

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені О.О.БОГОМОЛЬЦЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Кваліфікаційна робота магістра

На тему:

«Управління комунікаційною політикою підприємства»

Здобувач вищої освіти
групи 12401БМн,
спеціальності 073
«Менеджмент»
ОПП «Менеджмент у сфері
охорони здоров'я »
Науковий керівник
науковий ступінь, вчене
звання
Керівник освітньо-
професійної програми
науковий ступінь вчене
звання
Завідувач кафедри,
науковий ступінь вчене
звання

Світлана ЛЄДОВА

к.е.н., доцент,
Тетяна КОЖЕМЯКІНА

д.п.н., професор
Ганна МАУТКОВА

д.м.н., професор
Валентин ПАРИЙ

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені О.О.БОГОМОЛЬЦЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Освітній рівень магістр

Спеціальність _____

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри менеджменту охорони
здоров'я

_____ 20__ року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління комунікаційною політикою підприємства (а саме на прикладі медичного центру Консиліум плюс)» _____

керівник роботи _____

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвержені наказом вищого навчального закладу від " _____ " 20__ р. № _____

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи _____

3. Вихідні дані до роботи _____

4. Цільова установка кваліфікаційної роботи

Мета кваліфікаційної роботи дослідження комунікацій в управлінні підприємством

Об'єкт дослідження процес управління комунікаційною політикою приватного закладу сфери охорони здоров'я

Предмет дослідження комунікаційна політика в управлінні медичним підприємством та її вплив на результативність його діяльності

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу

6. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка

Здобувач вищої освіти _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи _____

АНОТАЦІЯ

Текст стор.76, табл. 11, рис..3

Ключові слова: комунікаційна політика, управління комунікаціями, маркетингові комунікації, організаційні комунікації.

В магістерській роботі визначено сутність комунікацій в структурі управління, досліджено особливості управління комунікаційною політикою підприємства в сфері охорони здоров'я. Досліджено традиційні та сучасні інструменти комунікаційної політики в діяльності медичного закладу.

В ході дослідження проаналізовано комунікаційні зв'язки структури управління медичним центром та маркетингова комунікаційна політика МЦ «Консиліум плюс».

Запропоновано систему заходів з удосконалення комунікаційної політики підприємства. Здійснено оцінку впливу реалізації запропонованих заходів на організаційну та економічну ефективність діяльність підприємства.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність комунікацій в структурі управління	9
1.2. Особливості управління комунікаційною політикою підприємства в сфері охорони здоров'я	16
1.3. Традиційні та сучасні інструменти комунікаційної політики в діяльності медичного закладу	23
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	33
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ МЕДИЧНОГО ЦЕНТРУ «КОНСИЛІУМ ПЛЮС»	35
2.1. Загальна характеристика Медичного центру «Консиліум плюс» та його діяльності	35
2.2. Аналіз структури управління Медичного центру «Консиліум плюс»	38
2.3. Комунікаційні зв'язки структури управління медичним центром та маркетингова комунікаційна політика	42
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	49
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ МЕДИЧНОГО ЦЕНТРА «КОНСИЛІУМ ПЛЮС»	52
3.1. Оцінка перспективних напрямків удосконалення комунікаційної політики підприємства	52
3.2. Система заходів з удосконалення комунікаційної політики підприємства	60
3.3. Оцінка впливу реалізації запропонованих заходів на організаційну та економічну ефективність діяльності підприємства	62
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	68
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74

ВСТУП

Актуальність теми. Зараз компанії конкурують своїми моделями та схемами управління, а не своєю продукцією. Найкращих результатів досягають тільки організації, у проєкти яких в основу менеджменту були закладені ефективні напрямки взаємодії зі своїми споживачами, партнерами, акціонерами. Ефективність організаційної діяльності компанії залежить від комунікаційної структури управління, адже зовнішнє середовище є досить нестійким. Завдяки ефективній організації діяльності підприємства та подальшому встановленню головних цілей, засобів і способів їх досягнення можна побудувати успішну компанію.

На сучасному етапі установи охорони здоров'я покликані не тільки лікувати пацієнтів, а й продавати послуги, тому керівники все частіше застосовують інструменти маркетингу, основу якого, на думку Ф. Котлера, «становлять такі заняття, як розробка товару, дослідження, налагодження комунікації, організація розподілу, встановлення цін, розгортання служби сервісу». У зв'язку з цим установи охорони здоров'я покликані проводити роботу в області комунікаційних впливів на пацієнта, формуючи заходи щодо рекламних повідомлень, методів стимулювання збуту медичних послуг, оскільки в процесі комунікації відбувається обмін повідомленнями, здійснюється передача інформації від однієї людини до іншої.

Актуальність дослідження ролі комунікаційної політики в діяльності медичних установ є важливою, оскільки тільки ефективне застосування методів комунікаційної політики здатне забезпечити стабільність на ринку за рахунок збільшення кількості клієнтів і підвищення рівня їхньої лояльності.

Вагомий внесок в обґрунтування теоретичних засад комунікаційної структури управління здійснили такі науковці як: О. Бровкова, І. Бруслиновська, В. Матвійчук, М. Буднік, Н. Курилова, Г. Невертій, Л. Довгань, Ю. Каракай, Л. Артеменко, Л. Скібіцька, В. Матвеєв, В. Щелкунов, С. Подреза, А. Поддєрьогін, Ж. Чухлата, Л. Шевченко та інші.

Метою роботи є дослідження комунікацій в управлінні підприємством.

Згідно з поставленою метою в роботі було визначено наступні **завдання**:

- Дослідити сутність комунікацій в структурі управління;
- Проаналізувати особливості управління комунікаційною політикою підприємства в сфері охорони здоров'я;
- Проаналізувати традиційні та сучасні інструменти комунікаційної політики в діяльності медичного закладу;
- Дослідити загальну характеристику Медичного центру «Консиліум плюс» та його діяльності;
- Проаналізувати структуру управління Медичного центру «Консиліум плюс»;
- Дослідити комунікаційні зв'язки структури управління медичним центром та маркетингової комунікаційної політики;
- Оцінити перспективні напрямки удосконалення комунікаційної політики підприємства;
- Дослідити систему заходів з удосконалення комунікаційної політики підприємства;
- Оцінити вплив реалізації запропонованих заходів на організаційну та економічну ефективність діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління комунікаційною політикою приватного закладу сфери охорони здоров'я.

Предметом дослідження є комунікаційна політика в управлінні медичним підприємством та її вплив на результативність його діяльності.

Методи дослідження. Дослідження здійснювалися із застосуванням методу конкретного і абстрактного, логічного, функціонального аналізу. При аналізі використовувалися методи групувань, монографічний, економічний, методи порівняльного, структурного, функціонального аналізу.

Наукова новизна результатів, що отримано в кваліфікаційній роботі полягає в розробці пропозицій щодо удосконалення реклами з використанням інтернет-технологій для медичного закладу.

Практична значущість полягає у дослідженні управління комунікаційною політикою та визначення потенційних її покращень у медичній сфері. Суттєве значення має визначення позиції компанії Медичного центру «Консиліум плюс» на українському медичному ринку, розрахунок ефективності управління комунікаціями Медичного центру «Консиліум плюс» та створення стратегій щодо їх покращення. Розроблені рішення впроваджено в систему управління комунікаційної політики медичного закладу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність комунікацій в структурі управління

У сучасному трактуванні комунікація – соціально зумовлений процес передачі та сприйняття інформації в умовах міжособистісного та масового спілкування по різних каналах за допомогою різних комунікативних засобів.

Основними функціями комунікації є:

- інформаційна (передача інформації);
- експресивна (здатність висловлювати не лише смислову, а й оцінну інформацію);
- прагматична (здатність передавати комунікаційну установку, що чинить певний вплив на одержувача).

Усі три функції комунікації використовуються у процесі рекламного впливу її на одержувача.

Комунікація, це безперервний та нескінченний процес, який мусить тривати постійно, тому що недостатність інформації завжди породжує розповсюдження неправдивих відомостей, які ведуть до непередбачуваних наслідків. Існують наступні види комунікацій – комунікації між організацією і середовищем. Організації використовують різноманітні засоби для комунікацій із зовнішнім середовищем. З наявними й потенційними споживачами своїх послуг, вони спілкуються за допомогою реклами та інших програм просування послуг на ринок [35, с.1142].

Важливе місце у здійсненні комунікацій займає формування оптимального каналу. Причому роль вибору каналів рекламної комунікації настільки важлива, що цими проблемами займається цілий напрямок прикладної рекламної науки – медіа планування. Канал комунікації (media) поєднує всіх учасників процесу комунікацій та носіїв інформації з моменту кодування відправленого сигналу до

отримання адресатом. Канал має максимальною мірою відповідати ідеї переданої інформації та символам, використаним для кодування.

В останні роки все більше значення набуває прямий обмін інформацією із ретельно відібраними цільовими споживачами, що здійснюється з метою отримання негайної реакції. Оскільки прямий маркетинг набуває все більшого самостійного значення, маркетологи рідко розглядають цей підхід п'ятий елемент комплексу комунікацій.

У межах кожної категорії засобів маркетингових комунікацій є свої специфічні прийоми. Наприклад, рекламу можна подати у друкованому, радіо-, телевізійному, зовнішньому та іншому вигляді. Завдяки здобуткам інформаційних технологій пацієнти мають можливість отримувати інформацію не лише за допомогою традиційних носіїв - газет, радіо, телефону та телевізора, - але й за допомогою нових, наприклад, смартфонів. Нові технології підштовхнули багато медичних закладів до переходу від масового поширення інформації до більш вузько спрямованого.

Маркетингові комунікації є процесом передачі інформації про медичні послуги цільовій аудиторії. Слід розуміти, що жоден медичний заклад неспроможний діяти відразу на всіх ринках, задовольняючи запити всіх споживачів. Навпаки, медичний заклад буде досягати успіху лише в тому випадку, якщо вона націлена на такий ринок, клієнти якого з найбільшою ймовірністю будуть зацікавлені у її маркетинговій програмі. Цільова аудиторія є групою людей, які отримують маркетингові звернення та мають можливість реагувати на них [4, с. 56].

Маркетингові комунікації можуть створити позитивні враження, які підвищать задоволеність пацієнтів медичною послугою та нададуть послугам додаткову цінність у власних очах пацієнтів. Однак жодні зусилля у сфері маркетингових комунікацій ніколи не допоможуть компанії, яка надає неякісну послугу. Як показує досвід, найпростіший спосіб «поховати» будь-який неякісний товар полягає в тому, щоб створити та реалізувати для нього хорошу

комунікаційну програму, оскільки саме така програма швидко покаже цільовій аудиторії всі його недоліки.

Ефективність бізнесу значною мірою залежить від успішності та продуманості реалізованої маркетингової стратегії. Результати маркетингової діяльності впливають на збільшення чи зменшення кількості пацієнтів медичного закладу, і навіть на те, наскільки ефективним та вигідним буде бізнес. Для вивчення становлення та розвитку Інтернет-маркетингу доцільно розглянути деякі поняття.

Маркетинг – це ринкова концепція виробничо-збутової діяльності підприємства, спрямована на максимальне задоволення потреб покупців за допомогою адресного вивчення їхніх запитів для реалізації завдань підприємства. Можна також вказати на те, що маркетинг - це пронизливий всю компанію інструмент, що дозволяє їй гнучко адаптуватися до ринкових умов, що змінюються.

Недооцінити його роль досить складно, особливо у світі надвиробництва, коли деякі блага вже не є життєво необхідними, не є ключовими та не стоять на першому місці. У такому разі споживання благ досить хаотично, а конкуренти пропонують чимало аналогів. Насправді кожен медичний заклад намагається зробити свої послуги кращими або дешевшими, ніж у конкурентів, що дозволяє покупцям вибирати з безлічі варіантів, ґрунтуючись на власних, особистих уподобаннях.

З кожним роком пацієнт стає все більш досвідченим, на ринку все більше пропозиції, а заслужити увагу пацієнтів стає дедалі важче. За таких умов маркетингова діяльність для медичного закладу стає такою ж важливою, як і виробнича, а сам маркетинг стає ширшим і складнішим. Сучасний маркетинг називають новою «філософією бізнесу», маючи на увазі орієнтацію на виявлення потреб пацієнтів та турботі про задоволення їх потреб [5].

Також слід зазначити, що в буквальному перекладі marketing (від англійської market – ринок) означає «ринкова діяльність», «дія на ринку». Маркетинг – це процес планування та втілення задуму, ціноутворення,

просування та реалізація ідей, товарів та послуг за допомогою обміну, що задовольняє цілі окремих осіб та організацій. В цілому ж, маркетинг націлений на виявлення потреб потенційних споживачів та задоволення [17, с.32].

Заслуговує на увагу ідея обміну, яка передбачає угоду щодо обміну цінностями між продавцем та покупцем. Іншими словами, маркетинг - це діяльність, спрямована на встановлення обміну, вигідного сторонам, що беруть участь.

Маркетинг - складний і значущий процес, який складається з наступних елементів:

- 1) з визначення потреб покупців;
- 2) з осмислення цих потреб з погляду виробничих можливостей організації;
- 3) з доведення цього осмислення до відповідних осіб у створенні, які мають право приймати рішення;
- 4) з осмислення очікуваних наслідків з погляду визначених раніше потреб покупців;
- 5) із доведення конкретної, оформленої концепції до покупців.

Маркетинг в сфері охорони здоров'я орієнтований на потреби конкретних груп пацієнтів, володіє комплексним підходом до вирішення ринкових завдань, а також має на увазі взаємовигідний обмін підприємства та пацієнтів. Можна сміливо сказати, що суть маркетингу у тому, щоб робити тільки те, що точно буде продано, на що буде попит.

Ефективність роботи компанії у сучасних умовах, а також кінцеві результати її функціонування багато в чому залежать від ступеня злагодженості роботи всіх елементів внутрішньої системи, а також якості взаємозв'язку між цими елементами та між внутрішньою системою та зовнішнім середовищем. У цьому випадку під взаємозв'язком варто розуміти деякі процеси, які можуть відбуватися у формі управлінських рішень, конфліктів, комунікацій та інших формах. При цьому, комунікації є одним із найбільш базових елементів, і в сучасному світі багато в чому визначають ефективність функціонування

компанії, оскільки саме ці процеси відповідають за поширення інформації, такої необхідної для прийняття грамотних управлінських рішень.

У вітчизняній та зарубіжній літературі, що відноситься до різних галузей наукової думки автори наводять різноманітні підходи до трактування терміна «комунікації», як:

- діяльності, що є предметом вивчення теорії менеджменту та широко використовується в процесі управління організацією та при прийнятті управлінських рішень;

-засоби, що сприяють введенню в соціальні системи енергетичних та соціальних вкладів;

- інструменту, що здійснює процес реалізації поставлених цілей, проводяться організаційні та зміни іншого характеру, трансформується модель поведінки та підвищується ефективність інформаційного забезпечення [4, с.44].

Існування величезної кількості трактувань терміну «комунікація» обумовлено насамперед різницею підходів учених та фахівців, які здійснюють свою діяльність у сфері психології управління та менеджменту. Проте, відповідно до найбільш популярних у наукових колах визначенням цього поняття, комунікація є процесом обміну інформацією та іншими елементами між декількома індивідами, які є окремими суб'єктами.

Варто також зазначити, що деякі автори розглядають комунікацію і спілкування, як синоніми, чия суть зводиться до обміну інформацією, досвідом і знаннями. У той час як, на думку цілого ряду авторів, поняття комунікація та спілкування далеко не тотожні і не мають схожості по суті та змісту у зв'язку з наявністю явно вираженої особистісно-емоційної складової у процесі спілкування.

Далі розглянемо визначення різних авторів термінів «комунікації» та «спілкування» для того, щоб визначити принципову різницю між цими явищами (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення термінів «комунікації» та «спілкування»

Автор	Визначення	Коментар
Білошапка В.А. [4]	Комунікація є однією зі сторін процесу спілкування поряд із взаємодією та сприйняттям.	Автор характеризує спілкування через три взаємозалежні сторони: - комунікації (процес передачі); - інтеракцію (взаємодія) - перцепція (спілкування як сприйняття)
Друкер П.Ф. [13]	Спілкування є багатоаспектний процес, зумовлений людськими потребами щодо ведення спільної життєдіяльності, у результаті якого розвиваються взаємозв'язку та взаємодії між індивідами.	У своїй роботі автор зазначає, що комунікативна сторона спілкування передбачає обмін інформацією, яка, у свою чергу, пов'язана з поточними поведінковими характеристиками суб'єктів.
Козирева О.В. [20]	Спілкування - це швидше психологічне явище, а про комунікації варто уточнити з погляду якого аспекту ми розглядаємо це явище. Спілкування - це багатоплановий процес розвитку контактів для людей, що породжується потребами спільної діяльності.	Автор виділяє наступні аспекти комунікацій: психічний, інформаційний, техніко-технологічний, організаційно – економічний,
Лещук Г.В [28]	Комунікація як процес є обмін смисловою інформацією між людьми, при якому повідомлення або сигнал у вигляді скомпонованих певним чином знаків або символів передається цілеспрямовано, приймається відповідно до певних правил, незалежно від того, чи призводить цей процес до очікуваного результату	Ключовими компонентами комунікаційного процесу, з погляду автора, є: - відправник, який виступає як основне джерело інформації; - повідомлення, що містить інформацію; - канал зв'язку; - одержувач інформаційного повідомлення.
Міронова Ю.В. [34]	Комунікація - акт специфічного характеру, у процесі якого відбувається обміну інформацією, і навіть передача емоційного та інтелектуального змісту.	Позиція автора з цього питання близька до основ соціальної психології, відповідно до яких комунікація є процесом здійснення передачі інформації одержувачу від відправника. При цьому зазначається інформаційна складова процесу.

Аналіз різних підходів показав, що незалежно від дисципліни у межах якої дається визначення терміну «комунікації» щодо його розкриття необхідно визначити основні елементи процесу. Крім того, хоч головний термін і не є

синонімічним терміном «спілкування», при цьому вони взаємопов'язані, оскільки комунікації є однією з форм спілкування.

Таким чином, за підсумками аналізу різних підходів до визначення комунікацій автором було сформульовано власне визначення терміну комунікація в організації як багаторівневої системи складної структури, яка охоплює компанію та її складові поряд із зовнішнім оточенням організації та специфічними актами в рамках процесу обміну інформацією та іншим змістом.

Без урахування всіх різновидів комунікаційного процесу з вибудовування спілкування неможлива побудова ефективної комунікації. Як пізнавальну комунікацію розглядає певний вид ділової комунікації, що передбачає передачу необхідної інформації іншій стороні комунікаційного процесу, яка здійснюється з метою підвищення її обізнаності та розширення бази інформаційних ресурсів. У процесі пізнавальної комунікації суб'єкт отримує інформацію, що представляє найбільшу цінність і практичну користь, і навіть входить у зону його інтересів.

Наступний тип комунікації, який набув широкого поширення в управлінській теорії - це бізнес-комунікації. В останні роки відзначається висока інтенсивність та розвиток даного типу комунікації у зв'язку з тим, що в сучасних умовах бізнес-комунікація виступає як невід'ємна складова функціонування, як комерційних організацій, так і державних структур [3].

Під бізнес-комунікаціями мається на увазі ділове спілкування, що відбувається у різних формах. На сьогоднішній день варто розглядати бізнес-комунікації як самостійну концепцію, згідно з якою даний тип комунікацій – це окрема технологія ведення бізнесу, яка налаштовує інформаційний зв'язок між економічним суб'єктом (наприклад, корпорацією) та зовнішнім середовищем.

Як зазначалося, бізнес-комунікації це окреме управлінське поле - функція сучасного менеджменту. Саме тому у процесі бізнес-комунікацій найчастіше беруть участь керуючі ланки, які можуть бути представниками різних галузей діяльності.

Організаційні комунікації є процесом, під час якого менеджмент компанії отримує можливості у розвитку системи інформаційного забезпечення

організації, як із внутрішнього джерела, яким є її співробітники, так і із зовнішнього середовища. Організаційні комунікації застосовуються з метою координації діяльності всіх підрозділів у вигляді отримання, обміну та розподілу необхідною інформацією, що сприяє з одного боку налагодженню зовнішніх зв'язків підприємства із середовищем, з другого боку забезпечує ефективну взаємодію менеджменту організації зі своїми підлеглими на будь-яких рівнях управління.

Організаційна комунікація є вивіреною системою руху інформаційних потоків між структурними підрозділами компанії. Грамотно вибудована система дозволяє забезпечити високу ефективність комунікаційних каналів усередині компанії, формуючи стабільний психологічний мікроклімат, що надає сприятливий вплив на продуктивність і результативність співробітників (підрозділів або організації в цілому) [7, с. 23].

Отже, багато авторів розкривають поняття «комунікація» як процес, що дозволяє ототожнювати зміст терміна «комунікація» і «комунікаційний процес» - це обмін між кількома суб'єктами. Одне з головних завдань комунікаційного процесу - організувати процес передачі так, щоб вона була правильно інтерпретована.

1.2. Особливості управління комунікаційною політикою підприємства в сфері охорони здоров'я

Сутність комунікації відбивається, перш за все, у клієнтоорієнтованості, характерною рисою якої є адаптованість та спрямованість на пацієнта. Сьогодні однією з форм комунікації є онлайн-запис до фахівця. Такий формат є зручним та ефективним прийомом роботи для організації медицини.

Необхідно відзначити, що у будь-якій комунікації важливим елементом є контекст, який у галузі охорони здоров'я набуває особливої значущості. Розглянемо різновиди комунікаційної діяльності з урахуванням контекстів:

1. Внутрішньоособистісна комунікація реалізується між пацієнтом (клієнтом) та постачальником медичних послуг за допомогою відносин, переконань, цінностей та оцінок щодо концептів, текстів та повідомлень, пов'язаних зі здоров'ям.

2. Організаційна комунікація реалізується між працівниками (лікарем) та організацією (медичною установою), опосередкована ієрархічністю, інформаційним потоком.

3. Міжкультурна комунікація реалізується на більш широкому рівні, враховує культурний код і концепти здоров'я та хвороби.

4. Соціальна комунікація формує розуміння того, наскільки повідомлення про охорону здоров'я, поширювані за допомогою комунікаційних кампаній, можна було б змінити і покращити з метою впливу на поведінку певних груп населення. Одним з різновидом такої комунікації є засоби масової інформації, роль яких відображається в конструюванні розуміння як специфічних питань, і ширших концепцій щодо стану здоров'я та хвороби.

В сучасних інформаційних умовах актуальним та необхідним є визначення ролі та ступеня впливу комунікацій на поширення інформації в галузі здоров'я та охорони здоров'я, розвиток взаємовідносин між учасниками комунікації, а також покращення комунікації між пацієнтами та організаторами охорони здоров'я у межах медичних організацій [17, с.34].

Основні проблемами комунікацій в галузі охорони здоров'я можуть бути:

- розбіжність та різноспрямованість уявлень про сферу охорони здоров'я у пацієнтів та лікарів;
- протиріччя між очікуванням якості послуг у пацієнта та організаційно-трудовими умовами роботи лікаря;
- зниження довіри до лікарів, рівня їхньої кваліфікації та повна відсутність критики власного способу життя;
- інституційна роль страхових медичних організацій не відповідає очікуванням організаторів охорони здоров'я, лікарів та пацієнтів.

Таким чином, виявлено актуальні проблеми у сфері комунікаційного потенціалу сфери охорони здоров'я, вирішення яких можливе за таких умов:

- покращення медичної грамотності;
- подолання інформаційної асиметрії;
- зниження невизначеності у взаємодії із системою охорони здоров'я;
- мотивація та підтримка тактик щодо здоров'язбереження.

Другою ключовою умовою комунікаційної діяльності є доступність, яка безпосередньо виражається відповідно до методів комунікації цільової аудиторії. При цьому варто розуміти, що складність вирішення комунікаційних завдань у сфері охорони здоров'я обумовлена численними факторами, серед яких виділяються:

- елементи державного втручання у сфері охорони здоров'я (стратегічні плани, закони, податкові зобов'язання, судова практика);
- інституційні директиви (включають питання рівного доступу до медичних послуг та оцінку їхньої якості);
- структура системи охорони здоров'я (географічний аспект доступу до медичної допомоги, професійна освіта, дослідницькі пріоритети);
- процес надання медичної допомоги (розподіл набору послуг, що надаються, місця отримання інформації, орієнтовані на певні категорії пацієнтів комунікативні кампанії, міжособистісна та міжгрупова взаємодія);
- етносоціальні реалії (мова, переконання щодо здоров'я та охорони здоров'я, соціально-економічний статус пацієнтів та їх рівень грамотності).

Доступність опосередковує певною мірою розвиток медичної грамотності, під якою розуміється «ступінь можливостей індивіда отримувати, обробляти та розуміти фундаментальну інформацію у галузі здоров'я та послуг у сфері охорони здоров'я, яка необхідна для прийняття рішень у галузі власного здоров'я» [1, с. 105].

Звернення до феномену медичної грамотності безпосередньо пов'язане з тенденцією стрімкого розвитку медичних технологій. Однак виділяється

протиріччя між новаціями, що з'являються, і рівнем володіння знаннями про специфіку охорони здоров'я у населення.

Зазначене протиріччя також є емерджентністю кореляцією комунікаційної діяльності, яка останнім часом завершується на етапі видання інформаційних бюлетенів, рекламних брошур, заповнення сайтів медичних закладів. Важливо зауважити, що успішні комунікативні кампанії виходять далеко за межі простого створення повідомлень і матеріалів, у них закладено стратегії, що ґрунтуються на наукових дослідженнях, а також канали, якими було б правильно передавати повідомлення певній аудиторії. Планування комунікативних кампаній у галузі охорони здоров'я передбачає застосування великої кількості різноманітних методів, серед яких можна виділити такі:

- створення медіа-простору, що сприятиме розвитку медичної грамотності, що акумулює тренди та тенденції у сфері охорони здоров'я;

- організація інформаційної підтримки у ЗМІ, спрямованої на зміну соціальної та політичної обстановки, в якій приймаються рішення, що впливають на здоров'я або ресурси у галузі охорони здоров'я; привернення уваги ЗМІ до певної проблематики та підготовка наступних дискусій;

- застосування підходів зв'язків із громадськістю, метою яких є включення повідомлень щодо здоров'я до порядку денного ЗМІ;

- використання реклами як інструменту розміщення повідомлень у ЗМІ або в громадських місцях для розширення обізнаності населення та підтримки продукту, послуги чи бажаного типу поведінки.

На етапі планування визначається ефективність комунікативної кампанії у сфері охорони здоров'я, що вимагає врахування певних факторів:

- цілепокладання;

- знання цільової аудиторії (потреб та особливостей);

- визначено відповідні механізми та засоби комунікаційної діяльності.

В економічній літературі є науковий та практичний досвід у галузі вибудовування рекламної стратегії у охороні здоров'я. Медичний маркетинг почав активно розвиватися останні роки стали з'являтися фахівці, які працюють

в галузі медичного маркетингу. Медичний маркетинг та управління рекламними комунікаціями в медичних організаціях мають будуватися на глибокому розумінні потреб користувачів медичних послуг та ключових особливостей рекламного ринку галузі охорони здоров'я.

Ефективним елементом діяльності закладу медицини нині є реклама. Практика управління рекламними комунікаціями показує високу ефективність комплексних та взаємопов'язаних заходів рекламної спрямованості, що розробляються з урахуванням маркетингової стратегії організації. Саме тому управління рекламними комунікаціями передбачає планування рекламних заходів у межах рекламних кампаній [6].

Процес управління рекламними комунікаціями в організації будь-якої сфери діяльності повинні забезпечувати баланс між правильно обраним адресатом (цільовою аудиторією), правильно підібраним повідомленням (посланням) та правильно обраним медіазасобом, що доставляє це повідомлення, дозволяючи забезпечити необхідне охоплення цільової аудиторії. Завдяки цим трьом елементам забезпечується ефективне управління рекламними комунікаціями, що дозволяє проводити сплановану рекламну стратегію кампанії.

Однак формування ефективної рекламної стратегії є складною професійною задачею. Проаналізувавши результати досліджень вчених, нами було сформульовано основні тенденції в управлінні рекламними комунікаціями у медичних організаціях:

- реклама в журналах та газетах, телевізійних каналах втрачає свою актуальність, що пов'язано, по-перше, з невеликою кількістю охоплення цільової аудиторії, по-друге, недовірою глядача та читача даним джерелам;

- при виборі рекламного носія необхідне проведення аналізу рейтингу друкованих видань та телепрограм, що формуються на основі досліджень маркетингових та соціологічних груп;

- як найперспективніший напрям у рекламі послуг медичних організацій сьогодні виступає мережа Інтернет (переваги: порівняно недорога вартість

реклами, й охоплення цільової аудиторії, робота з підготовленою та зацікавленою цільовою групою).

Отже, для того щоб запустити рекламу сьогодні в медичній організації, необхідні наступні дії:

- 1) встановлення цілей та завдань реклами;
- 2) встановлення відповідальності (вирішити, хто відповідає за рекламу – власне рекламний підрозділ чи зовнішнє рекламне агентство);
- 3) вибір каналів розповсюдження рекламних послань;
- 4) розробка рекламного звернення;
- 5) визначення обсягу коштів, які необхідні для реклами;
- 6) оцінка ефективності програми рекламної діяльності.

Щоб реклама була ефективною, необхідно:

- довести до відома потенційних пацієнтів, що ця послуга надається у установі, що методи її надання мають конкретні переваги, що її нададуть за вказаним адресою, за певною ціною;

- змусити пацієнта задуматися про можливість скористатися цією послугою, наводячи докази про користь такого «придбання» (раціональна реклама);

- пробудити бажання скористатися цією послугою, викликати уявлення про її результати.

Кінцевою метою реклами, пов'язаної з наданням платних медичних послуг, вважається збільшення прибутків медичної організації. Для того, щоб це ефективно працювало, медичним організаціям необхідно мати відділи маркетингу зі спеціалістами в галузі охорони здоров'я: маркетолог, smm-фахівець, аналітик, таргетолог. Якщо комерційна клініка, тоді необхідно організувати відділ продажу. І у свою чергу, для досягнення компанією найкращих показників обидва відділи повинні щільно співпрацювати, інтенсивно обмінюватися інформацією та всебічно підтримувати один одного.

Маркетолог має аналізувати діалоги менеджерів із продажу з клієнтами. Продажники, в свою чергу – враховувати рекомендації та зворотний зв'язок від

маркетолога. Комунікації між продавцями та маркетологами повинні бути системними та регламентованими. Це можуть бути спільні мозкові штурми, планерки, спілкування по електронною поштою та в месенджерах [8, с.22].

Маркетингові активності можуть узгоджуватися з відділом продажів або, як мінімум, враховуватиметься зворотний зв'язок від нього. Продажники завжди повинні чітко усвідомлювати, навіщо саме вони вчиняють ті чи інші дії, рекомендовані відділом маркетингу. Також, для ефективності продажів варто організувати кол-центр, виділити гарячу лінію для звернення пацієнтів. Це допоможе побудувати тісний зв'язок із споживачами та збільшити продажі. Важливою складовою є організація всіх взаємопроцесів, вибудовування чіткої схеми комунікації між відділами.

Сьогодні digital-комунікації розвиваються з величезною швидкістю, змушуючи споживачів усе більше стежити за своїм досвідом у цій галузі. Багато пацієнтів вже чекають, що обслуговування в сфері охорони здоров'я буде на такому ж високому рівні, як у провідних світових компаніях. У новій реальності пацієнти звертають увагу як на якість одержуваного контенту, так і на його користь: чому вони можуть навчитися або що можуть отримати замість витраченого часу.

Слід зазначити, що тенденція до використання онлайн-ресурсів за допомогою кількох каналів комунікації продовжує зростати. Розумний підхід до використання різних інструментів вже змінив і продовжує змінювати відносини між медичними фахівцями та керівниками медичних організацій. Сьогодні у тренді персональні повідомлення від лікаря до пацієнта. Більшість користувачів, лікарів і пацієнтів, не готові сприймати сухі та довгі формати, будь то відео чи текст. Медичні компанії прагнуть налагодити комунікації між організацією, фахівцем та пацієнтом у зручних для всіх учасників комунікації в форматах: подкастах, відео, квестах, соціальних мережах.

Таким чином, можна зробити висновок, що якість комунікації та залучення лікаря не менше важливі для утримання клієнтів, ніж стандартні інструменти CRM. Неможливо утримати пацієнта, якщо лікар із ним погано взаємодіє. У

сучасних умовах необхідно приділяти велике значення питання грамотної комунікації між лікарем та пацієнтом. Персоналізація та масова кастомізація комунікацій, застосування платформних рішень у найближчому майбутньому стануть обов'язковими нововведеннями для медичних організацій. Управління рекламними комунікаціями потрібно вибудовувати для того щоб відповідати індивідуальним потребам споживача медичних послуг.

1.3. Традиційні та сучасні інструменти комунікаційної політики в діяльності медичного закладу

Найважливішою характеристикою каналу комунікації є забезпечення доступності послання адресату та відповідність обраної цільової аудиторії. У деяких випадках рекламне звернення сприймається одержувачами, що не є цільовою аудиторією та адресатами даного звернення, які не можуть сприяти вирішенню маркетингових завдань, що стоять перед рекламним зверненням. Ця категорія одержувачів становить марну аудиторію рекламної комунікації. Уникнути її наявності у рекламі практично неможливо, хоча в деяких випадках її рівень у загальному числі отримувачів можна значно знизити.

Реклама - будь-яка оплачена конкретною особою форма комунікацій, призначена для просування товарів, послуг чи ідей. Хоча деякі види реклами (наприклад, пряме поштове розсилання) орієнтовані на конкретного індивіда, все ж більшість рекламних послань призначено для великих груп населення, і поширюються такими засобами масової інформації, як радіо, телебачення, газети та журнали.

Цілі: оголосити про появу нового товару, інформувати потенційних покупців про його основні характеристики, забезпечити високу обізнаність.

Переваги: досягає масової аудиторії, стимулює широкомасштабний попит, що надає впізнаваність торговій марці, служить нагадуванням.

Недоліки: нерідко виявляється нав'язливою, потребує великих витрат, може забруднювати інформаційне середовище, вона витрачає більшу частину свого впливу через свою масову спрямованість.

Хоча головна мета реклами полягає у створенні попиту, встановити зв'язок між конкретною рекламою та кількістю продажів окремого товару часто дуже важко, якщо взагалі можливо. Під час проведення дослідження про взаємозв'язок між рекламними витратами, обсягами продажу та прибутком було встановлено таке:

1. Підприємства з вищим відносним показником відносини витрат на рекламу до рівня продажів приносять вищий дохід інвестиції.

2. Витрати на рекламу та частка ринку, що належить компанії, пов'язані між собою. Крім того, інші дослідження показують, що ті підприємства, які не скорочують витрати на рекламу за часів важких економічних спадів, характеризуються найвищими темпами зростання обсягів продажу та чистого доходу. І навпаки, компанії, які скорочують свої рекламні бюджети в період спадів, мають найнижчі прирости продажів і чистий дохід.

Стимулювання збуту медичного закладу - різні види маркетингової діяльності, які на певний час збільшують вихідну цінність медичної послуги та безпосередньо стимулюють купівельну активність пацієнтів (наприклад, купони або пробні зразки), роботу дистриб'юторів та медичного персоналу [9, с.37].

Мета: підштовхнути пацієнтів чи учасників до негайних дій.

Позитивні якості: не тільки допомагає виникненню негайної реакції за рахунок створення додаткових стимулів та реальної додаткової цінності, але й підвищує тонус клієнтів, збільшує ймовірність повторних покупок, стимулює підтримку посередників.

Недоліки: може посилити інформаційний хаос, породити очікування зниження цін, підірвати імідж медичного закладу та довгострокову прихильність пацієнтів. Стратегії стимулювання можуть бути спрямовані на аудиторію пацієнтів або представників торгівлі, до складу яких включаються посередники

та торговий персонал. Стимулювання забезпечує підтримку серед посередників та торгового персоналу, тобто допомога в «проштовхуванні» товару.

Розвиток технологій дав підприємствам можливість постійно взаємодіяти та встановлювати зв'язок з клієнтами, з'являються нові способи просування продукту, розширилися можливості отримання зворотного зв'язку.

Інтернет стає ефективним маркетинговим інструментом і в рамках маркетингу відносин з'являється новий напрямок – Інтернет-маркетинг. Останнє десятиліття минулого століття ознаменувалося поширенням інтернету для широкого користування. Так, глобальна комп'ютерна мережа швидко стала незамінною частиною життя людей. З її появою розпочалася нова ера інформаційних технологій: розвиток соціальних мереж, інтернет-бізнесу, миттєвий доступ до інформації та її поширення, також був ряд інших змін, в результаті з'являється все більше нових форм, які раніше не існували можливостей і тенденцій.

За останні десять років інтернет-технології впроваджувалися у ділове та приватне життя України прискореними темпами. За останній рік українська інтернет-аудиторія збільшилась на 2%. При цьому спостерігається тенденція зростання мобільного інтернету та його відриву від стаціонарного використання.

Під інтернет-маркетингом слід розуміти сукупність заходів, спрямованих на успішну реалізацію стратегії маркетингу фірми, що включає питання досліджень, просування, реалізації продукції, а також формування та підтримки лояльності клієнтів та партнерів за допомогою Інтернет-технологій. Інтернет-маркетинг можна розглядати як складову частину маркетингу взаємодії, а й цілком самостійний комплекс. Інтернет пропонує величезні можливості для: залучення нових клієнтів та виявлення їх потреб та інтересів; створення поінформованості про торгові марки; виходу на нові ринки, збільшення обсягів продажу та створення та підтримки лояльності клієнтів.

Найчастіше інтернет-маркетинг прирівнюють до цифрового чи digital-маркетингу, але це не зовсім правильно. Цифровий маркетинг - це сукупність усіх методів, які використовують різні цифрові канали, за допомогою яких

просувають товар чи продукт у digital-середовище. Такими каналами є інтернет, цифрове телебачення, мобільні пристрої, розумні гаджети (годинник, браслети, навушники), інтерактивні екрани та інші. Ці канали допомагають впливати на споживача та швидко налагоджувати комунікативний зв'язок між бізнесом та користувачем. Тобто цифровий маркетинг має певний інструментарій, що містить електронні, цифрові інструменти. Вони застосовуються як автономно (плакати, афіші, що містять QR-коди та ін), так і в режимі реального часу (реклама на радіо, email-розсилання, контекстна реклама та ін.).

Перш ніж перейти до етапів розвитку інтернет-маркетингу, варто відзначити основні економічні тенденції, які існували в період широкого розповсюдження Інтернету і продовжують бути актуальними. Це дасть розуміння контексту і пояснить, чому інтернет-маркетинг зайняв таку важливу роль у діяльності організацій [15, с.200].

1. Глобалізація економіки: бізнес вийшов за межі національних кордонів. Компанії всіх рівнів можуть мати глобальну мережу партнерів та постачальників, наймати персонал з інших країн та реалізовувати продукцію в будь-яку точку світу.

2. Роль інформаційних технологій: із засобів автоматизації вони перетворюються на середовище розвитку бізнесу та економіки.

3. Вплив споживачів на стратегію організації: зростання «влади» аудиторії змінює підхід до бізнесу. На перший план виходить утримання клієнтів, а незалучення нових.

4. Інтелектуальний капітал: даний ресурс стає важливішим за інші види власності.

5. Збільшення швидкості змін, що відбуваються: як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі організації.

Звертаючись до розвитку, слід зазначити, що періодом зародження Інтернет-маркетингу вважається початок 1990-х років. Цей час ознаменувався появою текстових корпоративних сайтів з інформацією про товари, що розміщується на них. І тоді інтернет-маркетинг використовувався для

просування цих товарів. У міру того, як кількість користувачів збільшувалося, ландшафт розвивався від електронної пошти до пошукових систем, таких як Yahoo! (1994) та Google (1997), і сайтів електронної комерції, таких як Amazon (1994) та eBay (1995). Для маркетингу з'явилися нові можливості. Електронна пошта стала новим інструментом зовнішнього маркетингу, приєднавшись до традиційного арсеналу телевізійної, радіо- та друкованої реклами, телефонного продажу.

1996-й рік ознаменувався появою пропозицій про платне розміщення у пошукових системах. При цьому оплата нараховувалася за кліки, що, своєю чергою, допомагало рейтингам йти вгору. Саме поняття «пошуковий маркетинг» з'явилося 2001-го року. Автором даного терміна став Д. Салліван. З моменту появи «пошукового маркетингу» швидкими темпами зростає його популярність серед тих, хто займається просуванням в інтернеті.

Після ранньої реклами інтернету в 2001 році маркетингова тактика змінилася, і причому дуже суттєво і помітно. Більший акцент був зроблений на вхідний маркетинг, орієнтований на користувача. Впровадження сайтів соціальних мереж LinkedIn (2002), Facebook (2004) та Twitter (2007) зробило це ще більш можливим, оскільки користувачі інтернету почали обмінюватися все більшою кількістю особистих даних. Великі дані дозволили відстежувати закономірності та тенденції поведінки споживачів. Також у період появи соцмереж в Америці почав розвиватися SocialMediaMarketing (скорочено – SMM)

На початку 21 століття Інтернет стає тісно пов'язаний із соціальним простором, розширюється функціонал. Так звана ера Web 2.0 передбачала появу месенджерів та поширення соціальних мереж. Інтернет-маркетинг у цей час вже розпочинали пристосовувати для реалізації методів просування, причому за тими мірками вдавалися найчастіше до досить дієвих методів.

Основними цілями Інтернет-маркетингу у період розвитку Web 2.0 стали такі цілі:

- 1) Зниження витрат у контексті взаємодії та спілкування з клієнтами;

2) Отримання лідів, причому під лідом у маркетингу розуміється потенційний клієнт, який відреагував на обрану маркетингову комунікацію;

3) Збільшення повторних продаж;

4) Досить якісна та надійна інформаційна підтримка бізнесу.

Інтенсивне зростання та розширення функціоналу з появою нових технологічних рішень та BigData припадає на період 2005-2010 років. Тут запускають відеохостинг YouTube, соціальні мережі, починають роботу перша платформа AdMob, сервіс GoogleAnalytics. YouTube став основним каналом поширення вірусних матеріалів, а також популярним інструментом контент-маркетингу, що дозволило компаніям активно використовувати нові, емоційні засоби залучення користувачів. Тоді ж з'явилися статистика та аналіз відвідувачів веб-сайтів, що, у свою чергу, стало провідним інструментом вивчення цільової аудиторії та основою планування стратегій просування товарів та послуг у режимах онлайн та офлайн. Розширенню технологічного функціоналу сприяла і AdMob, що дозволяє інтегрувати банери в мобільні програми, «мобільні сайти» та ігри, та система HubSpot, яка дозволила розвивати комплексну присутність компанії в мережі.

Період розвитку мобільного маркетингу та аналітики припав на 2010-2015 роки. Він відзначається поширенням iPhone та iPad, а потім «бумом» смартфонів, запуском реклами поверх відео, активним поширенням технології хмарних обчислень, появою соціальної мережі Instagram (2010), сервісів по роботі з контекстною рекламою та появою тренд цігрофікації (гейміфікації). Хмарні обчислення стають масовим трендом через можливість зменшення витрат на інфраструктуру інформаційних технологій та швидкого реагування на зміну обчислювальних потреб. Застосування гейміфікації в маркетинговій стратегії компанії дає можливість використовувати підходи, характерні для ігор, що, своєю чергою, приваблює споживачів, підвищує їх залучення до вирішення практичних завдань, вчинення цільової дії. А поширення смартфонів стало новою віхою розвитку інтернету, інтернет-маркетингу та бізнесу.

Сьогодні інтернет – це наша повсякденність, а для організацій – величезне поле можливостей. "Якщо Вашого бізнесу немає в інтернеті, значить, Вас немає в бізнесі" – говорив Білл Гейтс, і це справді нова економічна та соціальна реальність. Більше того, тікономічні тенденції, описані вище, доповнюються компонентами Четвертої промислової революції або Industry 4.0 - новий етап розвитку світової економіки. Це перехід на повністю автоматизоване цифрове виробництво, кероване інтелектуальними системами в режимі реального часу у постійній взаємодії із зовнішнім середовищем, що виходить за межі одного підприємства, з перспективою об'єднання у глобальну промислову мережу речей та послуг. Цифровізація поступово охоплює прогресивний світ, і це – основний економічний тренд. Серед технологій промисловості 4.0. виділяють:

- віртуальну та доповнену реальність;
- штучний інтелект;
- BigData, DataMining, BigDataAnalytics;
- хмарні послуги [18].

Все це дає нові можливості бізнесу та, зокрема, Інтернет-маркетингу. З'явилася технологія, що дозволяє обробляти помітно більший обсяг інформації, що, наприклад, принесе організаціям нові можливості для розуміння портрету своєї цільової аудиторії. Завдяки штучному інтелекту в практику впроваджено чат-боти, які спрощують і роблять ефективнішим процес комунікації. А доповнена реальність активно застосовується в продуктовому та фешн-ртейлі. Нині 75% найбільших брендів планети впровадили VR у свою маркетингову стратегію.

Періоди розвитку Інтернет-маркетингу можна розбити на три етапи, дані етапи розвитку наведені нижче:

1. Інноваційний. Цей етап обумовлений появою технологій та відсутністю практичного досвіду їх застосування у економічній діяльності. В цей період дослідники сконцентрували увагу на питаннях принципів змін, відмінностей, нових можливостей для підприємств, а також основ застосування Інтернет-технологій у маркетингу. Спочатку, ще до появи Інтернету, комунікація між

учасниками ринку здійснювалася в односторонньому порядку – від організацій до споживачів. З розвитком технологій з'явилася можливість нового ракурсу здійснювати діалог між компаніями та споживачами, інновації внесли свої корективи і вплинули на процеси, що відбуваються.

2. Масовий. Початком другого етапу можна назвати 2000 рік. До цього часу країни-лідери з використання глобальної інформаційної мережі перейшли у фазу активного застосування інтернет-технологій у економічній діяльності організацій. У підприємств з'явилися ресурси та технології, щоб здійснювати вибір зацікавлених споживачів, а також збирати інформацію про потреби, пріоритети, переваги.

Відмінними рисами етапу є:

- становлення персоналізованого підходу до клієнтів;
- розширення інтернет-середовища, посилення ролі медіаканалів;
- застосування Інтернет-технологій у FMCG-сегменті (товари повсякденного попиту. Також слід уточнити, що ринковий сегмент споживчих товарів FMCG – це товари з високою оборотністю);
- формування конкурентних стратегій за допомогою впровадження нових технологій у маркетингову діяльність компаній [20, с.44].

3. Стратегічний. На цьому етапі розвитку, у свою чергу, відбувається усвідомлення необхідності створення конкурентної переваги, яка б формувалася за рахунок унікальної стратегії розвитку в умовах мінливого інформаційного середовища бізнесу. Основною ознакою етапу стає створення маркетингової стратегії компанії на основі вивчення впливу Інтернет-технологій на економічну діяльність. Правила та тенденції постійно змінюються в Інтернет-середовищі, тому організації змушені перебувати у стані постійного відстеження актуальних, застосовних у режимі «туті зараз» інструментів та методів для утримання конкурентних позицій. Відповідно, справедливе судження про те, що з розвитком Інтернет-маркетингу підприємства стали схилитися до впровадження технологій у практику маркетингу.

Основною причиною виникнення та зміни етапів є поступове зростання доступності технологій для бізнесу та відповідна зміна уявлень проможливості маркетингу в Інтернеті. Аналіз становлення маркетингу в Інтернет-середовищі показує, що Інтернет-маркетинг - це складна частина маркетингу, що містить у собі ті самі функції і призначення, але весь її інструментарій зосереджений в інтернет-середовищі, як у окремій формі просування та збуту товарів та збагачення знаннями. Зростання цієї галузі маркетингу пов'язані з тим, що ступінь проникнення інтернету у повсякденне життя людей постійно зростає. При цьому можна відзначити, що споживачі вищого соціального класу охочіше роблять покупки в Мережі, оскільки мають доступ до сучасних систем оплати і схильні довіряти інтернет магазинам. Соціальні фактори: референтні групи впливають на поведінку споживача, найчастіше це такі об'єднання людей, частиною яких споживач не є, але хотів би їй стати, наприклад, володарі певної марки автомобіля; сім'я - впливає на споживчу поведінку, оскільки кожен з членів сім'ї може мати різний вплив щодо процесу здійснення покупки на інших членів сім'ї; соціальна роль та статус – залежно від належності до соціальної групи манера споживання може змінюватися. Сучасний підхід допросування в мережі дозволяє компаніям самостійно створювати референтні групи за допомогою ведення текстових блогів, відео блогів, стимулювання обговорень товарів та послуг на інтернет-форумах. До особистих характеристик належать: вік, рід занять, стиль життя, само сприйняття. Споживачі молодшого віку роблять покупки онлайн частіше, ніж споживачі інших вікових груп, для багатьох інтернет покупки є частиною способу життя. Психологічні фактори: мотивація, сприйняття, знання, ставлення. Щоб підвищити мотивацію до здійснення покупок онлайн, споживач задається питаннями щодо того, чи пропонує інтернет кращу ціну, чи економить час скоєння покупки, чи потрібно купувати саме у мережі. При позитивних відповідях, споживач переходить до сприйняття сайту, розмірковує про його надійність і про те, чи якісні товари на ньому представлені, чи будуть додаткові витрати, пов'язані, наприклад, з

доставкою товару. Споживач виробляє своє ставлення до онлайн покупок, ґрунтуючись на власному досвіді.

У контексті розвитку маркетингу в Інтернеті та враховуючи особливості Інтернет-маркетингу з боку створення цінності онлайн покупок продавцями та сторонами аналізу споживачів, необхідно відзначити кілька важливих сучасних тенденцій, які дозволять поєднати ці два потоки. По-перше, це персоналізація. Чим більше інформації про цільову аудиторію комунікації, тим ефективнішою вона стає.

Потрібно підкреслити, що правильне націлення збільшує зацікавленість споживачів набагато більше, ніж загальна реклама. По-друге, це просування за допомогою мобільних пристроїв: якісний контент та нові способи здійснення покупок. По-третє, сторітелінг, який спонукає до дії та створює лояльність до компанії та товарів чи послуг, посилюють комунікацію із споживачами. По-четверте, відео маркетинг, пов'язаний з особистим авторитетом мовлення, що формує думки, за рахунок якісного відеоконтенту. Таким чином, на перспективу віртуалізація бізнесу може стати успішною за наявності ефективно збудованої системи Інтернет-маркетингу, що враховує особливості процесів продажів у мережі та онлайн поведінки споживачів.

В цілому, тенденції такі, що Інтернет проникає все глибше у повсякденне життя людей. У сучасних умовах люди активно, ініціативно, регулярно використовують мережу саме як джерело інформації та спосіб споживання. Для того, щоб максимально повно реалізувати потенціал ринку, необхідно представляти свою продукцію там і в той час, де клієнту було б зручно купити.

Отже, компанії все частіше і більше перерозподіляють свої маркетингові бюджети з офлайну в онлайн. Так, основними драйверами зростання бюджетів в онлайн є: можливість динамічного націлення, точне вимірювання вкладень, багатий вибір цільових аудиторій. Ці та багато інших переваг дозволяють Інтернет-маркетингу розвиватися в досить самостійне відгалуження маркетингу зі своїми правилами та особливостями. На даний момент Інтернет - це той майданчик, де про продукт або послуги можуть дізнатися споживачі без великих

фінансових вкладень з боку компанії. Для початку виведення продукту чи послуги на цей ринок достатньо лише витратити час на вивчення інструментарію інтернет-маркетингу та спеціалізованих майданчиків, які надають рекламодавцям доступ до ресурсів просування.

Висновки до розділу 1

Управління рекламними комунікаціями у сучасних медичних організаціях має здійснюватись із використанням сучасних комунікаційних технологій. Інтерес сектора медицини до великих даних, машинного навчання та технологій штучного інтелекту зростає з кожним роком. Експерти часто сперечалися з питань використання нової технології, її потенціалу та безпеки поширення. Однак настав час, коли медичні організації намагаються вирішити питання запровадження штучного інтелекту у свою роботу. Потенціал використання штучного інтелекту величезний, починаючи від наукових досліджень та закінчуючи маркетинговим просуванням для кращого розуміння потреб пацієнтів, їх шляхи та поведінки користувачів.

Медичні організації починають працювати з даними: організовувати правильне зберігання в єдиному центрі експертизи, використовувати моделі даними із CRM; незабаром почнуть створювати проекти цифровізації та використовувати економетричне моделювання.

Одним із трендів, характерних для українського ринку медичних послуг, стане передиктивне управління маркетингом та «вимірювання всього». Сьогодні відбувається вимірювання та оцифрування практично всіх етапів звернення до медичної організації: поведінки лікаря, скільки часу і що він каже, що він відповідає; в той же час існує можливість отримати величезну кількість даних про споживача та вимоги ринку медичних послуг – все це має перетворюватися з даних у інформацію, та з інформації у знання.

Сьогодні digital-комунікації розвиваються з величезною швидкістю, змушуючи споживачів все більше стежити за своїм досвідом у цій галузі. Багато

пацієнтів вже чекають, що обслуговування в сфері охорони здоров'я буде на такому ж високому рівні, як у провідних світових компаніях. У новій реальності пацієнти звертають увагу не лише на якість одержуваного контенту, але і на його користь: чому вони можуть навчитися або що можуть отримати натомість витраченого часу.

Слід зазначити, що тенденція використання онлайн-ресурсів за допомогою кількох каналів комунікації продовжує зростати. Розумний уніканальний підхід вже змінив і продовжує змінювати відносини між медичними фахівцями та керівниками медичних організацій, у тренді персональні повідомлення від лікаря до пацієнта; більшість користувачів, лікарів та пацієнтів, не готові сприймати сухі та довгі формати, будь то відео чи текст. Медичні компанії прагнуть налагодити комунікації між організацією, фахівцем та пацієнтом у зручних для всіх учасників комунікації в форматах: подкастах, відео, квестах, соціальних мережах.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ МЕДИЧНОМОГО ЦЕНТРУ «КОНСИЛІУМ ПЛЮС»

2.1. Загальна характеристика Медичного центру «Консиліум плюс» та його діяльності

Медичний центр Консиліум Плюс розташований у місті Київ, надає широкий спектр медичних послуг. У компанії працюють кваліфіковані фахівці, які надають консультації та лікування у різних галузях медицини, зокрема терапії, УЗД, рентгенології, неврології та психіатрії.

Компанія Консиліум Плюс забезпечує якісну та професійну медичну допомогу своїм пацієнтам.

Повне найменування юридичної особи (станом на 31.10.2023):
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ КОНСИЛІУМ ПЛЮС

Скорочена назва: ТОВ "КОНСИЛІУМ ПЛЮС"

Код ЄДРПОУ: 33442542

Дата реєстрації: 16.05.2005 (18 років 5 місяців)

Уповноважені особи: ПІДГОРНИЙ МИХАЙЛО БОРИСОВИЧ

Організаційно-правова форма: Товариство з обмеженою відповідальністю

Види діяльності: 86.21 Загальна медична практика

ТОВ "КОНСИЛІУМ ПЛЮС" зареєстрована 16.05.2005 за юридичною адресою Україна, місто Київ, вулиця Васильківська, будинок 13.

Консиліум Плюс надає такі послуги: акушер-гінеколог, водійська медкомісія, дерматолог, медична книжка омк-1, та інші.

На сьогоднішній день головним завданням медичного центру Консиліум плюс є реалізація пацієнтоорієнтованої моделі первинної медичної допомоги. Це передбачає, перш за все, надання якісної, кваліфікованої та безперервної медичної допомоги населенню. Консиліум плюс забезпечує:

- надання населенню первинної медичної допомоги, організацію та надання невідкладної медичної допомоги;
- організацію взаємодії із закладами охорони здоров'я, що надають вторинну (спеціалізовану), третинну (високоспеціалізовану) медичну допомогу, екстрену та паліативну медичну допомогу, а також медичну реабілітацію;
- проведення заходів масової та індивідуальної профілактики інфекційних захворювань;
- раннє виявлення та профілактику неінфекційних захворювань, визначення груп підвищеного ризику;
- проведення санітарно-просвітницької роботи, навчання населення здоровому способу життя, основам надання самопомоги та взаємодопомоги;
- проведення скринінгу захворювань, раннє виявлення яких веде до зменшення інвалідизації і смертності населення;
- здійснення відбору хворих для отримання санаторно-курортного лікування відповідно до показань;
- проведення експертизи тимчасової втрати працездатності;
- виписку рецептів для пільгового забезпечення лікарськими засобами окремих груп населення та за певними категоріями захворювань відповідно до чинного законодавства;
- управління та контроль якості надання медичної допомоги у своїх підрозділах;
- наступність та послідовність медичного обстеження, лікування та реабілітації пацієнтів у взаємодії з іншими закладами охорони здоров'я;
- реалізацію права громадян вільно вибирати лікаря, що надає первинну медико-санітарну допомогу, у тому числі лікаря загальної практики - сімейного лікаря;
- організаційно-методичну роботу з надання первинної медикосанітарної допомоги.

Техніко-економічні показники, що характеризують матеріально-технічне оснащення, будуть проаналізовані та подані у таблиці 2.

Таблиця 2.1

Техніко-економічні показники роботи ТОВ «Консиліум Плюс»

Показники	Од. вим.	Величина, грн			Зміна за 2022р. до 2020р, %
		2020 р	2021 р	2022 р	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	18547785	20684527	25560857	27,44
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	16115934	19202482	23539601	31,54
Чистий фінансовий результат (прибуток)	тис. грн	36211	21395	345645	89,52

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Як вбачається з попередньої таблиці, компанія продемонструвала позитивну тенденцію в техніко-економічних показниках у порівнянні з 2020 роком. Чистий дохід від реалізації послугцентру збільшився на 27,44%. Більше того, важливо відзначити позитивний ріст чистого фінансового результату на 89,52%, навіть за умови збільшення собівартості послуг центруна 31,54%.

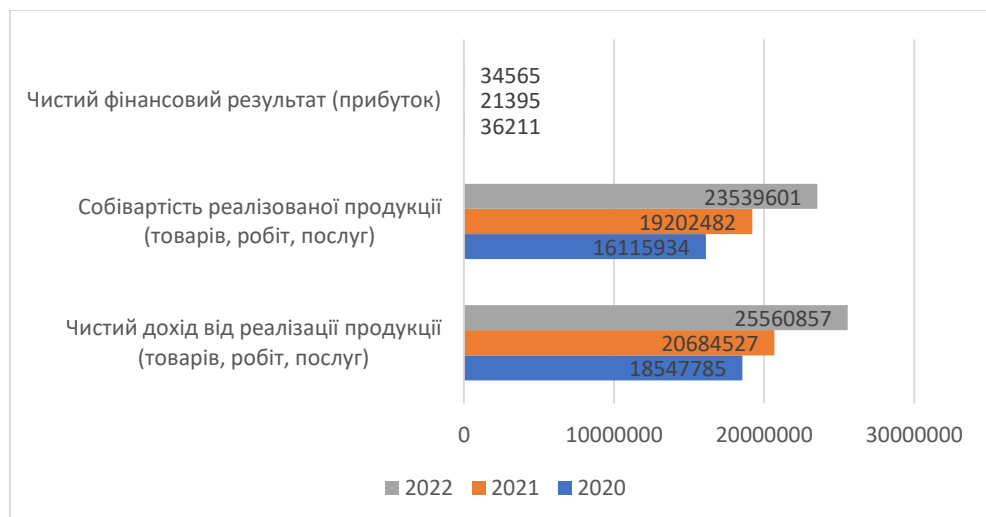


Рис. 2.1 Динаміка фінансових результатів за три роки (2020-2022)

Рисунок 2.1 ілюструє важливий аспект фінансової діяльності підприємства ТОВ «Консиліум Плюс» протягом трьох років. За цей період видно позитивну

тенденцію зростання чистого доходу від реалізації продукції, яка значно перевищує собівартість реалізованої продукції. Ця динаміка свідчить про стабільне покращення фінансової ефективності підприємства.

За результатами 2022 року, чистий фінансовий результат (прибуток) також продовжив зростати, підтверджуючи успішну фінансову діяльність компанії.

Отже, можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «Консиліум Плюс» демонструє позитивну фінансову динаміку, що свідчить про його стабільність і ефективність управління фінансами.

2.2. Аналіз структури управління Медичного центру «Консиліум плюс»

Кадрове забезпечення ТОВ «Консиліум Плюс» – це складова політики Товариства, що визначає зміст правового, організаційного, змістового, діяльнісного компонентів системи базової фахової підготовки спеціалістів за відповідними напрямками, підвищення кваліфікації, як умови перманентного удосконалення фахової компетенції кожного працівника.

Кадри, їх загальний рівень фахової компетентності, акумульований внутрішній потенціал і здатність до ефективного виконання посадових обов'язків, стабільність і збалансованість кадрового корпусу галузі – вирішальна та складова передумова розвитку Товариства.

Для ТОВ «Консиліум Плюс» актуальними на даний час є такі пріоритетні напрями розвитку стосовно кадрової політики:

- по-перше, кадрова політика Товариства базується на використанні науково обґрунтованих підходів до прогнозування та задоволення реальних потреб персоналу (як за кількістю, так і за якістю підготовки);

- по-друге, Товариство здійснює заходи щодо підвищення рівня захисту інтересів персоналу, удосконалення системи їх морального та матеріального

стимулювання. Нормування оплати праці, посилення особистої відповідальності за кінцевий результат професійної діяльності;

– по-третє, визначальними чинниками у доборі кадрів мають стати фаховий рівень, досвід роботи та вміння працювати в нових соціально-економічних умовах.

Персонал Консиліум Плюс ділиться: за змістом діяльності: медичний та немедичний; за категоріями: адміністративно-господарський персонал, лікарі, медсестри (середній медперсонал), санітарки (молодший медперсонал), загальнолікарняний персонал.

Структура персоналу Консиліум Плюс:

Топ-менеджмент

- Генеральний директор
- Фінансовий директор
- Головний лікар
- Технічний директор
- Директор з персоналу

Менеджмент середньої ланки

- Керівник відділу по роботі з персоналом
- Керівник відділу маркетингу
- Завідуючий терапевтичним відділенням
- Завідуючий гінекологічним відділенням

Спеціалісти

- Лікарі:

Терапевти

Рентгенологи

Гінекологи

Окулісти

ЛОР-лікарі

- Медичний персонал середньої ланки
- Медичний персонал молодшої ланки

- Менеджери з підтримки клієнтів
- Інші співробітники
- Бухгалтери
- Юристи
- Охоронці
- Адміністратори

Ця структура персоналу є типовою для медичного центру. Вона дозволяє ефективно управляти медичним центром та забезпечити його успішну діяльність.

Органами управління є: Загальні збори учасників, Наглядова Рада, Дирекція і Ревізійна комісія.

Загальні Збори Учасників (ЗЗУ) є вищим органом ТОВ «Консиліум Плюс» та вирішують питання в межах компетенції, визначеної чинним законодавством та Статутом. Кожен учасник має кількість голосів, пропорційну його частці в статутному капіталі. До компетенції ЗЗУ належить визначення основних напрямів діяльності Товариства та прийняття рішень на найвищому рівні.

Наглядова Рада здійснює постійний контроль за фінансово-господарською діяльністю Товариства, а також за дотриманням положень Статуту Дирекцією та Генеральним директором. Наглядова Рада складається із трьох членів, які обираються та відкликаються ЗЗУ. Члени наглядової Ради не можуть обіймати посаду Генерального директора, членів Дирекції або членів Ревізійної комісії.

Дирекція є колегіальним виконавчим органом Товариства та здійснює керівництво його поточною діяльністю. Дирекція може складатися з 3 до 7 членів. Обов'язковими членами Дирекції є Генеральний директор та Фінансовий директор. Перший очолює Дирекцію, але не може бути головою ЗЗУ, членом Наглядової Ради та Ревізійної Комісії. Дирекція підзвітна Загальним Зборам Учасників та Наглядовій Раді і організовує виконання їх рішень, керує поточними справами Товариства та приймає рішення на управлінському рівні.

Управління персоналом включає в себе широкий спектр функцій і завдань, таких як найм, відбір, атестація, підбір і оцінка персоналу, профорієнтація,

адаптація нових співробітників, мотивація, ведення етичних бізнес-відносин, навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовка кадрів, а також управління конфліктами і стресом.

В сучасних умовах, ефективне управління персоналом стає ключовим фактором для успіху підприємства. Це включає в себе створення стабільних колективів, зменшення текучості персоналу, зміцнення трудової дисципліни та забезпечення підприємства відповідними кадрами.

Ефективне управління персоналом передбачає розвиток знань, навичок і мотивації співробітників для досягнення стратегічних цілей. Для досягнення успішних результатів у цьому напрямку, необхідний системний підхід, що включає в себе всі аспекти управління, такі як функціональні обов'язки, організаційну структуру, технології управління, кадровий потенціал, інформаційні ресурси та управлінські рішення.

Головною метою системи управління персоналом Консиліум Плюс є забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, ефективним використанням цих кадрів і їх постійним професійним розвитком. Розвиток персоналу стає важливим елементом успішної діяльності організації, особливо в умовах швидких змін і зростаючих вимог до професійних здібностей і навичок співробітників.

У сучасному світі, де функціонує ризикована і змінюючася економічна атмосфера, управління персоналом є фундаментальним для успішної адаптації підприємства до зовнішніх змін. Інноваційні підходи в управлінні персоналом стають необхідністю для підприємств, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними та ефективними [21, с.56].

Діяльність будь-якої компанії провадиться в умовах невизначеності, ризику, залежності від впливу внутрішнього та зовнішнього середовищ. Зміни у зовнішньому середовищі можуть бути непередбачувані або мало прогнозовані, що вимагає від підприємств прийняття рішень, знижуючих негативний вплив зовнішніх факторів на результати їх діяльності [2, с.98]. Система управління, всі її складові, а також своєчасне та комплексне оцінювання рівня їх розвитку і

надійності, впливають на стабільність функціонування, збільшення економічного потенціалу підприємств за нестабільної економіки [3].

В медичному центрі Консиліум Плюс працюють лікарі з 5 спеціальностей, серед яких терапевти, рентгенологи, гінекологи, окулісти, ЛОР-лікарі (див. рис. 2.2).

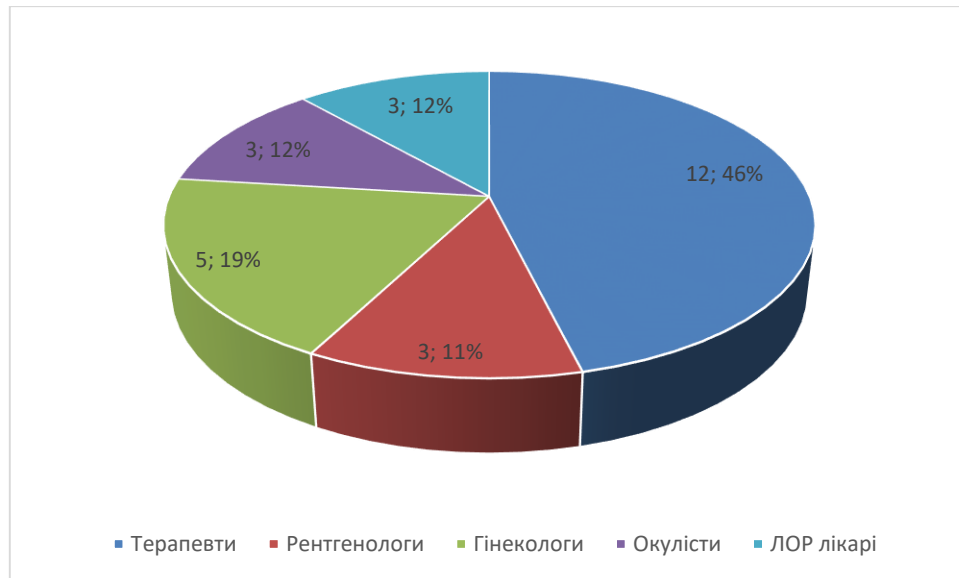


Рис. 2.2 Структура лікарів за спеціальностями медичного центру Консиліум Плюс

За даними кадрової звітності, середня тривалість роботи в установі у лікарів становить 10 років, а середній медичний персонал — 6 років, за природного рівня плинності кадрів. Водночас є проблеми заповнення вакансій, особливо молодшого та середнього медперсоналу, трудової адаптації та закріплення кадрів.

2.3. Комунікаційні зв'язки структури управління медичним центром та маркетингова комунікаційна політика

У теоретичній частині дослідження автором підходи, а також цифрові методи та інструменти вдосконалення комунікаційних процесів. Для виявлення

комунікаційних процесів, для яких буде запропоновано управлінське рішення щодо їх удосконалення, необхідно провести додаткове дослідження, спрямоване на виявлення наступних ключових аспектів:

- цілі та завдання комунікаційної політики компанії;
- встановлена в компанії схема комунікаційних мереж;
- види використовуваних комунікацій;
- частота використання різних внутрішніх та зовнішніх каналів комунікацій;
- ключові форми внутрішніх та зовнішніх комунікацій.

Відповідно до певних етапів, визначимо спочатку цілі, які переслідує ТОВ «Консиліум Плюс», формуючи сферу внутрішніх комунікацій:

- своєчасне надання співробітникам медичного закладу відомостей про заплановані в компанії перетворення і бізнес-процеси.
- єдність у розумінні та прийнятті місії, цінностей та завдань медичного закладу співробітниками підприємства, а також сучасних ринкових тенденцій, здатних безпосередньо впливати на появу потреби у внесенні коригувань та змін до планів розвитку компанії.
- забезпечення позитивного настрою та прийняття стратегії розвитку медичної установи, її ділової стратегії та політики, що проводиться менеджментом підприємства, персоналом організації.
- створення позитивного іміджу та репутації надійної медичної установи завдяки забезпеченню залучення до цих процесів її співробітників.
- позитивне сприйняття корпоративних цінностей, стандартів управління медичною установою та її культурних засад сприяє забезпеченню усвідомлення своєї значущості для компанії та сприйняття своєї невіддільності від підприємства.
- підтримка та розвиток творчого потенціалу, ініціативи та новаторства у персоналі організації.
- створення цінностей корпоративної культури медичного закладу.

- формування сприятливої атмосфери, що сприяє підвищенню залученості та зацікавленості працівників медичного закладу у досягненні стратегічних та оперативних цілей організації, створенні позитивного сприйняття іміджу бренду та компанії в очах пацієнтів, а також у зростанні рівня капіталізації прибутку.

Для досягнення цілей, запланованих ТОВ «Консиліум Плюс», перед керівництвом організації постають такі завдання щодо її внутрішніх комунікацій:

1. Створення внутрішньофірмового єдиного інформаційного простору;
2. Забезпечення взаєморозуміння усім етапам комунікаційного процесу поруч із вирішенням всіх складних труднощів у цій галузі;
3. Свідчення реалізації принципу відкритості менеджментом організації, що проявляється у можливості ознайомлення співробітників з усіма бізнес-процесами та діями керівництва;
4. Налагодження отримання зворотного зв'язку від працівників підприємства на постійній основі;
5. Донесення до співробітників медичного закладу корпоративної політики компанії щодо мотивації чи розвитку кар'єри працівників;
6. Створення та впровадження у практику організації єдиних стандартів та моделей поведінки, що відповідають вимогам корпоративного кодексу та професійної етики.

У ТОВ «Консиліум Плюс» існують такі види комунікацій – горизонтальні та вертикальні. Вертикальні комунікації здійснюються як від начальства до підлеглих, так і у формі зворотного зв'язку – від медичного персоналу до керівництва.

Подібна схема називається багатоканальною або всеканалною, де існує взаємозв'язок між усіма підрозділами організації, організована відповідно до принципу «кожен підрозділ пов'язаний з усіма іншими». При цьому завдання або запити можуть прийти безпосередньо від будь-якого підрозділу до іншого підрозділу залежно від того, хто володіє інформацією, що потрібна для його роботи. Традиційно внутрішньоорганізаційні комунікації контролюються

керівниками підрозділів, начальниками відділів та генеральним директором. До сильних сторін подібної комунікаційної мережі можна віднести високу надійність отриманого зворотного зв'язку [6].

Основною метою внутрішніх комунікацій є своєчасне вирішення операційних завдань. Крім того, серед додаткових цілей можна виділити побудову корпоративних комунікацій, формування та зміцнення корпоративної культури, зміцнення лояльності персоналу.

Зазначимо, що на етапі реферування наукової літератури було виявлено, що за даними зарубіжних досліджень, результативність горизонтальних зв'язків досягає 90%, вертикальних – 20-25% (тобто, така кількість інформації, що виходить від керівників, доходить до підлеглих і правильно розуміється ними). Схематичне зображення всіх різновидів комунікаційного процесу, реалізованого у компанії, представлено у таблиці 2.2 виходячи з якої можна дійти висновку, що підхід, обраний ТОВ «Консиліум Плюс» є концептуально правильним, оскільки превалюють саме горизонтальні комунікації.

Таблиця 2.2

Основні види комунікацій ТОВ «Консиліум Плюс»

Різновид внутрішньої комунікації	Сутність внутрішньої комунікації
Горизонтальні комунікації	Інформаційні комунікації передбачають наявність корпоративного сайту, електронної пошти та комунікації із засобами масової інформації; Аналітичні комунікації включають моніторинг співробітників організації, проведення анкетувань і використання методу фокус-групи, отримання зворотного зв'язку; Комунікативні взаємодії передбачають проведення різних корпоративних заходів, таких як свята, змагання, тренінги та навчання; Організаційні комунікації включають проведення нарад, планерок, летучок, зборів, брифінгів, виступів менеджменту компанії поряд з процесом створення та реалізації корпоративних стандартів.
Вертикальні комунікації	Організаційні комунікації передбачають проведення нарад та зборів.

Джерело: розроблено автором

У процесі дослідження комунікаційних процесів у ТОВ «Консиліум Плюс» було проведено анкетування, в якому взяло участь 34 співробітники. З наступної таблиці 2.3 випливає, що каналами комунікації, що найчастіше використовуються, є месенджери, соціальні мережі, електронна пошта, а також повідомлення та коментарі в електронному календарі. А такі канали комунікації, як друковані документи, використовуються вкрай рідко.

Таблиця 2.3

Середня оцінка частоти використання внутрішніх каналів комунікації

Канали комунікації	Середня оцінка	Часткове співвідношення
Особисті зустрічі та повідомлення	2,1	8%
Skype, Zoom	3,9	14%
Електронна пошта	3,9	14%
Соціальні мережі, месенджери	4,5	22%
Друковані документи	1,2	5%
Календар Google, електронні дошки	4,1	16%
Звичайна пошта	0,8	3%
Телефонні дзвінки	4	18%

Джерело: побудовано автором

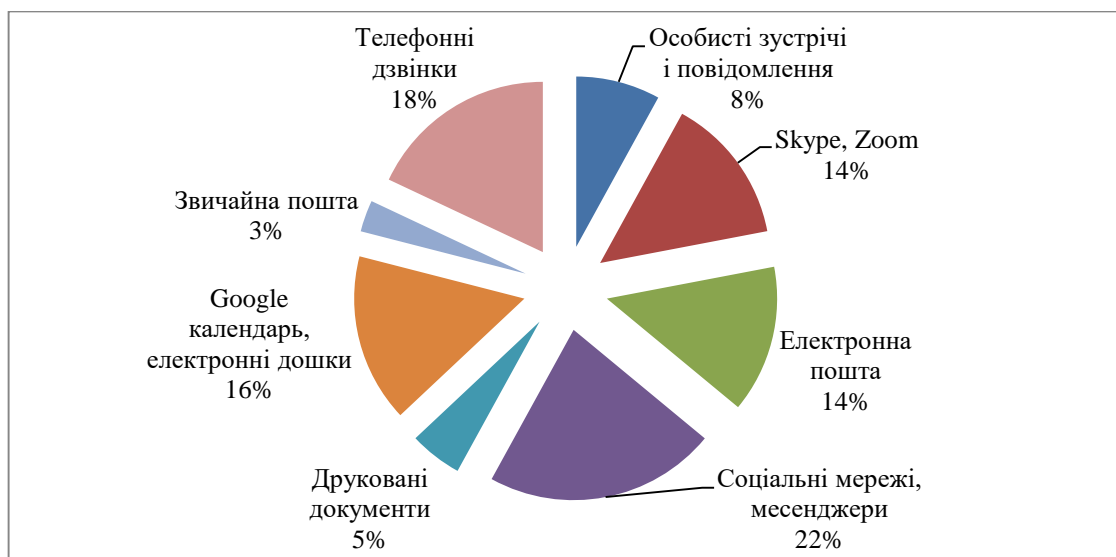


Рис 2.2 Частота використання каналів комунікації у ТОВ «Консиліум Плюс»

Джерело: розроблено автором

В медичному закладі стала вже традиційною практика проведення тренінгів відповідно до наступної схеми: вступна бесіда тривалістю близько 10 хвилин та комплекс вправ на опрацювання нових технічних прийомів та методик підвищення компетенцій персоналу організації. У ході проведення тренінгу використовуються різні форми навчання та практики, такі як мозковий штурм, рольові та імітаційні ігри, що передбачають, у тому числі, роботу в міні-групах з метою вирішення протиріч та заперечень та вирішення актуальних проблем, кейси, ділові навчання та різноманітні інтерактивні техніки та вправи, будь-то інформаційні, групові динамічні чи стимулюючі.

Таблиця 2.4

Ключові форми внутрішніх комунікацій ТОВ «Консиліум Плюс»

Назва форми внутрішньої комунікації	Зміст
Нарада	<p>Доведення до відома співробітників організації відповідного рівня важливої інформації та новин для подальшого обміну різними точками зору, визначення місії, цілей та поточних завдань, організації діяльності, ознайомлення зі звітами керівників підрозділів про виконану роботу, а також вислуховування пропозицій та питань працівників, які беруть участь у нараді.</p> <p>Наради поділяються на оперативні, де проводиться інформування персоналу про різні новини та в ході обговорення з урахуванням думки учасників наради приймаються рішення щодо поточної діяльності організації, а також підсумкові або звітні наради, наради з розвитку, проблемні та преміальні комісії, проектні наради та наради щодо якості.</p>
Бесіда	<p>Метою такого роду розмови є отримання необхідної інформації, підписання контракту, обміну інформацією чи точками зору, зазвичай, з прийняття будь-якого рішення.</p>

Джерело: розроблено автором

У компанії ТОВ «Консиліум Плюс» формальні комунікації реалізуються із застосуванням єдиної інтегрованої інформаційної системи, що базується на платформі SAP R/3 Enterprise, що сприяло формуванню єдиного інформаційного простору з можливістю здійснення контролю та внесення необхідних коректив у ключові бізнес-процеси. Система SAP дозволяє отримувати інформацію про

продажі в режимі реального часу, що поряд з можливістю роботи підрозділів компанії в єдиному інформаційному просторі сприяє істотному збільшенню швидкості роботи, зниженню витрат на підготовку управлінської звітності та мінімізації числа помилок.

До зовнішніх комунікацій належать комунікації підприємства із довкіллям, тобто: постачальниками, конкурентами, споживачами і державними органами – табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Зовнішні комунікації ТОВ «Консиліум Плюс»

Вид	Опис
Реклама	Реклама у спеціалізованих виданнях, розміщення стендів на виставках, реклама на інтернет-майданчиках
Зв'язки з громадськістю	Публікації у ЗМІ, участь у форумах, управління зовнішнім інформаційним потоком компанії, лобіювання, вибудовування взаємодії з державними відомствами
Стимулювання збуту	Знижки, програми лояльності для постійних замовників, консультації, сервісне обслуговування
Прямий маркетинг	Особисті продажі, директ-мейл, телефонний маркетинг, відвідування профільних заходів

Джерело: розроблено автором

Структура системи зовнішніх комунікацій компанії ТОВ «Консиліум Плюс» є сильно розгалуженою і включає елементи, які знаходяться поза управлінською організаційною структурою компанії. Секретарю-адміністратору, який перебуває у безпосередньому підпорядкуванні генерального директора підприємства, ставиться в обов'язок керівництво системою зовнішніх комунікацій, частина з цих управлінських функцій беруть на себе і керівники функціональних підрозділів відповідно до своїх повноважень.

Для оцінки ефективності внутрішніх комунікацій у ТОВ «Консиліум Плюс» було проведено опитування, в якому взяли участь три експерти з боку компанії – фахівець із маркетингу, лікар, керівник HR-відділу.

Таблиця 2.6

Оцінка ефективності внутрішніх комунікацій у ТОВ «Консиліум Плюс»

Найменування ознаки	Вага	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Середньозважений бал
Рівень поінформованості	0,15	4	4	5	4,33
Рівень доступності інформації	0,15	3	4	4	3,66
Рівень взаємодії	0,15	4	5	5	4,66
Своєчасність поширення інформації	0,25	4	3	4	3,66
Повнота подання інформації	0,18	4	5	4	4,33
Правильний вибір каналу передачі інформації	0,12	5	5	5	5

Джерело: розроблено автором

Проміжні висновки говорять про те, що найменш ефективною ознакою комунікаційних процесів на даний момент у компанії ТОВ «Консиліум Плюс» є рівень доступності інформації, що передбачає її якісний аспект та фізичну можливість отримати необхідні дані у разі необхідності.

Враховуючи ваги ознак, здійснено розрахунок оцінки ефективності внутрішніх комунікацій:

Ефективність ком. пр.

$$= 4,33 \times 0,15 + 3,66 \times 0,15 + 4,66 \times 0,15 + 3,66 \times 0,25 + 4,33 \times 0,18 + 5 \times 0,12 = 0,6495 + 0,549 + 0,699 + 0,915 + 0,779 + 0,6 = 4,1946$$

Якщо прийняти за ідеальну модель внутрішніх комунікацій систему з максимальними балами за всіма критеріями, можна розрахувати ступінь відповідності поточної моделі потребам компанії:

$$\text{Еф. \%} = \frac{4,1946}{5} \times 100\% = 83\%$$

Таким чином, порівняно з ідеальною системою, система внутрішніх комунікацій ТОВ «Консиліум Плюс» задовольняє потреби компанії на 83%.

Висновки до розділу 2

Резюмуючи вищесказане, ми дійшли висновку, що саме сприятлива психологічна атмосфера, розташування і сильний моральний дух персоналу входять до числа визначальних факторів, що сприяють досягненню ефективності здійснення професійної діяльності кожного співробітника в колективі та їх залученості в досягненні поставлених завдань. За інших рівних умов за якість морального духу співробітників персоналу відповідає грамотно організована кадрова структура та система взаємовідносин між підлеглими та керівництвом, що передбачає відсутність низки зайвих формальностей.

Беручи до уваги всі аспекти проведеного комплексного аналізу, можна зробити висновок про те, що система комунікаційних процесів ТОВ «Консиліум Плюс» зараз досить ефективно вирішує першочергові завдання інформування персоналу та має високий потенціал для зміцнення та розвитку єдиного інформаційного простору в організації.

Проте, за умов нестабільності довкілля, оперативна адаптація компанії до будь-яких зовнішніх чинників – одне з ключових завдань. Ефективна та налагоджена система комунікацій у компанії дозволить стати підмогою для проведення організаційних змін у кризових умовах та дозволить здійснювати необхідні перетворення у компанії з досягненням максимальної результативності.

Отже, до переваг системи внутрішніх комунікацій можна віднести:

- достатність, надійність та точність одержуваної та наданої інформації;
- систематичність та ефективність інформаційного забезпечення співробітників;
- ясність та простота сприйняття інструментарію інформаційного забезпечення персоналу;
- наявність альтернативних каналів забезпечує безперервність інформаційного процесу;
- існування дієвих систем інформаційного обміну на вертикалі управління;
- забезпечення залучення персоналу організації до внутрішньофірмових комунікаційних процесів.

На підставі отриманих відомостей можна зробити висновок, що ТОВ «Консиліум Плюс» не має чітко визначених цілей створення та подальшого розвитку зовнішніх комунікацій підприємства.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
КОМУНІКАЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ МЕДИЧНОГО ЦЕНТРА
«КОНСИЛІУМ ПЛЮС»

3.1. Оцінка перспективних напрямків удосконалення комунікаційної політики підприємства

Стійкий успіх досягається тоді, коли організація завойовує та зберігає довіру споживачів та інших зацікавлених сторін. Кожен аспект взаємодії зі споживачем дає можливість створювати більше цінності споживача. Розуміння реальних та майбутніх потреб споживачів та інших зацікавлених сторін робить внесок у досягнення організацією сталого успіху.

Для ТОВ «Консиліум Плюс» цей принцип рекомендується реалізувати у двох напрямках:

- створення «Школи пацієнта»;
- створення системи зворотного зв'язку зі споживачем.

В умовах реалізації принципу «орієнтація на споживача» актуальність набуває створення при МЦ так званої школи пацієнта. Її мета – зробити пацієнта рівним партнером з лікарем у процесі лікування захворювань, їх взаємовигідну взаємодію. При створенні таких шкіл слід зазначити принципову особливість якості медичної допомоги: навчання пацієнта підтримці свого стану на належному рівні. При такій постановці питання пацієнт розуміє, що призначена терапія являє собою методи та засоби досягнення конкретних цілей, і потрібно не тільки сумлінно дотримуватись усіх вимог лікаря, але також бути активним учасником процесу своєї реабілітації, відстежуючи всі нюанси свого стану та своєчасно інформуючи лікаря про негативні та позитивні факти.. У цьому випадку лікар зобов'язаний при призначенні лікування запропонувати пацієнтові щоденник самоконтролю, який є контрольним листком, що відображає специфіку (діагноз і стан) даного конкретного пацієнта [11].

Саме медичний персонал повинен пояснити пацієнту (або його родичам) мету та завдання методики лікування, розписати схему прийому препаратів та обґрунтувати мету та схему самоконтролю. Тим самим пацієнт зможе допомогти лікарю оцінити результати лікування та своєчасно внести необхідні корективи для усунення негативних наслідків та закріплення позитивних, що, поза сумнівом, підніме рівень задоволеності процесом та результатом лікування у споживача.

Крім того, активне спостереження за своїм станом та усвідомлення позитивних та негативних моментів має спонукати пацієнта до необхідності зміни деяких звичок та до зміни способу життя. Коли це робиться за внутрішніми переконаннями, завжди є ефект. Таким чином, якість медичної послуги розпочнеться з удосконалення системи якості ТОВ «Консиліум Плюс» та продовжиться підвищенням якості життя пацієнта поза стінами МЦ.

Система зворотного зв'язку з пацієнтами має стати невід'ємною частиною системи управління якістю у ТОВ «Консиліум Плюс».

Збір інформації має проводитись на всіх «виробничих» майданчиках компанії на постійній основі. Цілі системи зворотного зв'язку необхідно встановити такі:

- отримання інформації про задоволеність пацієнтів після отримання послуги;
- оцінка рівня задоволеності пацієнтів якістю послуг;
- визначення вимог пацієнтів до процесів обслуговування та надання послуг;
- визначення пріоритетних областей діяльності.

На етапі теорії та практики зворотний зв'язок із споживачами послуг існує багато способів встановлення такого зв'язку. З урахуванням специфіки діяльності ТОВ «Консиліум Плюс» та поставлених перед організацією цілей, рекомендується застосування наступних інструментів зворотного зв'язку з пацієнтами:

1. Скринька зворотного зв'язку. Ящик побажань є спеціальним чином оформлена коробка із пластику із закликом опустити в неї відгук. Ящик розміщують у місці, вільному для доступу споживачів (поряд із реєстратурою, зона очікування, інформаційна стійка тощо), та забезпечують наявність бланків зворотного зв'язку та ручок для запису. На скриньці зворотного зв'язку або супутній інформаційній дошці обов'язково має бути напис про те, що кожен відгук буде почутий і прийнятий до уваги.

2. Тестування послуг. Таке тестування повинно бути пробною експлуатацією пацієнтом готового продукту /послуги (одного з видів діагностики, процедури, прийому в одного з фахівців і т.п.). Безумовно, таке тестування має проводитись з урахуванням показань та протипоказань пацієнта. Тестери повинні допомогти виявити слабкі сторони послуг ТОВ «Консиліум Плюс» та визначити механізми покращення їх якості, а також підвищити рівень лояльності споживача медичних послуг МЦ.

3. Доступ до телефонних номерів керівників МЦ. Якщо клієнти мають можливість зв'язатися з керівництвом безпосередньо, то це сильно збільшує клієнтську лояльність. Номер телефону топ-менеджера можна розмістити на всіх інформаційних майданчиках МЦ: на сайті, клієнтському пакеті документів, на інформаційних стійках і т.п. Керівнику у разі надходження такого дзвінка необхідно уважно вислухати пацієнта. Не обов'язково одразу давати готові рішення та відповіді. Цілком нормально, якщо керівник попросить час на обмірковування та дозвіл передзвонити для уточнення обставин (якщо потрібно).

Обдзвон пацієнтів, які припинили користуватися послугами МЦ. Оператор, переконавшись, що пацієнт не відвідує тривалий час МЦ (рік і більше), здійснює вхідний дзвінок клієнту для того, щоб дізнатися, чому він більше не звертається до центру. Такий спосіб зворотного зв'язку з одного боку дає можливість знайти «больові точки» у діяльності організації, з іншого боку дати зрозуміти споживачеві, що про нього пам'ятають і цінують його думку.

Залучення працівників

Працівники всіх рівнів складають основу організації, тому слід визначити їх потреби та очікування, задоволеність роботою, прагнення професійного зростання, що допоможе забезпечити найповніше залучення їх у виробничий процес та підвищення трудової мотивації. Поліпшення результативності та ефективності управління організацією можливе лише через залучення працівників та їх підтримку. Для цього необхідно заохочувати активну трудову поведінку та розвиток працівників ТОВ «Консиліум Плюс» за допомогою:

- планування та організації професійної підготовки та кар'єри;
- визначення відповідальності та повноважень працівників;
- розроблення індивідуальних та групових цілей, менеджменту виконання процесу та оцінювання результатів;
- сприяння залученню працівників у процес постановки цілей та прийняття рішень;
- визнання та справедливої (на думку самих працівників) винагороди;
- сприяння відкритому багатосторонньому обміну інформацією;
- постійного аналізу потреб працівників;
- створення умов, що заохочують нововведення;
- забезпечення ефективної групової роботи;
- інформування про пропозиції та думки;
- Використання вимірювань ступеня задоволеності працівників;
- з'ясування причин приходу працівників до організації та їх звільнення.

Тепер розглянемо внутрішнє середовище ТОВ «Консиліум Плюс» та проведемо аналіз його сильних та слабких сторін за допомогою таблиці 3.1

Таблиця 3.1

Сильні та слабкі сторони ТОВ «Консиліум Плюс»

№ п/п	Функціональна сфера	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	Організаційний зріз	-Добре побудована організаційна структура	- Обмежена гнучкість в організаційній структурі
		- Високий ступінь престижу і іміджу компанії	-Обмежена реагувальність на зміни

		- Ефективний контролінг	- Відсутність інноваційного підходу
		- Позитивна корпоративна культура	- Негативна корпоративна культура
		- Добре розвинена система комунікації	- Проблеми внутрішньої комунікації
2	Фінансовий зріз	Ефективне використання капіталу	- Низька гнучкість у зміні стратегії
		- Досягнення економічного ефекту через забезпечення активами	- Висока залежність від інвесторів (кредиторів) і дебіторів
3	Виробництво	- Розробка конкурентоспроможної цінової політики	- Недостатня система контролю торгівлі
		- Активна конкурентна політика	- Орієнтація на поточні проблеми виробництва
4	Персонал	- Власна база підготовки кадрів	- Високий оборот кваліфікованих кадрів
5	Маркетинговий зріз	- Завоювання частки ринку	- Обмежений бюджет для вивчення потреб ринку
		- Успішне позиціонування	- Невеликий попит на деякі послуги

Джерело: складено автором

Керівництву ТОВ «Консиліум Плюс» необхідно створити культурне середовище, що сприятиме залученню працівників до активного пошуку можливостей покращення показників процесів, діяльності та характеристик медичних та інших послуг. Повноваження повинні делегуватися так, щоб працівники взяли на себе відповідальність за їх виконання, включаючи підвищення якості трудових процесів та послуг.

Прикладами допоміжних процесів управління лікувальним процесом у ТОВ «Консиліум Плюс» можуть бути:

- управління інформацією;
- управління персоналом, включаючи професійну підготовку медичних працівників;
- фінансовий менеджмент;
- управління матеріально-технічними ресурсами;
- управління маркетингом медичних послуг;
- управління лікарським забезпеченням і т.д.

Стосовно безпосередньо менеджменту можна розглядати взаємопов'язані процеси планування, організації, мотивації та контролю, прийняття рішень, інформаційного забезпечення, комунікацій. Виходи процесу управління тут також повинні враховувати потреби та очікування зовнішніх та внутрішніх споживачів та інших заінтересованих сторін.

Ухвалення рішень, заснованих на фактах

Ефективні рішення ґрунтуються на об'єктивному аналізі даних та правильної їх інтерпретації керівниками. Досягнення у сфері когнітивної психології дозволяють по-новому поглянути на сучасні проблеми управління. Саме когнітивна психологія пояснює, чому прийняття управлінських рішень є далеко не раціональним процесом і чому керівники насамперед сприймають та засвоюють інформацію, що підтверджує їх власні установки, та ігнорують факти, що їм суперечать?

Найважливішим практичним напрямом когнітивної психології у сфері менеджменту є вдосконалення розумових процесів керівників, боротьба з їх ілюзорним мисленням, підвищення якості та ефективності комунікацій, зокрема інформаційного забезпечення процесу управління з погляду особливостей сприйняття та інтерпретації даних.

Ефективність управління багато в чому залежить від набору стереотипів поведінки та мислення керівника, сформованих на основі практичного досвіду та здобутої освіти, що дозволяють приймати рішення швидко, не витрачаючи значних когнітивних ресурсів. При цьому схема прийняття рішення, що виправдовує себе, стає дедалі несприйнятливою до нових фактів і аргументів. Проблема полягає в тому, щоб при зміні ситуації мати сили та бажання відмовитись від застарілих установок [23].

Один з основних постулатів когнітивної психології говорить, що поведінка, думки та емоції людини залежать не від об'єктивної реальності, а від її суб'єктивної інтерпретації на основі наявних установок. Тому необхідно зрозуміти, як керівники та їх підлеглі сприймають навколишній світ, як їх

установки впливають на процеси обробки та інтерпретації інформації, прийняття та виконання управлінських рішень, на їхню поведінку, думки, емоції.

Керівник приймає рішення за допомогою понятійних систем і схем мислення, які він намагається пристосувати до навколишньої дійсності. Людський мозок не в змозі обробити весь обсяг інформації, що надходить, про навколишній світ. Це змушує людей вдаватися до розумових спрощень - певних схем сприйняття, обробки, організації та інтерпретації інформації. Останні значною мірою визначають, яку інформацію ми помічаємо, запам'ятовуємо та осмислюємо. На жаль, не завжди ці ментальні структури є адекватними об'єктивній реальності.

З погляду когнітивної психології вивчення процесу управління найважливіше досліджувати не об'єктивні властивості навколишнього світу, бо, як його сприймають і інтерпретують. Поведінка людини, зокрема, прийняття управлінських рішень, визначається його прогнозом майбутнього, а прогноз – інтерпретацією сприйнятої інформації з урахуванням наявних установок. Слід ще раз наголосити – не інформацією, а її інтерпретацією. А інтерпретація – справа суто індивідуальна, заснована на колишньому досвіді та особливостях сприйняття ситуації. Люди конструюють у своїй свідомості навколишню дійсність виходячи зі своїх індивідуальних установок. Таким чином, об'єктивну реальність кожна людина трактує по-різному. Як правило, люди спотворюють інформацію так, щоб вона відповідала їхнім установкам. Тому вони надто часто:

- готові збирати факти на користь своїх умов, що вже сформувалися, і нехтувати даними, що суперечать їм;
- нездатні застосовувати одні й самі критерії у подібних ситуаціях;
- нездатні змінювати власну думку з появою нових фактів;
- схильні покладатися на події, що легко відновлюються в пам'яті, на шкоду іншої інформації, що стосується справи. Події, що відбулися в останній момент або емоційно забарвлені, у них домінують над давнішими, які більше не представляють інтересу, ігноруються або взагалі забуваються;

- схильні сприймати навколишній та свій внутрішній світ крізь призму власної позиції чи життєвого досвіду;
- схильні до внутрішньої впевненості у очевидності деяких схем та (або) причинного зв'язку двох змінних, насправді незв'язаних між собою;
- схильні до надмірного впливу первісної інформації, яка оцінюється як найбільш вагома;
- схильні приписувати успіх своєму вмінню, а невдачу пояснювати невдачею чи чиеюсь (не своєю!) помилкою, що не дозволяє людині отримувати уроки та усвідомлювати власні помилки.

Бажаний для людини результат впливає його прогноз розвитку подій. Надмірний оптимізм, оманливі кореляції, потреба знизити занепокоєння призводять до неправильних прогнозів [31, с.80].

Усі зазначені особливості обробки інформації повною мірою притаманні керівництву ТОВ «Консиліум Плюс». Як і всі люди, вони свідомо чи неусвідомлено використовують свої установки з метою спрощення навколишньої дійсності для винесення суджень і прийняття рішень, особливо в умовах стресу, надлишку або нестачі інформації. До речі, поширена думка про те, що чим більше інформації у керівника, тим більше зважене рішення він приймає, не знаходить емпіричного підтвердження. Збільшення обсягу інформації просто посилює його переконаність у своїй правоті, як правило, не впливаючи на якість рішення. Крім того, інформація, що суперечить або не відповідає установкам, що склалися, може просто перестати сприйматися або неадекватно тлумачитися, оскільки для зміни та приведення когнітивних структур у відповідність до нових даних потрібна мотивація розумових зусиль.

Проте, абстрагуючись від психологічних особливостей керівників у сфері сприйняття та обробки інформації, можна стверджувати, що формалізація багатьох управлінських процесів у ТОВ «Консиліум Плюс» таки можлива. Особливо це стосується управління технологічними процесами надання медичних послуг. Для цього потрібен системний аналіз та вимір кількісних даних для прийняття рішень, заснованих на фактах. Керівництву ТОВ

«Консиліум Плюс» слід забезпечувати ефективний вимір, збирання та валідацію даних при виявленні та максимально можливому усуненні розглянутих вище наслідків психологічних особливостей сприйняття та інтерпретації та інформації, щоб переконатися в результативній роботі організації та задоволеності зацікавлених сторін. Ця процедура включає аналіз цілей та адекватності їх кількісного та якісного вимірювання, а також використання цих даних для підвищення ефективності діяльності закладів охорони здоров'я.

3.2. Система заходів з удосконалення комунікаційної політики підприємства

Узагальнивши всі проблеми і рекомендації предметно можна запропонувати ТОВ «Консиліум Плюс» впровадити CRM-систему у діяльність клініки.

Використання CRM надає результат під час кожної стадії розвитку компанії. Якщо розглянути ТОВ «Консиліум Плюс», можна виділити такі характеристики:

- збільшення доходів за рахунок того, що менеджер має повну інформацію про пацієнта та базу збережена вся історія вдвідувань клініки;
- зростання безпомилковості прогнозування, причому це дає можливість дати оцінку, з якою ймовірністю буде укладено угоду з пацієнтом, і передбачити швидкість проходження пацієнтів по вирві продажів;
- у рази збільшуються шанси укладання угоди, внаслідок того, що база знань з типових питань та відповідей уможливорює найбільш ефективно працювати з кожним пацієнтом навіть менеджерів-початківцю;
- зниження витрат - автоматизація процесу надання послуг дозволяє автоматизувати рутинні операції, процеси контролю та управління співробітниками клініки;

- підвищення продуктивності медичних працівників - управління можливостями, календарне планування та засоби роботи з контактами дозволяють ефективно використовувати робочий час.

У маркетингу:

- спрямований маркетинг - управління маркетингом покращується за рахунок використання системи планування, розробки, управління та реалізації маркетингових компаній, а також маркетингового аналізу;

- інформація дозволяє ефективно управляти маркетинговою компанією - рекламні компанії мають більш точну спрямованість та сфокусовані на потрібній клієнтській вибірці;

- розширення каналів маркетингу за рахунок використання Інтернет - Інтернет є одним з ефективних і перспективних каналів взаємодії з клієнтами, і цей канал швидко зростає.

У підтримці пацієнтів:

- зниження витрат на службу підтримки - відбувається за рахунок автоматизації рутинних операцій, використання бази знань про звернення клієнтів, автоматизації контролю проходження заявок, можливість створення у віртуальному просторі «Школи пацієнтів»;

- поліпшення якості сервісу - повна інформація про клієнта дозволяє більш точно ідентифікувати категорію звернення та точно визначити необхідний ресурс для вирішення проблеми;

- підвищення задоволеності пацієнта - забезпечується очікування пацієнта працювати з клінікою, яка завжди точно і своєчасно надає інформацію, підтримує регулярні контакти з ним, завжди вчасно та якісно вирішує медичні проблеми, звертається з ним персоналізовано, і будь-яка людина в компанії має повну інформацію про взаємодію з ним;

- хороший сервіс сприяє повторним зверненням, дає клієнту позитивний досвід поводження з компанією, підвищуючи бажання продовжувати взаємодію пацієнта з нею та купувати додаткові продукти;

Таким чином, доводиться говорити про необхідність використання у тому чи іншому вигляді CRM-системи у ТОВ «Консиліум Плюс». Вона допомагає компанії налагодити збирання інформації про клієнтів, її зберігання, постійне оновлення, аналіз, а також можливість здійснювати постійну комунікацію з клієнтами з використанням цієї інформації та аналітики. Базовий функціонал CRM-систем є досить універсальним, проте системи є досить гнучкими, є можливість їх налаштування під конкретні потреби того чи іншого підприємства, доповнення їх різними надбудовами, інтеграції з фінансовими, бухгалтерськими системами.

3.3. Оцінка впливу реалізації запропонованих заходів на організаційну та економічну ефективність діяльності підприємства

Системи управління взаємовідносинами з пацієнтами можуть мати різну спрямованість, тому вони можуть використовуватися:

- для грамотного ведення інтернет-маркетингу (у тому числі і для поштових розсилок, смс-повідомлень тощо);
- для проектування складних схем та завдань,
- для електронного документообігу, постановки та контролю виконання завдань.

При цьому навіть найпопулярніші та найпоширеніші системи CRM не можуть повністю замінити висококваліфікований штат. Це лише зручний інструмент, який допомагає в реалізації поставлених завдань. На практиці провести автоматизацію є досить складним завданням, тим більше коли виникає питання про впровадження важливої системи для фронт-офісу – CRM. Перед тим, як розпочинати впровадження CRM, потрібно визначити завдання підприємства та з'ясувати, яка система покаже найкращий результат, вирішуючи їх. Крім цього, необхідно знайти відповіді на низку питань. Як вибрати відповідні платформи та постачальників? Що для компанії важливіше – широкі можливості

інтеграції чи наявність спеціальних модулів, галузева експертиза чи гнучкість налаштування рішення? Чи існують системи, які поєднують у собі всі чинники?

Підбираючи CRM-систему, необхідно переконатися у наявності тих функцій, які знадобляться у процесі роботи. Тож якщо для компанії важливим показником є вхідні дзвінки, то обрана система має підтримувати інтеграцію з телефонією. А якщо ключову роль відіграє сайт, то тут критерієм буде вважатися можливість інтеграції CRM-системи з існуючою CMS (Content management system – система управління вмістом (контентом)).

Підприємствам, які сьогодні шукають "свою" CRM-систему, насамперед необхідно прослухати презентації партнерів, крім того, переглянути рішення "наживо", поспілкуватися з клієнтами, причому не тільки з бізнес-користувачами, а й з IT-службами, дізнатися, скільки вартує підтримка та розвиток системи, наскільки трудомістка її масштабованість, перехід на нові версії продукту.

Основні параметри CRM-системи для вибору керування відносинами клієнтами:

- простий та доступний інтерфейс;
- ліцензійна чи неліцензійна версія;
- відповідність між цілями бізнесу, стратегіями організації та функціональними можливостями CRM, що надаються;
- можливість інтеграції з іншими інформаційними системами;
- технологічні особливості зберігання даних, відповідність технічним вимогам;
- можливість доопрацювання CRM-системи з орієнтацією на компанію;
- сукупна вартість володіння CRM-системи (вартість ліцензій, використання, супровід);
- доступність послуг з впровадження та підтримки.

Практично неможливо знайти універсальну CRM-систему, так само, як і інші програмні рішення для ведення бізнесу, не можуть бути загальними. Майже всі готові продукти на цьому ринку розроблялися під конкретні завдання та цілі

клієнтської аудиторії. Тому неможливо відзначити лише одне єдине рішення, що задовольняє потреби всіх клієнтів. Розробники, безперечно, намагаються прислухатися до думки покупців, тому регулярно вносять зміни до своїх процесів. Але дотриматися всіх нюансів неможливо, оскільки в готовому продукті може з'явитися маса зайвого функціоналу, не затребуваного іншою частиною клієнтської аудиторії, при цьому з'являться складнощі в управлінні та налаштуванні системи. Ось чому існуючі CRM-рішення намагаються сконцентруватися на будь-якій одній або декількох потенційних аудиторіях, забезпечуючи наявність усіх необхідних інструментів з простим і зрозумілим інтерфейсом.

У зв'язку зі згаданими нюансами, частину функціоналу можна віднести до основного (базового) і додаткового, який забезпечить реалізацію завдань, що стоять в залежності від особливостей компанії. У базовий функціонал входить:

- взаємодія з базою даних клієнтів: внесення, зміна, копіювання, видалення, імпорт, експорт тощо;
- програмні інтерфейси налаштовані працювати з іншими додатками;
- логічне ядро програми, інтерфейси для настроювання алгоритмів;
- фронтальна частина - веб-інтерфейси, мобільні програми,
- робочі місця, особисті кабінети працівників;
- вбудована система аналітики чи система побудови звітів.

До додаткового функціоналу можна віднести такі пункти:

- автоматичне виставлення рахунків;
- різні інтеграції з телефонією, розсилками, соціальними мережами, з веб-аналітикою;
- система аналізу виручки продажів;
- резервне копіювання;
- система контролю ефективності роботи персоналу, постановки завдань тощо;
- система електронного документообігу;
- інші специфічні функції.

По-перше, наявність певних функцій, які є у програмі. По-друге, це зручність користування та відсоток віддачі. Можливість використовувати продукт у будь-якій точці, вдала організація роботи співробітників компанії та можливість планування господарської діяльності роблять CRM-систему незамінним помічником у веденні бізнесу. Потрібна така CRM-система, за допомогою якої можна не тільки зробити сегмент.

Економічна ефективність – це показник, який визначається співвідношенням економічного ефекту та витрат, що породили цей ефект, тобто чим менше обсяг витрат і чим більша величина результату, діяльності, тим вища ефективність. Поняття «економічна ефективність» застосовується і до діяльності клініки, і до всього функціонування системи.

Виходячи з досвіду впровадження CRM-систем у різних організаціях, були виявлені ефекти, які справили сильний економічний вплив. Дані ефекти представлені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Ефекти, що надають економічний вплив на роботу з пацієнтами

Ефект	Значення, %
Збільшення обсягу продажу послуг	3-10
Зниження операційних витрат	10
Зниження управлінських витрат	15-20
Економія оборотних коштів	3-5
Зменшення циклу надання послуг	25-30
Зниження комерційних витрат	30-35
Зменшення дебіторської заборгованості	10-15

Джерело: складено автором

З досвіду впроваджень CRM-систем, часові витрати співробітників організацій на виконання дій, необхідних робіт із клієнтами знижуються, загалом, на 20 – 35%. Виходячи з цього, лікарі в тому ж складі будуть виконувати більший обсяг роботи, і зможуть за той же час обслужити більше пацієнтів і принести в організацію більший дохід.

Знати джерела отримання економічної ефективності необхідно для того, щоб керівник та виконавець могли бачити, як вплинуть нові функції на діяльність організації після вдосконалення інформаційної системи процесу взаємодії з клієнтами. Джерела економічної ефективності представлені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Джерела економічної ефективності

До впровадження	Зміни	Короткостроковий ефект після впровадження	Довгостроковий ефект після впровадження
1	2	3	4
Клієнтська база ведеться в сторонніх застосунках	Сегментація пацієнтів	Підвищення кількості відвідувань завдяки можливості сфокусуватися на прибуткових пацієнтах	Ріст доходу організації за рахунок визначення більш вигідних сегментів і надання більш вигідних пропозицій
Працівники не забезпечені інформаційними засобами та не навчанні взаємодії з клієнтами	Навчання працівників	Покращення якості та швидкості обслуговування пацієнтів	Задоволеність медперсоналу та пацієнтів
Не систематизована клієнтська база	Створення баз даних, в яких відображається історія взаємодії з клієнтами	Покращення якості та швидкості обслуговування пацієнтів	Задоволеність медперсоналу та пацієнтів
Не можливість планувати та прогнозувати продажі	Планування та прогнозування продажів	Підвищення доходів від поточної діяльності	Підвищення доходу організації за рахунок сучасних інформаційних компонентів управління
Не враховані показники роботи з клієнтами в прийнятті управлінських рішень	Розвиток аналітичної підсистеми управління по клієнтським показникам	Вдосконалення якості та швидкості обслуговування пацієнтів	Ріст задоволеності та лояльності клієнтів до організації, завдяки покращенню роботи з ними

Ручна обробка контактів та заявок	Автоматизована обробка контактів та заявок	Підвищена продуктивність праці	Підвищення доходів завдяки збільшенню оброблюваних контактів і клієнтів
Отримання непов'язаної інформації, незручний формат пошуку інформації	Можливість ведення бази даних по потенційним та поточним клієнтам	Скорочення пошуку потенційних та поточних клієнтів	Підвищення доходів завдяки збільшенню оброблюваних контактів і клієнтів

Джерело: складено автором

У табл. 3.2 показано як виглядає процес управління пацієнтами до впровадження, і які зміни відбудуться після впровадження CRM-системи, який економічний ефект надасть система відразу після впровадження, а також як вона вплине на економічну та соціальну ефективність після тривалого використання системи на підприємстві.

Знання джерел економічних ризиків допомагає бачити, які ризики знизяться з появою нових функцій після вдосконалення інформаційної системи процесу взаємодії з клієнтами. Джерела економічних ризиків представлені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.3

Джерела економічних ризиків

Зміни	Ризики
1	2
Сегментація пацієнтів	Ризик втратити пацієнтів, від яких йде прибуток для компанії
Нова система мотивації працівників	Робота співробітників на противагу цілям компанії
Створення клієнтської бази, внесення даних щодо взаємодії з пацієнтами	Ризик ускладнення взаємин із пацієнтами
Планування та прогнозування продажів	Ризик невиконання планів продажу
Автоматизація бізнес-процесів	Ризик зниження продуктивності, а також втрати пацієнтів, які виявили інтерес до компанії
Автоматизація обробки контактів та заявок	

Джерело: складено автором

Успішно розроблена CRM-система дозволяє ТОВ «Консиліум Плюс»:

- зібрати інформацію про кожного пацієнта;
- визначити цільових пацієнтів;
- розробити персональний пакет продуктів та послуг для кожного пацієнтів;
- збільшити ефективність роботи медичного персоналу;
- забезпечити більш оперативні дії щодо відповідей на запити пацієнтів;
- своєчасно реагувати на зміни кон'юнктури ринку.

Висновки до розділу 3

На підставі виявлених проблем в управлінні якістю медичних послуг у ТОВ «Консиліум Плюс» розроблено та запропоновано до впровадження систему менеджменту якості медичних послуг для діяльності ТОВ «Консиліум Плюс».

Система, представлена у вигляді процесної моделі і розглядає МЦ як цілісну систему, включає основні принципи управління якістю медичних послуг, які повинні бути взяті на озброєння керівництвом МЦ:

- орієнтація на споживача,
- лідерство керівника,
- залучення працівників,
- процесний підхід,
- системний підхід до менеджменту,
- постійне поліпшення,
- ухвалення рішень, засноване на фактах.

Принцип "орієнтація на споживача" рекомендується реалізувати у двох напрямках: створення "Школи пацієнта", створення системи зворотного зв'язку зі споживачем завдяки впровадженню CRM-системи.

Таким чином, у висновку рекомендаційної частини дослідження необхідно зробити низку висновків.

На підставі виявлених проблем в управлінні якістю медичних послуг у ТОВ «Консиліум Плюс» розроблено та запропоновано до впровадження систему комунікаційного менеджменту медичних послуг для діяльності ТОВ «Консиліум Плюс». Система, представлена у вигляді процесної моделі і що розглядає МЦ як цілісну систему, включає основні принципи управління якістю медичних послуг, які повинні бути взяті на озброєння керівництвом МЦ: орієнтація на споживача, лідерство керівника, залучення працівників, процесний підхід, системний підхід до менеджменту, Постійне поліпшення, прийняття рішень, засноване на фактах. Принцип "орієнтація на споживача" рекомендується реалізувати у двох напрямках: створення "Школи пацієнта", створення системи зворотного зв'язку зі споживачем.

Таким чином, доводиться говорити про необхідність використання у тому чи іншому вигляді CRM-системи у ТОВ «Консиліум Плюс». Вона допомагає компанії налагодити збирання інформації про клієнтів, її зберігання, постійне оновлення, аналіз, а також можливість здійснювати постійну комунікацію з клієнтами з використанням цієї інформації та аналітики. Базовий функціонал CRM-систем є досить універсальним, проте системи є досить гнучкими, є можливість їх налаштування під конкретні потреби того чи іншого підприємства, доповнення їх різними надбудовами, інтеграції з фінансовими, бухгалтерськими системами.

ВИСНОВКИ

Процес комунікації більшість авторів розуміє як інформаційний обмін, а й процес, до складу якого входять емоційний і експресивний елементи, облік яких дуже важливий у сучасних умовах. У результаті комунікацій між учасниками можливе виникнення низки бар'єрів (фонетичний, логічний та інших.). Комунікація виступає як основа роботи будь-якої компанії на ринку, виступаючи в ролі процесу взаємодії та передачі інформації. Нестача якісних комунікацій призводить до зниження ступеня керованості компанією. Отже, комунікація може і має бути елементом ефективної системи управління компанією.

Виявлено, що ключовою проблемою комунікацій між компонентами організаційної структури є невизначеність характеру відносин між структурними одиницями всередині компанії. У той же час розпорядження менеджменту компанії можуть бути не адекватні ситуації, що склалася, бути не зрозумілі співробітниками, дублюватися, а також суперечити один одному. Якщо ситуація є невизначеною, зв'язки горизонтального характеру між підрозділами чи працівниками підприємства виявляються недостатньо надійними, а інформація доходить до них у хаотичному порядку, що провокує інформаційний голод, чи розмаїття інформації суперечливого характеру.

При цьому важливо, що на етапі комунікації сприяють розвитку інформаційних технологій. Якщо раніше інформаційні технології були орієнтовані на оптимізацію внутрішньої виробничо-управлінської діяльності організації, то тепер все частіше за допомогою інформаційних технологій компанії намагаються залучити клієнта та повніше використовувати його купівельні можливості.

Щоб процвітати в сучасному світі, міждержавні об'єднання, країни, організації та підприємства повинні перетворити себе, щоб оновити спосіб мислення і підвищити свою чутливість з метою задоволення запитів споживачів і ринкових умов, що динамічно змінюються. Активізація організаційного

мислення та реакції ґрунтується на цілісному підході, що визначає комплексну роботу технологій комунікацій у моделі цифрової трансформації компанії.

В рамках цілісної моделі цифрової трансформації бізнесу відбувається перетворення продуктів та послуг, а також вигоди від додаткових та постійних покращень, що призводять до підвищення швидкості виходу нових продуктів та послуг на ринок та збільшення досвіду роботи з клієнтами та економічним перемогом над конкурентами. Застосування цілісної моделі цифрової трансформації бізнесів дозволяє забезпечити оптимальну якість обслуговування клієнтів, що у свою чергу керує створенням та залученням продуктів та послуг, які приносять максимальну прибутковість підприємствам та організаціям.

Так, роль комунікацій підвищується на глобальному рівні, визначаючи характер формування стратегії розвитку підприємств. Ключовою метою цифрових комунікацій на сучасному етапі є забезпечення залучення стейкхолдерів в бізнес-процеси, що з'являються, трансформації способів і засобів їх взаємодії, зростання рівня довіри між ними, підвищення конкурентоспроможності компанії, тобто оновлення сенсу процесу комунікацій.

Сучасні системи та моделі організації бізнес-процесів можна розглядати, як комунікаційні платформи, що постійно розвиваються, які підтримують існуючі та майбутні засоби групової роботи, надаючи замовникам свободу вибору, партнерам дані про необхідні поставки, підприємству – можливості реагувати на зміни внутрішніх та зовнішніх середовищ.

За результатами організаційно-економічного аналізу ТОВ «Консиліум Плюс» вдалося виявити, що компанія має суттєвий потенціал розвитку, зокрема, завдяки наявності сформованих конкурентних переваг у порівнянні з конкурентами в даній галузі, репутації та регулярному розвитку трудового потенціалу колективу.

Ефективність колективної роботи, здатність співробітників знаходити рішення поставлених завдань багато в чому залежать від морально-психологічної атмосфери, а також від переважаючого в групі настрою підлеглих, який, за інших рівних положень, обумовлений, перш за все, якісною структурою

персоналу, а також особливостями неформальних відносин між керівником та підлеглим.

Беручи до уваги всі аспекти проведеного комплексного аналізу, можна зробити висновок про те, що система комунікаційних процесів ТОВ «Консиліум Плюс» зараз досить ефективно вирішує першочергові завдання інформування персоналу та має високий потенціал для зміцнення та розвитку єдиного інформаційного простору в організації.

Проте, за умов нестабільності довкілля, оперативна адаптація компанії до будь-яких зовнішніх чинників – одне з ключових завдань. Ефективна та налагоджена система комунікацій у компанії дозволить стати підмогою для проведення організаційних змін у кризових умовах та дозволить здійснювати необхідні перетворення у компанії з досягненням максимальної результативності.

Комунікаційна система компанії ТОВ «Консиліум Плюс» досить розвинена. Управлінське рішення, спрямоване на раціоналізацію системи комунікаційних процесів, її адаптацію до цифрових умов функціонування (дистанційна взаємодія) та проектної специфіки діяльності компанії. За підсумками управлінського впливу комунікаційна система має бути представлена у формі електронної платформи, в рамках якої співробітники або проектні групи комунікують більш ефективно за рахунок наявності єдиного формалізованого, але при цьому сучасного каналу зв'язку. Інструмент scrum як один із напрямків у Agile, найбільш чітко відображає необхідні принципи та характеристики. У Scrum та Agile не вітаються ієрархічні структури, командна взаємодія дозволяє досягати результату за допомогою невеликих ітерацій.

На підставі виявлених проблем в управлінні якістю медичних послуг у ТОВ «Консиліум Плюс» розроблено та запропоновано до впровадження систему менеджменту якості медичних послуг для діяльності ТОВ «Консиліум Плюс».

Система, представлена у вигляді процесної моделі і розглядає МЦ як цілісну систему, включає основні принципи управління якістю медичних послуг, які повинні бути взяті на озброєння керівництвом МЦ:

- орієнтація на споживача,
- лідерство керівника,
- залучення працівників,
- процесний підхід,
- системний підхід до менеджменту,
- постійне поліпшення,
- ухвалення рішень, засноване на фактах.

Принцип "орієнтація на споживача" рекомендується реалізувати у двох напрямках: створення "Школи пацієнта", створення системи зворотного зв'язку зі споживачем завдяки впровадженню CRM-системи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богомаз В.М. Оцінка якості медичної допомоги в системі добровільного медичного страхування . Український медичний часопис . № 1 (51). I/II 2016. С. 104-109
2. Бондар Т. Л. Внутрішній контроль якості продукції та витрат на її забезпечення . Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 4. С. 92-98
3. Берназ-Лукавецька О. Медичні послуги в Україні. URL: <https://juristblog.com.ua/medichni-poslugi.html>
4. Білошапка В.А. КРМ: Культура результативного менеджменту. – К.: Вид-во «Компас», 2014. 256 с.
5. Блага Н. Дослідження інформаційної безпеки комунікаційного процесу на підприємстві. *Актуальні проблеми зміцнення економічної безпеки держави та суб'єктів господарської діяльності : матер. всеукр. наук.-практ. конф. (м. Львів, 16 квітня 2021р.)* / за заг. ред. В. С. Бліхара. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. С. 19–22. Офіційний сайт. URL: https://www.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/biblio_teka/nauk_konf/16_04_2021.pdf
6. Босак А. О. Економічне оцінювання та розвиток комунікацій в системі управління Сайт similarweb. URL: <https://www.similarweb.com>
7. Бурмака Т. М., Великих К. О. Комунікативний менеджмент: конспект лекцій. Харків, 2019. 69 с.
8. Верескун М. В. Методи оцінки ефективності впровадження інформаційних систем на промислових підприємствах. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. Маріуполь, 2015. Вип. 1 (11), Т. 1. С. 21-27.
9. Вороненко Ю. В., Гойда Н. Г., Горачук В. В. Самооцінювання як складова підготовки системи управління якістю медичної допомоги закладу охорони здоров'я до сертифікації на відповідність ДСТУ ISO 9001:2009. Український медичний часопис. 2018. С. 36 - 39.

10. Горачук В., Карета О. Досвід проектування та реалізації процесів управління в системі якості медичної допомоги. Зб. наук. праць співробітників НМАПО імені П. Л. Шупика. К., 2017. Вип. 33. Кн. 1. С. 385- 392
11. Горачук В.В. Управління якістю медичної допомоги в закладі охорони здоров'я. Монографія. В.В. Горачук
12. Документування організаційно-управлінської діяльності: навч. посіб. Харків.: Вид-во, 2013. 264 с.
13. Друкер П.Ф. Енциклопедія менеджменту / Пітер Феджиральд Друкер. Київ: Вільямс, 2013. 409 с.
14. Желюк Т.Л. Аудит і оцінювання управлінської діяльності: навч. посібник. Тернопіль. КРОК.2015. 252с
15. Жигалевич Ж. М., Обловацька Н. П. Сучасні підходи до управління підприємством. Основа маркетингової діяльності підприємства: збірник наук. праць. Львів. 2018. № 3. С. 199-207.
16. Звіт ВООЗ та Світового банку щодо ефективності трансформації охорони здоров'я. URL: <https://www.umj.com.ua/article/170478/zvit-vooz-tasvitovogo-banku-shhodo-efektivnosti-transformatsiyi-ohoroni-zdorov-ya>
17. Зеліско І. М., Сосновська О. О., Ху Сунцзе. Розвиток інформаційного суспільства як домінанта інноваційного зростання. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 1 (27). С. 33-39
18. Інтегровані комунікації: поняття, сутність, організація. URL: https://stud.com.ua/67594/marketing/integrovani_komunikatsiyi_ponyattya_sutnist_organizatsiya
19. Інтернет-портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua>.
20. Козирева О.В. Моделювання управлінських рішень. Методичні рекомендації до практичних занять для здобувачів вищої освіти за освітньою програмою «Менеджмент». Харків: Вид-во НФаУ, 2019. – 88 с.
21. Козирева О.В. Самоменеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент» всіх форм навчання. Харків: НФаУ, 2020. 212 с.

22. Козирєва О.В. Стратегічний менеджмент. навчальний посібник. Харків.: Вид-во НФаУ, 2020. 238 с.
23. Комунікаційна політика як складова комплексу маркетингу підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eprints.zu.edu.ua/24990/1/Kharchuk.PDF>.
24. Кондратенко Т. Медичні послуги: хто замовляє, той і платить. URL: <https://ibuhgalter.net/material/416/9005>
25. Котлер Ф. Маркетинговий менеджмент. К. : Хімджест, 2008. 720 с.
26. Крисько, Ж.Л., Скишляк, О.А. Важливість неформальних комунікацій в управлінні бізнесом. *Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал*, (32), 131-136.
27. Летуновська Н. Є., Хоменко Л. М., Люльов О. В. та ін. Маркетинг у цифровому середовищі: посібник. Суми: СумДУ, 2021. 259 с.
28. Лещук Г.В. Комуникативні бар'єри у професійній діяльності соціального працівника. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Педагогіка. Соціальна робота. 2018. Вип. 1. С. 126-129.
29. Лехан В. Зюков О. Застосування принципів доказового менеджменту для прийняття управлінських рішень щодо підвищення якості медичної допомоги . Україна. Здоров'я нації. 2019. № 1- 2. С. 71 - 73 66
30. ЛІЦЕНЗІЙНІ УМОВИ впровадження господарської діяльності з медичної практики. Постанова КМУ від 02.03.2016р. № 285 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/285-2016-%D0%BF>
31. Лупак Р. Л. Напрями реалізації потенціалу сектора інформаційно-комунікаційних технологій у контексті забезпечення якісних характеристик функціонування внутрішнього ринку та розвитку інформаційного суспільства в Україні. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя*. 2019. № 60 (5). С. 79-94.
32. Лупак Р. Л., Штець Т. Ф., Пришляк О. П. Інституціональні аспекти державного регулювання розвитку цифрової економіки України. *Бізнес Інформ*. 2020. № 1. С. 271-277.

33. Маковецька І. М. Управлінська діяльність та комунікаційне середовище підприємства. *Modern engineering and innovative technologies*. 2020. №11, частина 3. С. 105-108.

34. Міронова Ю.В. Пріоритетні напрямки вдосконалення комунікаційних процесів на вітчизняному підприємстві. *Економічний простір*. 2016. № 109. С. 193-206.

35. Менеджмент у системі медичної допомоги населенню [Текст]: [Навч. посібник] Вишнівецький І.І., Гур'янов В.Г., Жила А.В., Журавель В.І., Кожемякіна Т.В., Короткий О.В., Парій В.Д., Матукова Г.І., Матукова-Ярига Д.Г., Юнгер В.І./ За заг. ред. д. мед. н., проф. Парія В.Д. і д. мед. н., проф. Журавля В.І.; Національний медичний університет імені О.О. Богомольця. – Київ: _____ [Видавник], 2022. – 1346 с.

36. Методичні рекомендації щодо порядку проведення аудиту стану надання вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги: Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 17.08.2012..№ 637. URL.: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/>

37. Моргулець О. Б. Цілі і завдання менеджменту у сфері послуг: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 384 с.

38. Москаленко В. Актуальні проблеми здоров'я та охорони здоров'я у III тисячолітті. URL: <http://amnu.gov.ua/aktualni-problemy-zdorov-ya-ta-ohoronyzdorov-ya-u-iii-tysyacholitti/>

39. Монастирський Г.Л., Попович Т.М. Антикризове управління: Навчальний посібник. Тернопіль. КРОК. 2015.179с 67

40. Орлів М.С. Підготовка і прийняття управлінських рішень: навч.-метод.матеріали. Київ: НАДУ, 2013. 40 с.

41. Панченко В.А. Комунікаційні процеси в ефективному управлінні персоналом. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2016. Вип. 30. С. 147-154.

42. Пацкун Т. В. Інформаційні технології в управлінні комунікаціями на підприємстві. *Економіка України*.2018. №5. С. 70-76.

43. Петькун С.М. Комунікація у процесі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 3. С. 24-31.
44. Писаревський І.М., Александрова С.А. Професійно-комунікативна компетентність: підручник. Харків.: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2017. 175 с.
45. Половинчак Ю. М. Сучасне інформаційно-комунікаційне середовище як простір трансформації української національної ідентичності: монографія, наук. ред. В. Горвий. НАН України, Нац. б-ка України ім. В. І. Вернадського. Київ, 2017. 372 с
46. Поснова Т. В., Химорода О. П., Тершак Н. А. Креативна економіка: сутність, особливості та передумови формування. *Международный научный журнал «Интернаука»*. 2018. № 3 (43), 2 т. С. 81-87
47. Попович Т. Механізм підвищення якості системи управління закладом охорони здоров'я в умовах його автономізації. Зб. доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи» Тернопіль. ТНЕУ. С.260-263.
48. Посібник з управління лікарнею для керівників лікарень. Представництво Європейської Комісії в Україні. Київ, 2019. 48с. URL: http://www.eushc.com.ua/catalogs/4/54/94/412/book5_manual_for_medical_managers.pdf
49. Поцулко О. А. Науково-методичні аспекти управління комунікаціями. Дослідження проблем гуманітарних наук : збірник наукових праць. Київ : КНУТД, 2019. С. 77-90
50. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент: навч. посіб. Київ.: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
51. Сагер Л.Ю., Сигида Л.О., Євдокимова А.В. Формування теоретичного підходу до управління внутрішніми комунікаціями підприємства на основі збалансованої системи показників. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. Т. 2, № 5. С. 144-148

52. Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології: матеріали XXI Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. 23 квіт. 2020 р. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2020. 642 с.

53. Стахурська С. А., Ткачук С. В. Сучасна система комунікацій підприємства як чинник успішної діяльності на ринку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 12. С. 112-115

54. Туріянська М. М. Комунікація в системі управління знаннями *Бюлетень економічних наук України*. 2019. №2. С. 194-196

55. Тімонін О. М., Сиваш Ю. М. Креативність як чинник інноваційної діяльності підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 11. С. 177-181.

56. Формальні характеристики лідерства, переваги та недоліки URL: <https://urlid.ru/c1nj>.

57. Шекшня С.В. Управління персоналом сучасної організації. Київ.: Інтел-Синтез, 2015. – 355 с.

58. Шлапак О.А. Дослідження ефективності комунікаційного середовища за різними критеріями оцінки. *Вісник економіки. Менеджмент, маркетинг*. ТНЕУ. Тернопіль. 2017. С.185-192.

59. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ.: Знання, 2015. 452 с.

60. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль. Крок, 2017. 351с.

61. Офіційний сайт Міністерства охорони здоров'я України <https://moz.gov.ua/pro-ministerstvo>