площині ефективність антикризового управління напряму залежить від того, наскільки завчасно організація створила ретельно опрацьований, деталізований і відтестований антикризовий план дій, що містить алгоритми внутрішньої комунікації, чіткий розподіл повноважень, процедурні механізми зовнішніх комунікацій та моделі реагування на можливі сценарії розвитку ситуації [32]. Лише за наявності такого плану організація здатна швидко перейти до оперативного режиму та реалізувати ефективні заходи з ліквідації наслідків кризи. Таким чином, стратегічно організоване антикризове управління іміджем дає змогу суттєво знизити ризики, досягти стабілізації та забезпечити контрольованість ситуації.

### **Висновки до розділу 3**

Відмінною ознакою успішних компаній, які досягають високого рівня ринкового позиціонування та переходять на стадію бренду, є поєднання аутентичності, виразної унікальності та послідовного задоволення потреб споживачів. Сприятливий імідж формується тоді, коли споживач чітко усвідомлює, хто є компанія, які цінності вона несе та яку суспільно-економічну роль виконує.

У процесі формування нового іміджу ключову роль відіграє робоча група, яка виконує функції проектувальника змін. Саме вона повинна забезпечити узгодженість та збалансованість іміджевих факторів. У складних випадках доцільним є залучення зовнішніх консультантів, які володіють

спеціалізованими знаннями та здатні оцінити проблеми комплексно. Такий фахівець бере участь у розробленні іміджевих програм, формуванні комунікаційної політики, підборі рекламних агенцій, маркетингових фірм, дизайнерських студій.

Ефективне управління іміджем передбачає регулярне вивчення позиції корпоративної аудиторії — щонайменше один-два рази на рік, а також здійснення оцінювання корпоративної культури. Аналіз оновленої інформації, відповідності іміджу стратегічним цілям та загальної репутації організації має проводитися не рідше ніж двічі на рік.

Кризові явища, як свідчить аналіз літератури, є результатом системних дисбалансів у виробництві, попиті, розподілі доходів, стані ринку праці. У кризових умовах надзвичайно важливим стає ефективне управління комунікацією, адже ЗМІ формують інформаційне тло, а ключовим фактором є оперативність, точність та прозорість подання інформації.

Імідж формується як самою організацією, так і суб'єктами зовнішнього середовища. Тому стратегія управління іміджем повинна враховувати дуальність його природи: внутрішню (самоідентифікація) та зовнішню (сприйняття аудиторій).

## ВИСНОВКИ

Дана кваліфікаційна робота була присвячена комплексному дослідженню організаційно-економічних засад управління іміджевою діяльністю закладу охорони здоров'я на прикладі КНП «Великобурлуцький ЦПМСД». Відповідно до поставленої мети — наукового обґрунтування та розроблення організаційно-економічних засад управління іміджем закладу охорони здоров'я, а також вивчення процесів іміджевого менеджменту як чинника конкурентоспроможності — було сформульовано й вирішено низку взаємопов'язаних завдань. Основні результати дослідження узагальнюються таким чином:

1. У теоретичній частині роботи з'ясовано, що поява терміна «імідж» пов'язана з вивченням впливу сприйняття товарів на обсяги продажів. Первинно імідж розглядався у контексті продукту, однак згодом концепт набув міждисциплінарного значення. У роботі уточнено відмінності між поняттями «імідж», «бренд», «репутація» та визначено їхню роль у забезпеченні стійкої конкурентоспроможності. Доведено, що імідж закладу охорони здоров'я — це тривалий позитивний, нейтральний або негативний образ у свідомості контактних аудиторій, який, у разі позитивного значення, формує систему цінностей, сприяє зміцненню конкурентних позицій та є важливим нематеріальним активом у довгостроковій перспективі.

2. Показано, що результативність функціонування сучасного медичного закладу значною мірою зумовлена якістю персоналу та характером взаємовідносин між керівництвом і працівниками. Довіра, стабільність внутрішніх комунікацій, згуртованість колективу безпосередньо впливають на зовнішній імідж закладу, забезпечують більшу ідентифікацію працівників із організацією, підвищують їхню мотивацію та готовність до професійного розвитку.

3. У ході дослідження уточнено сутність стратегічного управління іміджем закладу охорони здоров'я як системного процесу, спрямованого на

формування та розвиток стійких уявлень про організацію у різних суб'єктів взаємодії. Визначено принципові відмінності між стратегічним та оперативним управлінням іміджем: за цільовим спрямуванням, часовим горизонтом та об'єктом управлінської уваги.

4. Установлено вісім базових принципів формування й управління іміджем закладу охорони здоров'я: цілісність, погодженість, системність, порівнянність, істинність, конкретність, спрощеність та гнучкість. Дотримання цих принципів забезпечує узгоджене формування іміджу та підвищує ефективність іміджевої політики.

5. У другому розділі було виокремлено три рівні іміджу медичного закладу:

- емоційний рівень — загальне позитивне (або негативне) ставлення;
- рівень значущих якостей — специфічні риси, притаманні саме цьому типу організації;
- рівень індивідуальності — унікальні характеристика та «обличчя» закладу, що забезпечує впізнаваність та стійку реакцію на комунікаційні матеріали.

6. Проведений аналіз стану медіа-рекламного ринку України показав стійку тенденцію до зростання в 2021–2025 рр.

7. Для виявлення регіональних особливостей розвитку рекламного медіа-ринку було здійснено кластерний аналіз 24 областей України (включаючи непідконтрольні території). Класифікація методом k-середніх дозволила сформувати три групи регіонів і виявити провідні області — Дніпропетровську, Київську, Харківську, Одеську та Львівську. Загальний стан розвитку ринку медійної реклами в областях оцінено як задовільний.

8. На основі теоретичних положень іміджевого менеджменту та практичного досвіду сформовано модель стратегічного управління іміджем промислового підприємства (адаптовану для закладу охорони здоров'я). Модель включає шість ключових етапів: аналіз середовища; визначення стратегічних цілей; розроблення альтернатив стратегій; вибір оптимальної

імідж-стратегії; її реалізація; контроль та оцінювання результативності.

9. У третьому розділі встановлено, що заклади охорони здоров'я прагнуть адаптувати іміджеві характеристики таким чином, щоб вони відповідали очікуванням і цінностям різних груп корпоративної аудиторії. Для проведення іміджевих перетворень можуть застосовуватися моделі керівництва: «провідника», «командира», «реформатора» та «філософа». Тип моделі визначається масштабом організації, історією її розвитку та стилем керівництва.

10. Запропоновано рекомендації щодо фокусування на окремих характеристиках корпоративного іміджу, здатних забезпечити конкурентну перевагу. Позиціонування визначено як ключовий інструмент іміджевого розвитку, що передбачає вибір стратегічного напрямку, ідентифікацію конкурентних переваг та розроблення маркетингової стратегії.

11. У роботі розроблено рекомендації для управління іміджем закладу охорони здоров'я в умовах кризових ситуацій. Ефективним механізмом визначено метод сценаріїв, який ґрунтується на прогнозуванні потенційного розвитку подій та завчасному визначенні стратегічних дій. Такий підхід дозволяє зменшити негативні наслідки та забезпечує готовність організації до комплексного реагування. Зазначено, що сценарний підхід має стратегічний характер і є одним із найефективніших інструментів антикризового управління іміджем.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Абрамова І. С. Класифікація підходів, завдань та методів оцінювання конкурентоздатності підприємства / І. С. Абрамова // *Наукові праці: Науково-методичний журнал*. - Т. 99, Вип. Економіка. - Миколаїв : Видавництво МДГУ ім. Петра Могили, 2018. - С.91-95.
2. Внутрішній економічний механізм підприємства: навч. посіб. / М. Г. Грещак, О. М. Гребешкова, О. С. Коцюба ; за ред. М. Г. Грещака. - К. : КНЕУ, 2015. - С. 228.
3. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персоналу / Н. Л. Гавкалова. - Х. : Видавничий дім «ІНЖЕК», 2014. - С. 98-110.
4. Грабовецький Б. Є. Економічне прогнозування і планування : навч. посібник / Б. Є. Грабовецький. - К. : ЦУЛ, 2016. - С. 188.
5. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>(дата звернення: 03.10.2020).
6. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. - К. : Центр навчальної літератури, 2017. - С. 384.
7. Друкер П. Менеджмент / П. Друкер, Ф. Макьярелло, А. Джозеф ; пер. с англ. - М. : ООО «И.Д. Вильямс», 2015. - С. 704.
8. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Покропивного. - К. : КНЕУ, 2016. - С. 608.
9. Желіховська М. В. Методи оцінки ринкових позицій підприємства / М. В. Желіховська // *Вісник Хмельницького національно-го університету*. - 2018. - №6. - Т. 1. - С. 75-79.
10. Івашова Н. В. Формування бренд-орієнтованої системи управління комунікаціями промислового підприємства : дис. к.е.н / Н. В. Івашова. - Суми : СумДУ 2016. - С. 232.
11. Ілляшенко С. М. Сучасні тенденції застосування інтернет-

технологій у маркетингу // *Маркетинг і менеджмент інновацій. Інновації у маркетингу*. 2017. № 4, С. 64 - 74.

12. Ілляшенко С. М. Сучасні тенденції застосування інтернеттехнологій у маркетингу / С. М. Ілляшенко // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. - 2016. - № 4, Т. 2. - С. 64-74.

13. Кадирус І. Г. Конкуентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають / І. Г. Кадирус // *Ефективна економіка*.- 2017. - № 5. - URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3390> (дата звернення: 10.10.2020)

14. Керівництво по корпоративній соціальній відповідальності // URL: <http://www.iso.org/iso/ru/home/standards/iso26000.htm>. (дата звернення: 15.10.2020)

15. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась, О. С. Дуброва, А. В. Вакулєнко. - К. : КНЕУ, 2013. - С. 520.

16. Колодка А. В. Імідж організації як економічна категорія: сутність, зміст, основні етапи формування / С. М. Ілляшенко, А. В. Колодка // *Прометей*. - 2017. - № 2 (38). - С. 164-170.

17. Колодка, А.В. Деякі аспекти зарубіжного та вітчизняного досвіду управління іміджем / А.В. Колодка // *Економічні проблеми сталого розвитку: матеріали Міжнародної науковопрактичної конференції імені проф. Балацького О.Ф.*, м. Суми, 27 травня 2015 р. / за заг. ред.: О. В. Прокопенко, М. М. Петрушенка. - Суми : СумДУ, 2015. - С. 291292.

18. Лирик І. В. Маркетинг в українській економіці: монографія // І. В. Лирик. - К. : КНЕУ, 2008. - С. 84.

19. Матвійчук-Соскіна Н. О. Удосконалення торгівлі рекламними послугами на базі застосування інформаційних технологій // *Економічний часопис-XXI: Економіка та управління підприємствами*. 2017. №7. С. 66 - 79.

20. Міжнародний центр сертифікації якості // URL: <http://www.icqc.eu/ru/en-standard-machinery.php>. (дата звернення 30.10.2020)

21. Об'єм рекламно-комунікаційного ринку України // Всеукраїнська рекламна коаліція. URL: <https://vrk.org.ua/news-events/2019/ad-volume-2019.html>(дата звернення 01. 10. 2020).

42. Овчаренко М. І. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури підприємства / М. І. Овчаренко, С. В. Червякова // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. - 2016. - №2. - С. 130-141.

43. Овчаренко М. І. Організаційно-економічні засади управління розвитком корпоративної культури промислових підприємств : дис. к.е.н / М. І. Овчаренко. - Суми : СумДУ, 2014. - С. 240.

44. Пан Л. В. Сучасні тенденції формування іміджу компаній в Україні / Л. В. Пан // *Економіка та управління* - 2018. - №6. - С. 46-52.

45. Переверзева А. В. Дослідження підходів до оцінки іміджу підприємства / А. В. Переверзева // *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі*.- 2016. - №4(52). - С. 133-137.

46. Поліщук Т. В. Методологічні підходи до визначення сутності та призначення глобального бренда / Т. В. Поліщук // *Актуальні проблеми економіки*.- 2017. - №6(72). - С. 100-106.

47. Пономаренко В. С. Управління іміджем підприємства : монографія / В. С. Пономаренко, О. О. Ястремська. - Х. : Видавництво ХНЕУ, 2012. - С. 240.

48. Рекламний ринок // Elkniga.info. URL: [http://elkniga.info/book\\_227\\_glava\\_9\\_1.1.4\\_Reklamnijj\\_rinok.html](http://elkniga.info/book_227_glava_9_1.1.4_Reklamnijj_rinok.html) (дата звернення 01. 10. 2020).

49. Сайт компанії Burson Marsteller // URL: <http://www.burson-marsteller.com>. 188 (дата звернення: 15.10.2020)

50. Сайт компанії Corporate Leadership Council // URL: <https://www.cebglobal.com>(дата звернення: 20.10.2020)

51. Сайт організації .European-microfinance // URL: <http://www.european-microfinance.org/index.php>(дата звернення: 30.10.2020)

52. Старостіна А. О. Міжнародний імідж країни: сутність, фактори

формування, рівні сприйняття / А. О. Старостіна, В. А. Кравченко, Г. В. Личова // *Маркетинг в Україні*. - 2016. - №4. - С. 61-67.

53. Старостіна А. О. Особливості мотивації та ринкової поведінки українських споживачів високотехнологічних товарів / А. О. Старостіна, В. В. Жаліло // *Маркетинг в Україні*. - 2015. - №5. - С. 18-24.

54. Статистичний щорічник України за 2019 рік - Державна служба статистики України, // URL: [http://library.oseu.edu.ua/files/StatSchorichnyk\\_Ukrainy\\_2019.pdf](http://library.oseu.edu.ua/files/StatSchorichnyk_Ukrainy_2019.pdf) (дата звернення: 04.10.2020)

55. Тівєриадська Л. В., Захарченко Н. В. Антикризове управління як основа стабільного розвитку промислових підприємств України. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. № 6. 2019. С. 777-783. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/2738>

56. Хаєт Г. Л. Корпоративна культура / Г. Л. Хаєт, О. Л. Єськов, Л. Г. Хаєт та ін. - Київ : Центр навчальної літератури, 2003. - С. 403.

57. Хоменко І. О., Концева В.В., Бойко Н.В. Методичні аспекти превентивного антикризового управління та оцінювання фінансового стану суб'єктів господарювання. *Фінансові Дослідження*. №1.2016. С. 105-117. URL: <http://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/15639>

58. Хомуленко Т. Б. Теоретичні та практичні аспекти дослідження іміджу : монографія / Т. Б. Хомуленко, Ю. Г. Падафет, О. В. Скорина. - Х. : ВД «ІНЖЕК», 2015. - С. 190.

59. Шевцова О. Й. Основи антикризового фінансового управління підприємством. *Ефективна економіка*. № 2. 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1773> (дата звернення: 18.10.2020)

60. Штангрет А.М. Антикризове управління персоналом на підприємстві. *Наукові записки*. №4 (41). 2012. С. 64-68. URL: <http://nz.uad.lviv.ua/static/media/4-41/10.pdf> (дата звернення: 12.10.2020)

61. Шульгіна Л. М. Брендинг: теорія та практика (на прикладі об'єктів комерційної нерухомості) : монографія / Л. М. Шульгіна, М.В. Лео

; Нац. техн. ун-т України «КПІ», Київ. нац. торг.-екон. ун-т, Європейський ун-т. Київ- Тернопіль: Астон, 2016. - С. 272.

62. Ястремська О. М. Формування відносин підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища: монографія / О. М. Ястремська, 191 О. О. Ястремська, В. О. Письмак. - Х. : Вид. ХНЕУ ім. С.Кузнеця, 2014. - С. 240.

63. Ястремська О. О. Методичний підхід до визначення стратегій управління іміджем підприємства / О. О. Ястремська // *Управління розвитком : зб. наук. статей.* - Х. : Вид. ХНЕУ, 2016. - №17 - С. 99-103.

64. Ястремська О. О. Моделювання показників визначення об'єктивної складової іміджу підприємства в сучасних умовах / О. О. Ястремська // *Бізнес-Інформ.* - 2015. - №7. - С. 166-174.

65. Ads Manager: основи // Facebook. URL: <https://www.facebook.com/business/help/415745401805534>(дата звернення 11. 10. 2020).