

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені О.О.БОГОМОЛЬЦЯ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я ТА ПРОФІЛАКТИЧНОЇ МЕДИЦИНИ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: **Формування та управління репутацією медичних закладів**

Студента групи 13401БМН,
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент у сфері
охорони здоров'я »

Валентина
ТІЩЕНКО

Науковий керівник
науковий ступінь,
вчене звання

Тетяна
КОЖЕМЯКІНА,
к.е.н., доцент

Гарант освітньо-
професійної програми
науковий ступінь
вчене звання

Ганна МАТУКОВА,
д.пед.н., професор

Завідувач кафедри,
науковий ступінь
вчене звання

Валентин ПАРІЙ,
д.мед.н, професор

Київ, 2024

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені О.О.БОГОМОЛЬЦЯ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я ТА ПРОФІЛАКТИЧНОЇ МЕДИЦИНИ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Освітній рівень магістр
Спеціальність _073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри менеджменту
охорони здоров'я

_____ 20 _____ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

ТІЩЕНКО Валентини Русланівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Формування та управління репутацією медичних закладів

керівник роботи Тетяна КОЖЕМЯКІНА, к.е.н., доцент

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

затвержені наказом вищого навчального закладу від "21"червня 2024 р. № 791

2. Строк подання студентом роботи 14.12.2024

3. Вихідні дані до роботи рекомендації кафедри, плани і виробничі плани НДСЛ «Охматдит», фінан. сова звітність НДСЛ «Охматдит», виробничо-технічні звіти НДСЛ «Охматдит», законодавчі та нормативні документи, Статут НДСЛ «Охматдит», офіційний сайт НДСЛ «Охматдит» МОЗ України.

4. Цільова установка кваліфікаційної роботи

Мета кваліфікаційної роботи: вивчити процес формування та управління репутацією медичних закладів на прикладі Національної дитячої спеціалізованої лікарні «Охматдит» МОЗ України.

Об'єкт дослідження: процес формування та управління репутацією медичних закладів, зокрема НДСЛ "Охматдит" МОЗ України.

Предмет дослідження: чинники, інструменти та моделі, що впливають на репутацію медичного закладу і способи її управління.

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу: табл. 13, рис. 7.

6. Дата видачі завдання "02"вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження та надання теми роботи	червень 2024 р.	
2	Обґрунтування актуальності теми роботи	вересень 2024 р.	
3	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	вересень 2024 р.	
4	Надання матеріалів по першому розділу роботи	жовтень 2024 р.	
5	Збір інформації для написання другого розділу роботи	жовтень 2024 р.	
6	Надання матеріалів по другому розділу роботи	листопад 2024 р.	
7	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	листопад 2024 р.	
8	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	листопад 2024 р.	
9	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	листопад 2024 р.	
10	Антиплагіатна перевірка роботи	листопад 2024 р.	
11	Підготовка доповіді до захисту роботи	грудень 2024 р.	

Студент _____ Валентина ТИЩЕНКО
 (підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Тетяна КОЖЕМЯКІНА
 (підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ	12
1.1. Поняття та значення репутації для медичних закладів.....	12
1.2. Чинники впливу на репутацію медичного закладу та роль організаційної структури в управлінні репутацією	16
1.3. Моделі, інструменти, інформаційні системи та технології для управління репутацією в системі охорони здоров'я	21
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ НДСЛ "ОХМАТДИТ" МОЗ України	27
2.1. Загальна характеристика та організаційна структура НДСЛ "Охматдит" МОЗ України.....	27
2.2. Аналіз стратегії формування репутації НДСЛ "Охматдит" МОЗ України	44
2.3. Оцінка моделей та інструментів управління репутацією НДСЛ "Охматдит" МОЗ України	50
Висновки до розділу 2	56
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ НДСЛ "ОХМАТДИТ" МОЗ України.....	58
3.1. Сильні та слабкі сторони управління репутацією медичного закладу НДСЛ «Охматдит» МОЗ України.....	58
3.2. Пропозиції щодо удосконалення управління репутацією НДСЛ «Охматдит» МОЗ України.....	63
3.3. Оцінка ефективності впроваджених змін	69
Висновки до розділу 3	73
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77

ДОДАТКИ.....	84
--------------	----

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

НДСЛ	— Національна дитяча спеціалізована лікарня
НСЗУ	— Національна служба здоров'я
МОЗ	— Міністерство охорони здоров'я
ЗМІ	— засоби масової інформації
ПДВ	— податок на додану вартість
КНП	— комунальне некомерційне підприємство
КМДКЛ	— Київська міська дитяча клінічна лікарня

АНОТАЦІЯ

Текст: 85 стор., табл. 13, рис. 7.

Ключові слова: репутація медичних закладів, репутаційний менеджмент, НДСЛ «Охматдит» МОЗ України, управління репутацією, стратегічний імідж, медичний заклад, організаційна структура, конкурентоспроможність.

У даній роботі розглядаються теоретичні засади формування та управління репутацією медичних закладів, включаючи аналіз моделей, інструментів та технологій, які застосовуються в цій сфері; висвітлено організаційну структуру НДСЛ «Охматдит» МОЗ України», стратегії управління іміджем та оцінку використовуваних інструментів, а також представлено рекомендації щодо вдосконалення репутаційного управління, проведено оцінку ефективності запропонованих змін і їх впливу на загальний імідж лікарні.

Наукова цінність роботи полягає у поглибленні знань про концепцію репутації в медичній сфері, враховуючи специфіку організаційних структур державних медичних закладів. Практична значущість полягає у розробці рекомендацій для вдосконалення репутаційного управління, які можуть бути впроваджені як у НДСЛ «Охматдит», так і в інших медичних установах України. Ці рекомендації спрямовані на підвищення довіри пацієнтів, зміцнення фінансової стабільності та покращення загального іміджу медичних закладів.

Кваліфікаційна робота демонструє комплексний підхід до вирішення проблеми формування та управління репутацією, враховуючи сучасні виклики та тенденції у сфері охорони здоров'я. Особливу увагу приділено інтеграції інноваційних моделей і технологій, що дозволяють забезпечити конкурентоспроможність та стійкість медичних установ в умовах постійних змін і високих очікувань суспільства.

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному суспільстві репутація медичних закладів має велику роль у забезпеченні довіри пацієнтів, залученні кваліфікованого персоналу та розвитку всього закладу. Зі зростанням конкуренції між установами охорони здоров'я створення позитивного іміджу та ефективне управління репутацією стали пріоритетом для керівництва медичних закладів. На сьогодні це важливо для України, де рівень медичних послуг та рівень довіри населення до медичних закладів мають першорядне значення в процесі реформ системи охорони здоров'я.

НДСЛ «Охматдит» МОЗ України – провідний медичний заклад країни, що надає вузькоспеціалізовану підтримку дітям з важкими захворюваннями. Імідж даного закладу значно позначається на довірі пацієнтів та їх сімей, а також на можливість отримати додаткове фінансування та підтримку від держави та громадськості. Саме тому аналіз існуючих стратегій, моделей та інструментів керування репутацією НДСЛ «Охматдит» МОЗ України має важливе значення, оскільки може стати базою для розробки рекомендацій щодо поліпшення іміджу окремих медичних закладів.

Мета дослідження – вивчити процес формування та управління репутацією медичних закладів на прикладі Національної дитячої спеціалізованої лікарні «Охматдит» МОЗ України.

Завдання дослідження:

1. Розглянути поняття та значення репутації для медичних закладів, визначивши її роль у загальній ефективності діяльності медичних установ.
2. Визначити чинники, що впливають на репутацію медичного закладу, та проаналізувати роль організаційної структури у процесі управління репутацією.
3. Дослідити сучасні моделі, інструменти та інформаційні системи для управління репутацією в медичній сфері.

4. Провести аналіз загальної характеристики та функціонально-організаційної структури НДСЛ "Охматдит" як основи для формування його репутації.

5. Оцінити стратегію формування репутації НДСЛ "Охматдит" МОЗ України та визначити, які підходи застосовуються для побудови позитивного іміджу.

6. Проаналізувати використовувані моделі та інструменти управління репутацією НДСЛ "Охматдит" МОЗ України та оцінити їх ефективність .

7. Визначити сильні та слабкі сторони поточного підходу до управління репутацією НДСЛ "Охматдит" МОЗ України.

8. Розробити рекомендації для удосконалення управління репутацією НДСЛ "Охматдит" МОЗ України з урахуванням сучасних тенденцій та викликів.

9. Провести оцінку очікуваної ефективності запропонованих змін та обґрунтувати їх вплив на загальний імідж лікарні.

Об'єкт дослідження – процес формування та управління репутацією медичних закладів, зокрема НДСЛ "Охматдит" МОЗ України.

Предмет дослідження – чинники, інструменти та моделі, що впливають на репутацію медичного закладу і способи її управління.

Методи дослідження. У дослідженні застосовувалися методи аналізу та синтезу для узагальнення теоретичної інформації про поняття та значення репутації для медичних закладів, а також для визначення основних чинників, що на неї впливають. Структурний і порівняльний аналіз, а також методи дедукції та індукції дозволили оцінити організаційну структуру НДСЛ "Охматдит" МОЗ України і виявити сильні та слабкі сторони її репутаційної стратегії. Метод оцінки ефективності управлінських стратегій було застосовано для розгляду сучасних моделей і технологій управління репутацією та для обґрунтування запропонованих рекомендацій.

Наукова новизна. Новизна даного дослідження полягає у комплексному аналізі підходів до формування репутації державного медичного закладу в умовах української системи охорони здоров'я. На прикладі НДСЛ "Охматдит"

МОЗ України розглянуто специфіку управління репутацією у великих дитячих спеціалізованих лікарнях та запропоновано рекомендації, що можуть бути адаптовані для інших медичних установ в Україні.

Теоретичне значення. Робота поглиблює розуміння концепції репутації медичних закладів і розширює наукові знання про вплив організаційної структури та управлінських підходів на імідж медичних установ. Дослідження сприяє розвитку теорії репутаційного менеджменту в сфері охорони здоров'я та може бути використане як фундамент для подальших наукових досліджень.

Практичне значення. Запропоновані рекомендації можуть бути застосовані для підвищення репутаційної привабливості медичних закладів України, що сприятиме зміцненню довіри з боку пацієнтів, підтримці з боку держави і залученню міжнародних партнерів. Результати дослідження можуть використовуватися керівництвом медичних установ для вдосконалення комунікаційних стратегій і покращення репутації закладу охорони здоров'я.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

1.1. Поняття та значення репутації для медичних закладів

На сьогодні конкуренція між компаніями набирає обертів, вагомим чинником успіху є наявність конкурентних переваг, однією з яких є репутація. Згідно з дослідженнями, 87% споживачів у світі вказують, що їхнє рішення про покупку пов'язане з репутацією бренду. Репутація організації розглядається як стратегічний актив, який формується з огляду на внутрішні та зовнішні оцінки зацікавлених сторін і може забезпечувати економічні переваги в досягненні важливої мети для компанії. В.І. Грабчак вважає, що хоча репутація має немайнову цінність, її економічне значення надає їй характеристики матеріального активу [14].

Незважаючи на те, що ці поняття не є синонімами, ділову репутацію прирівнюють до іміджа компанії.

Імідж компанії – це маніпулятивний образ, який вона формує в очах громадськості. На відміну від репутації, яка формується протягом тривалого часу і заснована на довірі, він може бути створений швидко за допомогою рекламних технологій. Можна ефективно представити організацію громадськості за допомогою репутації, підкреслюючи її справжні якості, а не лише бажані образи [5]. Отже, репутація відрізняється від іміджу своєю стійкістю та складністю в зміні, підкреслюючи її цінність як спосіб для компанії досягти більшої уваги та успіху на ринку.

Управління репутацією медичних закладів впливає на довіру пацієнтів і загальне сприйняття закладу. Управління можна поділити на три напрями, кожен з яких відповідає певній стадії розвитку репутації та вимагає специфічного підходу в залежності від масштабу закладу та потреби в досягненні результатів.

Таблиця 1.1

Функції управління репутацією медичного закладу

Функція	Зміст
Іміджева	Вселяє довіру у пацієнтів, підсилює значення медичного закладу на ринку, збільшує авторитет співпраці зі страховими компаніями та іншими партнерами.
Захисна	Забезпечує перевагу, захищає заклад від критики конкурентів та знижує ризик негативного сприйняття суспільством у разі непередбачених ситуацій.
Ресурсна	Допомагає у залученні кваліфікованих медичних фахівців, волонтерів, інвесторів та партнерств з державними інституціями.
Комерційна	Формує лояльність до закладу, що може сприяти вибору пацієнтами саме цього закладу, навіть за вищу ціну послуг; знижує маркетингові витрати.
Інформативна	Інформує громадськість та пацієнтів про існування закладу, його спеціалізацію, медичні послуги та внесок у громадське здоров'я, підвищуючи його впізнаваність.

Джерело: [5]

Сьогодні для медичних закладів актуально управління репутацією на різних рівнях та в різних аспектах їхньої діяльності.

Таблиця 1.2

Параметри управління репутацією медичного закладу

Параметр	Зміст	Аспект
Фінансовий стан	Виручка, прибуток, використання активів, інвестиції у медичне обладнання та технології, вартість медичного бренду	Економічний аспект
Корпоративне управління	Прозорість управління, дотримання медичної етики, чесна конкуренція	Економічний аспект
Якість медичних послуг	Задоволеність якістю медичного обслуговування, відповідність лікування медичним стандартам	Соціальний аспект
Управління персоналом	Залучення кваліфікованих медичних кадрів, гідна оплата праці, корпоративна культура, навчання і розвиток персоналу	Соціальний аспект
Інновації	Розвідка та розроблення в медичній сфері, впровадження інноваційних технологій та лікувальних методик, здатність до адаптації у відповідь на медичні виклики	Економічний аспект
Екологічна відповідальність	Використання та забруднення води, забруднення атмосфери, утворення відходів в медичному закладі, відповідальне поводження з медичними відходами	Екологічний аспект
Соціальні інвестиції	Підтримка локальних спільнот, підтримка національних соціальних проектів у галузі охорони здоров'я, дотримання прав пацієнтів та співробітників	Соціальний аспект

Джерело: [15]

Репутація медичного закладу є складним і нематеріальним активом, який формується протягом тривалого часу і вимагає змін у діяльності організації, якщо це необхідно. Визначити грошову вартість зростання репутації медичного закладу часто буває складно, але це важливо для розуміння її економічного впливу.

Управління репутацією в медицині охоплює широкий спектр діяльності організації та потребує комплексного підходу, який перевищує обмеження конкретних функціональних областей. Це не лише метод боротьби з негативними відгуками, але й важливий компонент стратегії конкурентоспроможності. У сучасному динамічному медичному середовищі стійкість медичного закладу залежить від його репутації [18].

Репутація медичного закладу є складною та нематеріальною категорією, яка має значення не тільки як морально-етична оцінка, а також як особисте немайнове право, захищене цивільним законодавством. Це багатоаспектне явище, яке змінюється залежно від природних і соціальних умов і включає якість наданих послуг і поведінку медичного персоналу.

ЗМІ вже не є основним засобом формування репутації на нинішньому ринку медичних послуг, що постійно змінюється. Медичні установи використовують мережу Інтернет для створення свого іміджу. Це дозволяє їм більш ефективно комунікувати та підтримувати стійкі зв'язки з різними групами суспільства та державними структурами, а також зі засобами масової інформації [41].

Прес-релізи, стенди, аудіовізуальні матеріали та інші друковані матеріали є основними засобами комунікації [18]. Розробка корпоративної культури, ефективна взаємодія з журналістами та органами влади є важливими компонентами позитивного створення іміджу компанії.

Практика персоналізованого надання медичних послуг сприяє високому рівню задоволення пацієнтів і є основою для покращення якості обслуговування, що в кінцевому результаті позитивно впливає на репутацію медичного закладу.

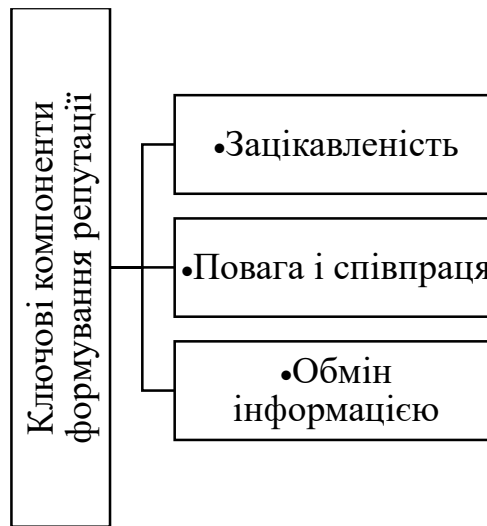


Рис. 1.1. Базові принципи репутації закладу охорони здоров'я [10]

Для ефективного формування репутації, ключовим аспектом є адекватне позиціонування медичного закладу. Позиціонування передбачає зосередження зусиль на тому, щоб медичний заклад зайняв певне місце у сприйнятті своїх існуючих та потенційних пацієнтів. Воно має на меті підкреслити унікальні конкурентні переваги медичного закладу та знайти його власну унікальну нішу на ринку охорони здоров'я.

Пацієнти розцінюють медичні послуги за кількома критеріями, а саме [7]:

- ⇒ Надійність – здатність закладу надавати якісні лікувальні послуги своєчасно.
- ⇒ Матеріальність – оснащеність закладу потрібним медичним обладнанням та адекватність його інфраструктури.
- ⇒ Компетентність – професійність та кваліфікація медичного персоналу.
- ⇒ Чуйність – увага персоналу до потреб пацієнтів та готовність допомогти.
- ⇒ Співчутливість – здатність медичного персоналу співпереживати та проявляти емпатію до пацієнтів.

У сучасних умовах конкуренції на ринку медичних послуг, де пропонується багато схожих пропозицій, важливо зосередитись не тільки на технічних та матеріальних параметрах закладу, а й на емоційному аспекті обслуговування. Пацієнтам важливо, щоб вони відчували себе в безпеці та комфорті, інформація

про їх здоров'я оброблялась з належною конфіденційністю, а лікувальний процес проходив швидко та ефективно.

1.2. Чинники впливу на репутацію медичного закладу та роль організаційної структури в управлінні репутацією

Імідж, який формується та передається на ринку, є надзвичайно важливим під час заснування медичного закладу. У процесі розвитку організації пріоритет переходить на формування репутації. Зміцнення репутації та іміджу медичного закладу сприяє розвитку унікального медичного бренду, який асоціюється у пацієнтів з певними характеристиками та перевагами закладу [7].

За допомогою маркетингових та рекламних стратегій імідж медичної установи створюється з метою впливу на думку та почуття пацієнтів. Варто зазначити, що за відсутності позитивної репутації ефективний бренд або імідж не може бути визнаний і затребуваний клієнтами.

Створення іміджу медичної установи є довгим процесом, який включає досягнення важливих цілей, створення позитивного громадського образу та оперативну взаємодію з ключовими групами зацікавлених осіб [43]. Серед зовнішніх факторів, що впливають на репутацію, можна виділити пацієнтів, партнерів у сфері охорони здоров'я, конкурентів, співробітників, ЗМІ, діяльність в соціальних мережах, а також соціальну відповідальність, яка включає спонсорство та благодійність (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Зовнішні фактори впливу на формування іміджу медичних установ

Фактор	Характеристика
Пацієнти	Гарна репутація медичного закладу знижує ризики для пацієнта при виборі послуг, оскільки вона служить гарантією високої якості лікування та обслуговування. Особливо це актуально, коли пацієнт користується послугами закладу вперше або коли лікування має складний і тривалий характер.
Медичні партнери	Взаємодія з медичними установами та професіоналами, такими як лабораторії, спеціалісти з різних сфер медицини, що забезпечують взаємодопомогу та обмін досвідом, сприяє підвищенню репутації закладу.

Конкуренти	Конкуренція в медичній галузі може включати як чесну боротьбу за якість послуг, так і негативні тактики, такі як недостовірні інформація або чорний PR, що погано впливає на репутацію закладу.
Медичний персонал	Піднесення корпоративної культури та забезпечення гідних стандартів роботи серед співробітників сприяє позитивним відгукам від пацієнтів, що зміцнює репутацію закладу.
ЗМІ та онлайн-платформи	Публікації в ЗМІ та активність на онлайн-платформах мають важливу роль у формуванні громадської думки про медичний заклад. Важливо забезпечувати точність інформації та відкритість для підтримання довіри та високої репутації.
Соціальна відповідальність	Дії закладу, спрямовані на покращення загальної якості життя, включаючи благодійність та участь в проєктах, підсилюють його репутацію як соціально-відповідальної організації.
Соціальні мережі	Профілі медичного закладу в соціальних мережах служать важливим каналом комунікації, через який можна демонструвати цінності закладу та його зобов'язання перед пацієнтами.
Спонсорство та благодійність	Спонсорські та благодійні ініціативи є важливими для побудови гарного іміджу та зміцнення репутації медичного закладу серед широкої громадськості.

Джерело [11]

Внутрішні фактори, що впливають на формування іміджу медичних закладів, передбачають особливості специфіки управління, надання медичних послуг та взаємодії з персоналом та пацієнтами (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Внутрішні фактори впливу на формування іміджу медичних установ

Фактор	Характеристика
Лідерство керівництва	Лідери медичних закладів зіграють головну роль у формуванні їхньої репутації. Їх особистість, компетентність, етичні стандарти і спосіб управління впливають діяльність закладу, включаючи задоволеність пацієнтів та співробітників.
Якість медичних послуг	Основний критерій, за яким пацієнти оцінюють медичний заклад. Якість лікування та обслуговування позначається на довірі та задоволеності клієнтів, а тому і на репутацію закладу.
Фінансова стійкість	Стабільність та платоспроможність медичного закладу сприяють інвестиціям у новітні технології та обладнання, що підвищує якість послуг і зміцнює репутацію.
Наявність місії та стратегії	Чітке визначення місії та стратегії дозволяє співробітникам концентруватись на реалізації цілей закладу та покращує їх взаємодію, зміцнюючи репутацію.
Колектив	Команда медичних працівників має важливу роль у формуванні репутації. Їх професіоналізм, взаємодія та відданість роботі впливають на загальне сприйняття закладу.
Професіоналізм співробітників	Високий рівень професіоналізму та компетентність медичного персоналу є гарантією якості послуг.
Робота зі ЗМІ	Відносини медичного закладу зі ЗМІ та прозорість у комунікації допомагають правильно формувати його образ у громадській свідомості, що позитивно впливає на репутацію.

Джерело [11, 51]

Серед важливих проблем у вітчизняних медичних установах, включаючи багатопрофільні лікарні, відсутність чіткої репутаційної стратегії є однією з найкритичніших. Багато закладів також стикаються з недоліками в теоретичній та методологічній підготовці щодо розробки таких стратегій. Репутація вважається стратегічним активом, що значно стабільніший за вартість матеріальних ресурсів, яка може коливатися відповідно до ринкової кон'юнктури. Цінність репутації накопичується поступово і визначається довгостроковими стратегічними цілями організації [34].

Принципи корпоративної культури і відчуття єдності серед співробітників мають більший вплив на результати діяльності, ніж економічні чи технологічні ресурси, структура управління чи інновації. Саме це визначає, наскільки добре компанія працює на ринку [20].

Безперервність і системність є основними принципами репутаційного менеджменту в медичному закладі, де репутація не може бути підтримана одноразовими заходами. Репутаційне управління здійснюється через тривалу і послідовну роботу, що включає декілька основних підходів [1]:

- ⇒ Репутаційні війни — базуються на соціально-етичному маркетингу, де акцент робиться на тристоронніх відносинах між виробником, суспільством і споживачем.
- ⇒ Репутаційне стримування — використовує асиметричні підходи для збереження стабільності репутації в умовах конкуренції.
- ⇒ Репутаційне суперництво — зосереджується на позиціюванні закладу як лідера за певними аспектами медичного обслуговування.

Формула репутації, що описує процес її створення та підтримання, виглядає так:

$$\text{Репутація} = \text{Дії} + \text{Комунікації} \quad (1.1)$$

Це підкреслює важливість постійних дій та ефективного спілкування з громадськістю.

Стратегічна програма репутаційного управління повинна бути узгоджена з загальною корпоративною стратегією закладу, що часто є складним завданням. На різних етапах цього процесу потрібно [1]:

- ⇒ Ліквідувати існуючі негативні аспекти в репутаційній структурі.
- ⇒ Розробити і реалізувати заходи для впровадження позитивних змін у репутації.
- ⇒ Визначити, наскільки поточний стан репутаційного капіталу відповідає стратегічним цілям закладу.
- ⇒ Аналізувати і враховувати дієвість кожної компоненти репутаційного управління.

Щоб управління репутацією було ефективним, медична установа повинна вміти поєднувати репутаційні ініціативи з основними бізнес-процесами та корпоративною культурою. Зусилля компанії з завоювання ринку можуть бути ускладнені, якщо вона не знає важливості та цінності репутації. Отже, організаційна структура медичного закладу має відігравати важливу роль у постійному моніторингу та адаптації репутаційної стратегії, щоб гарантувати, що вона відповідає стратегічним цілям [44].

Адаптація стратегії розвитку до цілей побудови позитивного іміджу медичного закладу протягом часу є наступним кроком в управлінні репутацією медичного закладу. Це передбачає усунення будь-яких недоліків в іміджі, щоб допомогти досягти поставлених цілей.

На останньому етапі проводиться оцінка результатів — досягнутої репутації. У цьому процесі беруть участь як внутрішні стейкхолдери (працівники закладу) так і зовнішні стейкхолдери (пацієнти, партнери, конкуренти). Тим не менш, економічні показники діяльності організації, такі як рівень рентабельності та обсяг продажів медичних послуг, є об'єктивними показниками успіху [1].

Відповідність стратегії розвитку на всіх рівнях — від тактичного до стратегічного — і узгодженість управлінських процесів і механізмів реалізації визначають її ефективність. Кожен із цих елементів повинен працювати разом з іншими, щоб створити єдину систему, яка дозволить досягти цілей.

Визначальним фактором успіху в цьому процесі є корпоративна стратегія, яка визначає загальний напрям діяльності закладу. Інформаційні технології, людські ресурси, структура та корпоративна культура виступають як стимулюючі та стримуючі фактори, що підтримують або обмежують досягнення цілей [21]. Вдале поєднання цих аспектів призводить до створення конкурентних переваг і вигод, що є показниками успішної зовнішньої відповідності та ефективності управління репутацією [52].

Організаційна структура медичного закладу впливає на його репутацію, оскільки структура, системи контролю та координаційні механізми прямо впливають на внутрішню структуру та те, як його сприймають працівники. Ці елементи також впливають на те, як виглядає заклад, особливо в сфері обслуговування. Наприклад, жорсткі системи адміністративного контролю можуть перешкоджати персоналу надавати послуги на рівні, який не відповідає рекламним обіцянкам, що негативно впливає на зовнішнє сприйняття закладу та його репутацію. Заклади охорони здоров'я, що досягають повної внутрішньої та зовнішньої відповідності, часто мають конкурентну перевагу як у оперативному, так і у фінансовому аспекті [21]. Вони також асоціюються з високими моральними цінностями та довірою з боку громадськості. Успіх таких організацій часто заснований на продуктивності та ефективності, а не виключно на напруженій праці.

Під час створення репутаційної стратегії важливо чітко розуміти та систематизувати різноманітні фактори, що мають вплив на репутацію медичного закладу. Наприклад, рівень задоволення пацієнтів, якість обслуговування, прозорість комунікацій і те, як ці показники корелюють із загальною стратегією розвитку закладу. Важливо не лише визначити, які репутаційні параметри є важливими для різних категорій цільової аудиторії, але й переконатися, що ці параметри підтримуються за допомогою обраних стратегічних засобів, враховуючи ефективність вкладень у них. Всі ці заходи необхідні для забезпечення високої ділової репутації, яка є важливою перевагою в сучасному конкурентному середовищі [48].

Інтеграція репутації зі стратегією розвитку медичного закладу має довгостроковий характер. Для формування нових переконань, які міцно б закріпились у свідомості як співробітників, так і суспільства, необхідний час. Більш масштабна організація і глибше розуміння нових ідей потребують більше часу для створення міцного зв'язку між репутацією та стратегічними орієнтирами закладу.

Важливим елементом для розвитку стійкої репутації є високий рівень внутрішньої та зовнішньої відповідності стратегії закладу, яка повинна підтримувати, а не обмежувати його діяльність [35]. Стратегія піднесення медичного закладу має бути узгоджена з його репутацією, в той же час репутація має стати невід'ємною частиною цієї стратегії.

Відсутність взаємозалежності між репутацією та стратегією розвитку може негативно позначитися на всій діяльності закладу, до можливого ризику фінансових збитків чи банкрутства. Отже, для забезпечення успіху і довіри з боку пацієнтів і співробітників, необхідно гармонійно інтегрувати репутаційні аспекти в загальну структуру управління і корпоративну культуру медичного закладу.

1.3. Моделі, інструменти, інформаційні системи та технології для управління репутацією в системі охорони здоров'я

На сьогодні широко використовуються різноманітні інноваційні інструменти для розвитку та управління репутацією медичних установ. Серед них – клінічні рекомендації та система eHealth, яка покращує якість медичного обслуговування шляхом нагляду за клінічними маршрутами пацієнтів.

Система містить 1300 кодів, що описують типові симптоми та скарги, дозволяє фіксувати причини, чому пацієнти звертаються до лікаря, є однією з ключових інновацій. Такий підхід дозволяє працівникам істотніше зрозуміти потреби пацієнтів, що призводить до більшого рівня задоволеності пацієнтів

послугами, які надає заклад [35]. Також варто зазначити, що міжнародна класифікація хвороб містить понад 15 тисяч кодів і є корисною для стаціонарних відділень, але її використання має бути адаптоване до спеціалізації конкретного медичного відділення.

Клінічні настанови, засновані на глобальних дослідженнях і клінічній практиці, стають доступним інструментом для підсилення репутації медичного закладу, оскільки вони сприяють стандартизації лікування і забезпечують високий рівень медичної допомоги [49].

Для підтримки і розвитку репутації медичного закладу важливо перейти до гнучкої моделі управління, яка дозволяє розробляти комплексні медичні послуги та оптимізувати їхню вартість, водночас покращуючи якість обслуговування [46]. Це дозволить закладу залишатися конкурентоспроможним і відповідати на зростаючі вимоги пацієнтів та ринку охорони здоров'я.

Сегментація пацієнтів є ключовою методикою у формуванні репутації медичного закладу, оскільки дозволяє визначити основні групи пацієнтів і відповідно до цього адаптувати медичні послуги та стратегії управління. Основні групи пацієнтів можна поділити на наступні категорії [46]:

- ⇒ Люди старшого віку або ті, хто потребує невідкладної медичної допомоги для збереження життя;
- ⇒ Люди, які потребують медичної допомоги для відновлення або підтримки працездатності через тимчасову втрату здоров'я;
- ⇒ Здорові особи, які зацікавлені в профілактиці та підтримці здорового стану, наприклад, імунопрофілактика.

Для ефективною сегментації важливо враховувати демографічні характеристики пацієнтів, їх місце проживання та доступність транспорту, яка може впливати на зручність доступу до медичних послуг. Також слід класифікувати пацієнтів за типом обслуговування, яке вони отримують — особисте, сімейне або корпоративне — і за місцем отримання медичних послуг, зокрема, на базі лікування професійних захворювань.

Ці сегментації дозволяють точно налаштувати інструменти управління репутацією медичного закладу та ефективно позиціонувати його на ринку, враховуючи конкурентоспроможність інших медичних закладів. Такий підхід не тільки зберігає та покращує якість послуг, але й підвищує задоволеність пацієнтів, що підвищує репутацію медичних закладів [13].

Якість медичних послуг є основою формування репутації медичного закладу. Ці якості можуть бути унікальними для всіх послуг, такими як неможливість зберігання, мінливість і невіддільність від процесу надання.

Медичні послуги можуть бути довготривалими, особливо у випадках хронічних захворювань, які вимагають постійного лікування протягом усього життя пацієнта. Іноді ефекти медичних послуг можуть бути непомітними, наприклад, у випадках здійснення профілактичних заходів [48]. Медичні послуги також підлягають суворій регуляції законодавством, що включає ліцензування деяких видів медичної практики та зміни вимог до кваліфікації медичних працівників.

Якщо розглядати медичні послуги з точки зору формування репутації, важливо враховувати їхню комплексність. Надання безпосередньої медичної допомоги відповідає початковому рівню медичної допомоги. Комфорт і оцінка якості є частиною вищого рівня.

Медичний заклад може підвищити якість послуг за допомогою цілеспрямованого управління репутацією, яке включає діагностику, профілактику, лікування, медикаменти, госпіталізацію та психологічну підтримку.

На вищому рівні стратегії формування репутації включають використання маркетингових інструментів, зокрема цінкових стратегій, коли медичні послуги надаються на платній основі [2]. Це дозволяє закладу охорони здоров'я оптимізувати свої послуги, забезпечуючи конкурентну перевагу та високий рівень задоволеності пацієнтів.

На найвищому рівні медичних послуг, важливим аспектом формування та підтримки репутації є увага до другорядних потреб пацієнтів, які можуть не відповідати основній меті медичної допомоги.

Ці аспекти слід враховувати при формуванні репутації, оскільки вони відображають глибший рівень залученості пацієнтів та їхнє сприйняття медичного закладу, що виходить за межі стандартних медичних послуг.

Репутація медичного закладу значною мірою залежить від кадрової політики. Впровадження нових методів у цій галузі та ефективне управління персоналом можуть значно підвищити репутацію закладу, оскільки якість обслуговування та ставлення персоналу до пацієнтів є одними з основних факторів вибору медичного закладу [25].

Цінова політика є важливою частиною формування репутації, особливо для приватних медичних закладів, які можуть використовувати ціни як інструмент для впливу на сприйняття якості послуг пацієнтами. Однак, незважаючи на зміни в організаційному та правовому статусі медичної реформи, повний контроль над ціноутворенням у публічних установах часто обмежений, що може вплинути на їхню здатність формувати репутацію через цінову політику.

Розповсюдження інформації про послуги, які надає медичний заклад, є критичним аспектом у формуванні його репутації. Зокрема, важливу роль відіграють онлайн-канали, які стають основним джерелом репутаційних відомостей. Відомо, що близько 60% користувачів читають відгуки перед тим, як звернутися за медичними послугами, і понад 80% відмовляються від послуг, якщо знаходять багато негативних відгуків.

Управління онлайн-репутацією медичного закладу може включати наступні дії [25]:

- ⇒ Поліпшення якості медичних послуг, щоб забезпечити позитивні відгуки.
- ⇒ Моніторинг та аналіз згадок про заклад у мережі для швидкого реагування на негативні коментарі.
- ⇒ Активне спілкування з пацієнтами у соціальних мережах.
- ⇒ Використання PR-ініціатив для підтримки та покращення іміджу закладу.

Метод моніторингу згадок про заклад дозволяє оцінювати репутацію, використовуючи пошукові системи та соціальні мережі, щоб дізнатися, як згадують про заклад і в якому контексті. Це також включає перевірку місцевих телеграм-каналів, медіа, вайбер-груп і сайтів громад.

Однією з особливостей онлайн-комунікацій є швидкість поширення інформації, що може як позитивно, так і негативно впливати на репутацію. Важливо, щоб керівництво медичного закладу активно займалося позитивною піар-діяльністю і ефективно вирішувало будь-які проблемні ситуації, що можуть вплинути на репутацію закладу. Важливо приділяти увагу складним ситуаціям, що виникають під час надання медичних послуг, адже це безпосередньо впливає на довіру пацієнтів.

Висновки до розділу 1

Отже, репутація медичних закладів є фундаментальним елементом, який впливає на довіру пацієнтів та їхнє рішення щодо вибору конкретного закладу для лікування. Стійка репутація сприяє не лише залученню нових пацієнтів, але й забезпечує відданість існуючих, а також формує позитивний імідж у суспільстві та медичній галузі загалом.

Фактори, що мають вплив на репутацію медичного закладу, включають якість надання медичних послуг, професіоналізм та компетентність персоналу, ефективність внутрішніх процедур і систем, включаючи адміністративне управління та доступність послуг. Роль організаційної структури є критичною, оскільки ефективна структуризація може підтримувати чіткість зв'язків між різними відділами, забезпечувати належний контроль якості та вчасно виявляти та вирішувати потенційні проблеми.

Окрім того, розглянуто моделі, інструменти та інформаційні технології, які застосовуються для управління репутацією. Використання сучасних програмних рішень та інтернет-технологій відіграє ключову роль у зборі та аналізі даних про

задоволеність пацієнтів, дозволяє оперативно реагувати на скарги та відгуки, а також сприяє постійному вдосконаленню сервісу.

Отже, детальний аналіз та розуміння кожного з вищезазначених аспектів дозволяють медичним закладам не тільки реагувати на виклики сучасного медичного сервісу, а й активно впливати на формування власної репутації, що є вирішальним для їхнього стратегічного розвитку та успіху на ринку охорони здоров'я.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ НДСЛ
«ОХМАТДИТ» МОЗ України

2.1. Загальна характеристика та організаційна структура НДСЛ «Охматдит» МОЗ України

Для аналізу формування та управління репутацією НДСЛ «Охматдит» МОЗ України необхідно ознайомитися із загальною характеристикою даного закладу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Загальна характеристика НДСЛ «Охматдит» МОЗ України

№ з/п	Показник	Характеристика
1	Повна назва ЗОЗ	«НАЦІОНАЛЬНА ДИТЯЧА СПЕЦІАЛІЗОВАНА ЛІКАРНЯ «ОХМАТДИТ» МОЗ УКРАЇНИ»
2	Код ЄДРПОУ	01994089
3	Юридична адреса	Україна, 01135, місто Київ, ВУЛИЦЯ В'ЯЧЕСЛАВА ЧОРНОВОЛА, будинок 28/1
4	Уповноважені особи	Урін Олександр Олександрович Обмеження: виконувач обов'язків генерального директора
5	Організаційно-правова форма	Державна організація (установа, заклад)
6	Форма власності	Державна
7	Стисла історія закладу (рік створення, механізм перетворення, статутний капітал тощо)	Національна дитяча спеціалізована лікарня "Охматдит" була заснована у 1894 році на кошти видатного підприємця та мецената Миколи Терещенка. Спочатку вона називалася Київська безоплатна Цесаревича Миколая лікарня для чорноробів та незаможних людей. Вона стала першою спеціалізованою дитячою лікарнею в Україні. У 1920 році лікарня була націоналізована та перейменована на Київську дитячу лікарню. У 1934 році вона отримала статус Всеукраїнської дитячої клінічної лікарні. У 1974 році вона отримала свою сучасну назву - Національна дитяча спеціалізована лікарня «Охматдит». 3 липня 1996 року Указом Президента України створено українську дитячу спеціалізовану лікарню «Охматдит» — тепер вже національного значення. Дата державної реєстрації: 07.08.1996 (28 р. 3 міс. 2 д.) Дата запису: 01.06.2005 Номер запису: 10741200000007715 Розмір статутного капіталу: 0,00 грн
8	Електронна адреса сайту	ohmasu@silver.com.ua

9	Електронна адреса сторінки на Facebook	https://www.facebook.com/ndslohmatdyt/?locale=uk-UA&checkpoint_src=any
---	--	---

Джерело [30,39]

Національна дитяча спеціалізована лікарня «Охматдит» МОЗ України є провідним державним медичним закладом, який надає медичну допомогу дітям з усіх регіонів країни. Міністерство охорони здоров'я України заснувало лікарню, яка була зареєстрована 7 серпня 1996 року. Заклад має багаторічний досвід надання спеціалізованої та високоспеціалізованої допомоги дітям, виконує важливу соціальну функцію, забезпечуючи лікування найскладніших і рідкісних захворювань [39].

Лікарня розташована в місті Київ за адресою: вулиця В'ячеслава Чорновола, будинок 28/1. За цією ж адресою зареєстровано ще кілька суб'єктів господарювання. Однак саме НДСЛ «Охматдит» є основним медичним закладом, який обслуговує пацієнтів з усіх куточків України. Керівником лікарні є Урін Олександр Олександрович, який, на даний момент, є виконувачем обов'язків генерального директора.

Засновником лікарні є Міністерство охорони здоров'я України, що також знаходиться в Києві за адресою: вулиця Грушевського, будинок 7. Саме МОЗ України забезпечує фінансування та регулює діяльність цього медичного закладу, адже він є частиною державної системи охорони здоров'я. За своєю організаційно-правовою формою лікарня є державною установою, яка не має на меті отримання прибутку. НДСЛ «Охматдит» входить до реєстру неприбуткових установ та організацій, що підтверджується ознакою неприбутковості (0031) для бюджетних установ. Це означає, що лікарня отримує фінансування переважно з державного бюджету, а всі її послуги спрямовані виключно на забезпечення якісної та доступної медичної допомоги дітям [39].

Основними напрямками діяльності лікарні є медична практика у сфері лікарняних закладів, спеціалізована медична практика, а також освітня діяльність у сфері охорони здоров'я. У лікарні функціонують високоспеціалізовані відділення, які займаються діагностикою та лікуванням складних випадків за такими напрямками: онкологія, гематологія,

трансплантація кісткового мозку, кардіохірургія, педіатрична нефрологія, нейрохірургія, лікування орфанних (рідкісних) хвороб та інші. Також важливим є надання медичної допомоги новонародженим і передчасно народженим дітям, які перебувають у критичному стані. Лікарня активно розвиває впровадження сучасних медичних технологій, у тому числі молекулярної діагностики та лабораторних досліджень найвищого рівня.

НДСЛ «Охматдит» не тільки надає медичну допомогу, а й виконує важливу освітню функцію. Лікарня бере участь у підготовці медичних кадрів і підвищенні їхньої кваліфікації, проводить тренінги, семінари та конференції, залучаючи до цього провідних українських і міжнародних експертів. Крім того, лікарня є важливим науково-дослідним центром, де проводяться дослідження у сфері педіатрії [39].

У фінансовому плані НДСЛ «Охматдит» є платником податку на додану вартість з 14 липня 1997 року. Лікарня включена до державного реєстру неприбуткових установ і організацій ще з 10 жовтня 2008 року, а ознаку неприбутковості отримала 2 грудня 2016 року. Це підтверджує її статус як бюджетної установи, яка працює виключно для суспільного блага. За час свого існування заклад зарекомендував себе як надійний партнер для міжнародних організацій, фондів і благодійників, які часто надають підтримку лікарні для реалізації спеціалізованих медичних програм.

Лікарня зареєстрована як державними органами статистики, так і податковим органом міста Києва з адміністративної точки зору. Медичний заклад зареєстрований в Головному управлінні Державної податкової служби у Шевченківському районі Києва, що дозволяє складати повну фінансову звітність і контролювати діяльність організації відповідно до чинного законодавства. НДСЛ «Охматдит» не має жодного боргу перед державою, зокрема податкового боргу чи єдиного соціального внеску.

Контактна інформація лікарні є доступною для громадян. Вони можуть зв'язатися з медичним закладом за номерами телефонів +38 (044) 236-61-65 або +38 (044) 236-42-69, а також через електронну пошту ohmasu@silver.com.ua. Ці

контакти забезпечують зручний зв'язок для консультацій, запису на прийом чи отримання додаткової інформації [39].

Національна дитяча спеціалізована лікарня «Охматдит» є одним із основних медичних закладів України, який несе велику відповідальність за здоров'я та життя наймолодших пацієнтів. Завдяки висококваліфікованому персоналу, сучасному обладнанню та підтримці держави, лікарня продовжує бути символом професіоналізму та турботи про дітей, демонструючи зразковий рівень медичної допомоги.

Київська безоплатна лікарня Цесаревича Миколая, заснована у 1894 році завдяки фінансуванню Миколи Терещенка, стала важливим медичним закладом для лікування чорноробів і бідних громадян. Від 1996 до 2008 року лікарня мала статус Української дитячої спеціалізованої лікарні "Охматдит", а з 30 травня 2008 року вона отримала статус Національної лікарні за Наказом Президента України.

Лікарня має наступні акредитації та ліцензії [6]:

- ⇒ Сертифікат на систему управління якістю № UA 126 Q01 20 095 01, який є дійсним до 27 вересня 2023 року.
- ⇒ Акредитаційний сертифікат головної акредитаційної комісії при Міністерстві охорони здоров'я № 015283 на вищу категорію, який дійсний до 22 червня 2024 року.
- ⇒ Ліцензія Міністерства охорони здоров'я № 063757.

Ця лікарня є державною бюджетною неприбутковою установою, якою керує Міністерство охорони здоров'я України.

Національна дитяча спеціалізована лікарня «Охматдит» МОЗ України в Києві має медичну практику на площі 87 092,9 кв. м. З загальної площі 109 600,70 кв. м установа орендує 1639,93 кв. м. Земельна ділянка має площу 69 429,89 кв. м.

Лікарня має стаціонарну частину на вул. В. Чорновола, 28/1, а також консультативно-діагностичну поліклініку на вул. Стрітенська, 7/9. Загалом лікарня має 720 ліжок. Ці ліжка розташовані в хірургічному стаціонарі, де є 312

ліжок для різних хірургічних спеціалізацій, і в соматичному стаціонарі, де є 408 ліжок для різних спеціалізацій, включно з інтенсивною терапією.

Консультативно-діагностична поліклініка має 15 відділень, які охоплюють широкий спектр медичних спеціальностей, включно з педіатрією, офтальмологією, неврологією, ендокринологією та іншими. Медичну допомогу у поліклініці надають більше ніж за 40 спеціальностями (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Характеристика медичних послуг НДСЛ «Охматдит» МОЗ України

№ з/п	Показник	Характеристика
1	Рівень надання медичної допомоги населенню (первинний, вторинний, спеціалізований)	Вторинний (спеціалізований), третинний (високоспеціалізований)
2	Ліцензія на медичну практику (перелік)	У зв'язку з військовим станом в Україні не оприлюднюється інформація більшості ліцензійних реєстрів, розпорядниками яких є відповідні органи ліцензування.
3	Акредитаційний сертифікат (дата і характеристика категорії акредитації)	09.07.2024 № 1183 протокол № 6 від 04.07.2024 Строк дії акредитаційного сертифікату: до 08.07.2027 Акредитаційна комісія: Головна акредитаційна комісія при МОЗ Акредитаційна категорія: вища
4	Надавані профільні медичні послуги (перелік)	НДСЛ «Охматдит» МОЗ України надає медичні послуги за такими напрямками: <ul style="list-style-type: none"> • Офтальмологія, • Дитяча патологічна анатомія, • Анестезіологія, • Трансплантологія, мол. • Рентгенологія, мол. • Ортопедична стоматологія, мол. • Дитяча хірургія, • Функціональна діагностика, • Дитяча фтизіатрія, • Фізіотерапія, • Дитяча урологія, • Урологія, • Ультразвукова діагностика, • Трансфузіологія, • Торакальна хірургія, • Терапія, • Підліткова терапія, • Сурдологія, • Хірургічна стоматологія,

		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Терапевтична стоматологія,</i> • <i>Сексопатологія,</i> • <i>Рефлексотерапія,</i> • <i>Рентгенологія,</i> • <i>Радіологія,</i> • <i>Дитяча пульмонологія,</i> • <i>Променева терапія,</i> • <i>Дитяча психіатрія,</i> • <i>Педіатрія,</i> • <i>Дитяча офтальмологія,</i> • <i>Дитяча отоларингологія,</i> • <i>Дитяча ортопедія і травматологія,</i> • <i>Ортодонція,</i> • <i>Дитяча онкологія</i> • <i>Дитяча нефрологія,</i> • <i>Неонатологія,</i> • <i>Дитяча нейрохірургія,</i> • <i>Дитяча неврологія,</i> • <i>Неврологія,</i> • <i>Мікробіологія і вірусологія,</i> • <i>Медична психологія,</i> • <i>Лабораторна імунологія,</i> • <i>Клінічна лабораторна діагностика,</i> • <i>Дитяча кардіоревматологія,</i> • <i>Дитячі інфекційні хвороби,</i> • <i>Дитяча імунологія,</i> • <i>Імунологія,</i> • <i>Епідеміологія,</i> • <i>Ендоскопія,</i> • <i>Дитяча ендокринологія,</i> • <i>Ендокринологія,</i> • <i>Дієтологія,</i> • <i>Дитяча дерматовенерологія,</i> • <i>Дитяча гінекологія,</i> • <i>Генетика медична,</i> • <i>Генетика лабораторна,</i> • <i>Дитяча гематологія,</i> • <i>Дитяча гастроентерологія,</i> • <i>Бактеріологія,</i> • <i>Дитяча анестезіологія,</i> • <i>Дитяча алергологія,</i> • <i>Радіонуклідна діагностика,</i> • <i>Фізична та реабілітаційна медицина,</i> • <i>Наркологія,</i> • <i>Хірургія.</i>
5	<p>Номер і дата договору з НСЗУ, укладеного за Програмою медичних гарантій</p>	<p>Пацієнт може отримати в 2024 році у НДСЛ «Охматдит МОЗ України за Програмою медичних гарантій наступні послуги по двом пакетам згідно Договору №4149-Е124-Р000 від 28.12.2023:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. «Лікування дорослих та дітей методом трансплантації гемопоетичних стовбурових клітин».

		2. «Лікування дорослих та дітей методом трансплантації органів».
6	Перелік договорів по пріоритетних та інших групах медичних послуг	Наразі між НДСЛ «Охматдит» МОЗ України та НСЗУ укладено 2 вищезазначені Договори, які є пріоритетними. НДСЛ «Охматдит» готується до розширення співпраці з НСЗУ за Програмою медичних гарантій з 2025 року.
7	Госпітальний округ	Не належить до окремого госпітального округу, лікарня обслуговує дітей з усієї України. НДСЛ «Охматдит» є надкластерним ЗОЗ

Джерело [39]

Станом на листопад 2024 року НДСЛ «Охматдит» МОЗ України тільки розпочала співпрацю НСЗУ, водночас існують окремі напрямки, за якими укладено договори за Програмою медичних гарантій (Таблиця 2.3):

- ⇒ пакет «Лікування дорослих та дітей методом трансплантації гемопоетичних стовбурових клітин»;
- ⇒ пакет «Лікування дорослих та дітей методом трансплантації органів».

Таблиця 2.3

Характеристика груп послуг надаваної медичної допомоги населенню за договором з НСЗУ

№ з/п	Назва пакету	Група послуг, за якою підписаний договір з НСЗУ	Запланована кількість медичних послуг	Сума, тис. грн	Частка у загальній сумі договору, %
1	«Лікування дорослих та дітей методом трансплантації гемопоетичних стовбурових клітин»	<ul style="list-style-type: none"> • Донорський етап аlogenної трансплантації гемопоетичних стовбурових клітин (від родинного донора) • Трансплантаційний етап аlogenної трансплантації гемопоетичних стовбурових клітин (від родинного донора) • Пострансплантаційний етап аlogenної трансплантації гемопоетичних стовбурових клітин (від 	396	110 422 582,80	65,62

		<p>родинного донора) на 180 день або у разі смерті пацієнта</p> <ul style="list-style-type: none"> • Донорський етап алогенної трансплантації гемопоетичних стовбурових клітин (від неродинного донора) • Трансплантаційний етап алогенної трансплантації гемопоетичних стовбурових клітин (від неродинного донора) • Посттрансплантаційний етап алогенної трансплантації гемопоетичних стовбурових клітин (від неродинного донора) на 180 день або у разі смерті пацієнта • Посттрансплантаційний супровід пацієнта з 180 до 360 дня • Аутологічна трансплантація гемопоетичних стовбурових клітин з донорським етапом • Аутологічна трансплантація гемопоетичних стовбурових клітин із посттрансплантаційним супроводом у разі завершення лікування або смерті пацієнта на цьому етапі • Тканинне типування потенційного донора або донора чи реципієнта (визначення HLA-генів методом ПЛР) • Проведення іншого терапевтичного (лікувального) гемаферезу (екстракорпорального фотоферезу) 			
--	--	---	--	--	--

2	«Лікування дорослих та дітей методом трансплантації органів»	<ul style="list-style-type: none"> • Дотрансплантаційний етап (360 днів з моменту початку лікування) • Тканинне типування потенційного донора або донора чи реципієнта (визначення HLA-генів методом ПЛР) • Доплата у разі завершення дотрансплантаційного етапу або смерті пацієнта раніше 360 днів • Алотрансплантація нирки від живого донора пацієнту-реципієнту • Алотрансплантація нирки від донора-трупа • Донорська нефректомія (живий донор) • Пересадка печінки/частини печінки (від донора-трупа) • Пересадка частини печінки (від живого донора) • Донорська резекція печінки від живого донора • Посттрансплантаційний супровід пацієнта після трансплантації нирки • Посттрансплантаційний супровід пацієнта після трансплантації печінки 	216	57 850 128,00	34,38
---	--	--	-----	---------------	-------

Джерело [16]

Основне фінансування «Охматдит» отримує через *державний бюджет України*, що дозволяє лікарні забезпечити покриття витрат на лікування дітей з важкими хворобами та забезпечення діяльності лікарні.

На базі НДСЛ «Охматдит» створено власний *благодійний фонд «Охматдит – здорове дитинство»*, водночас залучаються кошти від інших

благодійних організацій та приватних донорів для реалізації програм і закупівлі медичного обладнання.

Додатковим джерелом фінансування слугують *міжнародні гранти*, адже лікарня може отримувати кошти від міжнародних організацій, фондів, програм допомоги від урядів інших країн.

Власні надходження лікарні складають найменший відсоток серед джерел фінансування НДСЛ «Охматдит», адже послуги в закладі охорони здоров'я здебільшого є безкоштовними, певні кошти можуть бути отримані за рахунок платних медичних послуг, які передбачені Постановою Кабінету Міністрів України від 17 вересня 1996 року № 1138.

Основні показники діяльності стаціонару НДСЛ "Охматдит" МОЗ України за 2020-2022 роками наведені у Додатку А.

Генеральний директор НДСЛ «Охматдит» МОЗ України керує діяльністю лікарні на основі положень Статуту та контракту, використовуючи принцип єдиначальності. Генеральному директору підпорядковуються усі підрозділи та служби лікарні.

Лікарня має лінійно-функціональну структуру та авторитарно-демократичну модель управління. У цій системі ухвалення рішень і делегування обов'язків здійснюється по вертикалі, а функції управління розподіляються відповідним структурним підрозділам. Таким чином вищий менеджмент може зосередитися на стратегічних моментах розвитку лікарні, а поточне керівництво передається керівникам відповідних підрозділів.

Структура лікарні була затверджена Міністерством охорони здоров'я України 17 жовтня 2021 року і введена в дію з 1 вересня 2021 року (Таблиця 2.4). Вона включає такі основні підрозділи [37]:

- Адміністрація лікарні.
- Стаціонар на 720 ліжок.
- Консультативно-діагностична поліклініка.
- Інженерно-технічний відділ.
- Планово-економічний відділ.

- Відділ бухгалтерського обліку та звітності.
- Юридичний відділ.
- Відділ по роботі з персоналом.
- Відділ оцінки ризиків та інфекційного контролю.
- Відділ інформаційного забезпечення та документообігу.
- Інформаційно-аналітичний відділ медичної статистики.
- Методично-організаційний навчально-ресурсний центр.
- Харчоблок.
- Аптечний склад.

Таблиця 2.4

**Стисла функціонально-організаційна структура НДСЛ «Охматдит» МОЗ
України**

№ з/п	Показник	Характеристика
Перелік відділень медичного закладу та їх стисла характеристика		
1.1.	Відділення дитячої урології	Забезпечує діагностику та лікування урологічних захворювань у дітей, проводить операції та постопераційну реабілітацію.
1.2.	Відділення онкології	Спеціалізується на діагностиці та лікуванні онкологічних захворювань у дітей, включає стаціонарне лікування, хіміотерапію, консультації.
1.3.	Відділення анестезіології та інтенсивної терапії з ліжками екстракорпоральної терапії з виїзною бригадою	Забезпечує інтенсивну терапію та анестезіологічне супроводження пацієнтів у критичних станах.
1.4.	Відділення торакальної хірургії	Виконує хірургічні операції на органах грудної порожнини у дітей, проводить передопераційну підготовку та постопераційну підтримку.
1.5.	Відділення інтенсивної терапії новонароджених дітей з виїзною бригадою інтенсивної терапії новонароджених (неонатологічна)	Спеціалізується на наданні інтенсивної терапії та виходжуванні новонароджених дітей, включає виїзну бригаду для новонароджених.
1.6.	Відділення пластично-реконструктивної мікрохірургії	Проводить операції з відновлення та корекції вроджених і набутих дефектів у дітей.
1.7.	Відділення ендоскопії з функціональним блоком	Виконує ендоскопічні дослідження та лікувальні процедури для діагностики захворювань органів травлення та дихання.

1.8.	Відділення інтенсивної та еферентної терапії хронічних інтоксикацій зі стаціонаром денного перебування	Надає спеціалізовану допомогу дітям із хронічними інтоксикаціями, включаючи денний стаціонар.
1.9.	Операційне відділення	Забезпечує проведення хірургічних операцій різної складності, включаючи передопераційну підготовку та післяопераційний догляд.
1.10.	Відділення абдомінальної хірургії	Спеціалізується на операціях на органах черевної порожнини, включаючи складні хірургічні втручання.
1.11.	Центр радіології	Проводить діагностику за допомогою рентгенографії, КТ та МРТ, а також радіотерапію для лікування онкологічних хворих.
1.12.	Відділення дитячої та підліткової гінекології	Займається діагностикою, лікуванням та профілактикою гінекологічних захворювань у дівчаток і підлітків.
1.13.	Відділення екстреної медичної допомоги і планового прийому хірургічних хворих	Надає невідкладну допомогу дітям, які потребують хірургічного втручання, а також приймає пацієнтів для планових операцій.
1.14.	Відділення дитячої нейрохірургії	Проводить нейрохірургічні операції на головному і спинному мозку для дітей з вродженими і набутими патологіями.
1.15.	Дитяче патологоанатомічне відділення	Здійснює патологоанатомічні дослідження для визначення причин захворювань та уточнення діагнозу.
1.16.	Відділення дитячої ендокринології	Спеціалізується на лікуванні дітей з ендокринними порушеннями, такими як цукровий діабет, проблеми щитовидної залози.
1.17.	Інфекційне боксоване відділення для дітей молодшого віку	Забезпечує ізоляцію та лікування інфекційних захворювань у дітей віком до 3 років.
1.18.	Педіатричне відділення	Надає загальну медичну допомогу дітям, включаючи діагностику та лікування різних захворювань.
1.19.	Відділення інтенсивного виходжування та ранньої реабілітації дітей з перинатальною патологією	Спеціалізується на виходжуванні та реабілітації дітей з перинатальними проблемами.
1.20.	Травмпункт	Надає невідкладну допомогу дітям з травмами різного ступеня складності.
1.21.	Відділення анестезіології	Забезпечує анестезіологічну підтримку для всіх видів операцій, включаючи перед- і післяопераційне спостереження.
1.22.	Відділення інтенсивної терапії	Надає інтенсивну допомогу пацієнтам у критичних станах, потребуючим спеціалізованої підтримки.
1.23.	Відділення гнійної хірургії	Спеціалізується на хірургічному лікуванні гнійних захворювань та ускладнень інфекційного характеру.
1.24.	Відділення хіміотерапії зі стаціонаром денного перебування	Проводить хіміотерапію для онкологічних пацієнтів у рамках денного стаціонару.

1.25.	Відділення хірургії новонароджених, недоношених та дітей раннього грудного віку	Виконує хірургічні втручання у новонароджених та недоношених дітей з уродженими вадами.
1.26.	Центр патології гемостазу	Займається діагностикою та лікуванням порушень згортання крові у дітей.
1.27.	Центр інфекційних захворювань «Клініка для лікування дітей, хворих на ВІЛ-інфекцію/СНІД»	Спеціалізується на лікуванні дітей, інфікованих ВІЛ та хворих на СНІД.
1.28.	Інфекційне боксоване відділення	Забезпечує ізоляцію та лікування інфекційних хворих, дотримуючись заходів інфекційного контролю.
1.29.	Відділення відновлювального лікування	Проводить реабілітаційні заходи для дітей після травм і операцій.
1.30.	Відділення дитячої неврології	Надає медичну допомогу дітям з неврологічними розладами.
1.40.	Центр орфанних захворювань та генної терапії	Спеціалізується на діагностиці і лікуванні рідкісних (орфанних) захворювань за допомогою генної терапії.
1.41.	Відділення інтенсивного виходжування глибоко недоношених дітей	Забезпечує інтенсивний догляд та виходжування недоношених дітей з дуже малою масою тіла.
1.42.	Відділення трансплантації кісткового мозку та імунотерапії в Києві, Україна	Проводить трансплантації кісткового мозку та забезпечує підтримуючу імунотерапію для дітей.
1.43.	Відділення хіміотерапії онкогематологічних захворювань з блоком інтенсивної терапії	Проводить інтенсивну хіміотерапію для дітей з онкогематологічними захворюваннями.
1.44.	Відділення інтенсивної хіміотерапії	Спеціалізується на інтенсивній хіміотерапії для онкологічних пацієнтів.
1.45.	Відділення інтенсивної та еферентної терапії гострих інтоксикацій	Надає допомогу дітям з гострими інтоксикаціями, використовуючи еферентні методи терапії.
1.46.	Відділення дитячої отоларингології	Спеціалізується на діагностиці та лікуванні захворювань вух, горла та носа у дітей, включаючи хірургічні втручання.
1.47.	Відділення дитячої офтальмології та мікрохірургії ока	Надає допомогу дітям із захворюваннями очей, включаючи мікрохірургічні втручання при травмах та лікування складних патологій.
1.48.	Відділення ортопедії та травматології	Забезпечує інтенсивну реабілітацію для дітей, які перенесли тяжкі захворювання чи хірургічні втручання, сприяючи їхньому швидкому відновленню.
1.49.	Відділення гострої дитячої реабілітації	Забезпечує інтенсивну реабілітацію для дітей, які перенесли тяжкі захворювання чи хірургічні втручання, сприяючи їхньому швидкому відновленню.

2	Допоміжні	
2.1.	Центр медико-психологічної, соціально-реабілітаційної допомоги	Надає комплексну психологічну та соціальну підтримку дітям і їхнім сім'ям під час лікування та реабілітації.
2.2.	Методично-організаційний навчально-ресурсний центр	Відповідає за організацію навчальних і методичних програм для підвищення кваліфікації медичних працівників та впровадження новітніх методів лікування.
2.3.	Центр служби крові	Забезпечує заготівлю, зберігання та трансфузію крові та її компонентів для пацієнтів.
2.4.	Спеціалізований медико-генетичний центр	Займається діагностикою, консультуванням та лікуванням дітей із генетичними захворюваннями, включаючи рідкісні спадкові порушення.
2.5.	Спеціалізований кабінет медичної допомоги дітям з бульозним епідермолізом	Надає спеціалізовану допомогу дітям з бульозним епідермолізом, забезпечуючи їхній догляд та лікування.
2.6.	Лабораторія медичної генетики Спеціалізованого медико-генетичного центру	Проводить генетичні дослідження для визначення спадкових захворювань та інших генетичних аномалій у дітей.
2.7.	Бактеріологічна лабораторія	Проводить бактеріологічні дослідження для діагностики інфекційних захворювань, забезпечує контроль за інфекційною безпекою.
2.8.	Український Референс – центр з клінічної лабораторної діагностики та метрології	Забезпечує високоточну лабораторну діагностику для підтвердження складних випадків і контроль якості лабораторних досліджень.
3	Адміністративні, обслуговуючі	
3.1.	Інформаційно-аналітичний відділ медичної статистики	Відповідає за збір, аналіз і звітність статистичних даних про діяльність лікарні.
3.2.	Відділ оцінки ризиків та інфекційного контролю	Забезпечує оцінку та управління ризиками інфекційної безпеки, розробляє заходи для запобігання інфекціям у лікарні.
3.3.	Центральне стерилізаційне відділення	Забезпечує стерилізацію всіх інструментів і матеріалів, що використовуються у лікарні, дотримуючись найвищих стандартів чистоти та безпеки.

Джерело [30]

Ця організаційна структура спрямована на ефективний розподіл завдань, оптимізацію управлінських процесів та забезпечення високої якості медичних послуг.

У Національній дитячій спеціалізованій лікарні «Охматдит» діє трирівнева ієрархічна структура управління (рис. 2.1):

- I. *Вищий рівень* – генеральний директор. Визначає стратегію розвитку лікарні, загальні цілі та політику діяльності, представляє інтереси на зовнішньому рівні.
- II. *Середній рівень управління* – керівники функціональних підрозділів: фінансово-економічного, адміністративно-господарського, медичної частини (медичні директори), заступники з розвитку та економічних питань. Вони виконують тактичні завдання і плани, розроблені вищим керівництвом. Здійснюють функціональне керівництво напрямками діяльності.
- III. *Нижчий рівень* – керівники структурних підрозділів (завідувачі відділень, лабораторій тощо), які забезпечують оперативне керування та надання медичної допомоги.

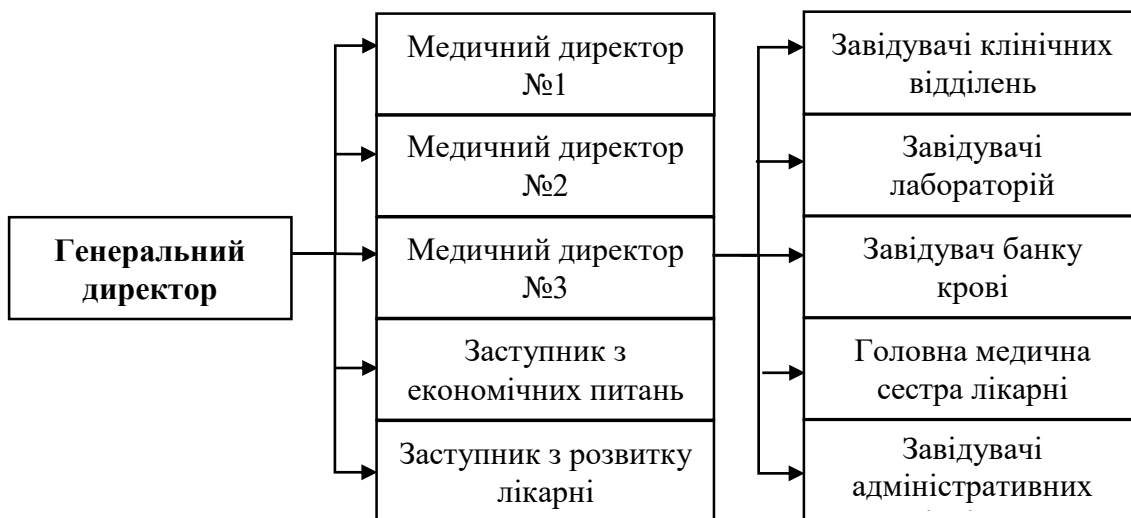


Рис. 2.1. Функціонально-організаційна структура НДСЛ «Охматит» МОЗ України

Такий підхід створює стратегічний потенціал організації, а система управління надає керівництву необхідні умови для його реалізації.

В основі управління закладом охорони здоров'я лежать суб'єкт управління, об'єкт управління та блок наукового регулювання, які взаємодіють між собою через принцип системного підходу.

1. Суб'єкт управління / Апарат управління

Апарат управління складається з чотирьох функціонально-посадових груп, які розрізняються за характером виконуваних функцій і відповідальності.

- I-а група (формальна) – основна управлінська група

Склад групи: директор, заступники директора, головний лікар, керівники відділень.

Функції: виконують головні управлінські функції, включаючи стратегічне планування, ухвалення рішень, визначення політики, а також забезпечення відповідності діяльності медичного закладу законодавству.

Посадові обов'язки: вони мають право приймати управлінські рішення і несуть відповідальність за їх виконання.

% складу апарату управління (АУ): приблизно 20%.

- II-а група (формальна) – допоміжний управлінський персонал

Склад групи: керівники відділів (економічного, кадрового, юридичного, IT-підтримки).

Функції: забезпечують операційну підтримку головних управлінських рішень, проводять аналіз діяльності, займаються фінансовим плануванням, організацією кадрових процесів та юридичним супроводом.

Посадові обов'язки: включають моніторинг виконання рішень, контроль за фінансами, кадровою політикою та юридичним забезпеченням.

% складу АУ: приблизно 30%.

- III-а група (формальна) – додатковий управлінський персонал

Склад групи: співробітники, які відповідають за інформаційне забезпечення, документообіг, контроль за якістю.

Функції: виконують додаткові функції управління, пов'язані з документацією, статистичним обліком, а також підтримкою якості обслуговування.

Посадові обов'язки: забезпечують поточний документообіг, ведення звітів та статистичних даних.

% складу АУ: приблизно 25%.

- IV-а група (неформальна) – персонал з опосередкованою участю в управлінні

Склад групи: співробітники, які не мають формальних управлінських функцій, але впливають на прийняття рішень (наприклад, лідери думок серед медичного персоналу, представники профспілок).

Функції: впливають на управлінські процеси, висловлюючи позиції та рекомендації, що формують внутрішню культуру та настрій колективу.

% складу АУ: приблизно 25%.

2. Об'єкт управління

Об'єкт управління складається з усіх підрозділів медичного закладу, які безпосередньо надають медичні послуги та займаються обслуговуванням пацієнтів:

- Клінічні відділення: включають різні спеціалізовані відділення (наприклад, хірургічне, терапевтичне, педіатричне тощо), які здійснюють лікування та діагностику.
- Підрозділи діагностики та лабораторії: займаються проведенням досліджень, тестувань та аналізів для підтримки лікувального процесу.
- Підрозділи фізіотерапії та реабілітації: надають послуги відновлювального лікування та підтримки здоров'я пацієнтів.
- Адміністративно-господарські служби: забезпечують функціонування закладу, включаючи технічну підтримку, прибирання та інші допоміжні функції.

3. Блок наукового регулювання

Функція: забезпечує наукову підтримку діяльності закладу.

Основні складові:

- Науковий відділ: займається дослідженням нових методів лікування та діагностики, а також розробкою інноваційних підходів до роботи медичного закладу.
- Аналітичний відділ: проводить аналіз діяльності медичного закладу, збирає статистичні дані для оцінки ефективності роботи.

- Відділ стандартизації та якості: розробляє стандарти медичних послуг, проводить оцінку відповідності закладу міжнародним стандартам якості.

Процес управління НДСЛ «Охматдит» складається з циклічних етапів, пов'язаних один з одним. Основними завданнями є організація інформаційних потоків, розробка та впровадження законів.

Кількісна та якісна характеристика персоналу НДСЛ «Охматдит» МОЗ України за 2023 рік наведена в Додатку Б.

Лікарня використовує сучасну електронну систему документообігу та електронної пошти, що значно спрощує всі етапи управлінського процесу. Дані зберігаються на власних серверах установи, що забезпечує високий рівень захисту інформації.

2.2. Аналіз стратегії формування репутації НДСЛ «Охматдит» МОЗ України

У НДСЛ «Охматдит» МОЗ України на даний момент системно-функціональний підхід реалізований лише частково. Згідно з системно-структурним аспектом цього підходу, у лікарні домінують лінійно-функціональні управлінські відносини між керівниками та структурними підрозділами.

Системно-інтегративний аспект управління в НДСЛ «Охматдит» проявляється у використанні сучасних технологій, налагодженні ефективної роботи з колективом, впровадженні інноваційних методик і передового досвіду. Керівництво активно працює над підвищенням ініціативності працівників, організовує опитування щодо покращення лікувальних процесів, акцентує увагу на етиці, деонтології та пацієнторієнтованості. Водночас створюються комфортні умови праці для персоналу, а також заохочується і підтримується професійний розвиток співробітників [39].

З точки зору системно-комунікаційного підходу, інформаційна діяльність лікарні організована через регулярні збори та наради. Щотижневі наради за

участю генерального директора доступні як для фізичної, так і дистанційної участі. Також проводяться регулярні зустрічі у відділеннях лікарні, що сприяє покращенню комунікації між співробітниками.

Системно-історичний аспект управління демонструє, як позитивні чинники минулого сприяли трансформації лікарні з медичного закладу для робітників і малозабезпечених у найбільший в Україні дитячий спеціалізований медичний центр. На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що більшість організаційно-функціональних аспектів діяльності НДСЛ «Охматдит» знаходяться на стадії вдосконалення або вже впроваджені на достатньо високому професійному рівні.

Для аналізу стратегії формування репутації НДСЛ «Охматдит» МОЗ України важливо враховувати комплексність цілей, орієнтованих на майбутні результати та впливи, з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів. Основні елементи внутрішнього середовища лікарні, що впливають на її репутацію відображено на рис. 2.2.

Таким чином, репутація НДСЛ "Охматдит" МОЗ України залежить від ефективної взаємодії всіх вищезазначених компонентів, що формують позитивне сприйняття лікарні серед пацієнтів, співробітників, партнерів і суспільства в цілому.

Для аналізу стратегії формування репутації НДСЛ "Охматдит" МОЗ України важливо звернути увагу на ключові аспекти її місії, цілей, візії та цінностей, які визначають позиціонування лікарні та її сприйняття суспільством:

Місія: основна причина існування НДСЛ "Охматдит" полягає у рятуванні життів та збереженні здоров'я дітей. Така місія демонструє соціальну значимість лікарні та формує її репутацію як закладу, орієнтованого на високі моральні та етичні стандарти.

Головна мета: досягнення лідерських позицій серед дитячих медичних закладів України та світу є стратегічною метою НДСЛ "Охматдит" МОЗ України. Це підкреслює прагнення до постійного вдосконалення, розвитку та інтеграції у світову медичну спільноту, що позитивно впливає на репутацію лікарні [6].

Персонал:

- До цього елемента належить структура та кваліфікація працівників, їхній кількісний склад, продуктивність праці, рівень плинності кадрів, вартість робочої сили, а також потреби та інтереси співробітників. Репутація лікарні значною мірою залежить від професіоналізму та ефективності роботи її персоналу.

Організація управління:

- Включає організаційну структуру лікарні, методи управління, рівень менеджменту, кваліфікацію, здібності й інтереси вищого керівництва. Також враховуються престиж, імідж і репутація лікарні як установи, які є ключовими чинниками у формуванні позитивного сприйняття серед громадськості.

Маркетинг:

- Цей компонент охоплює процеси планування та реалізації медичних послуг. До них відносяться: структура надаваних послуг, частка ринку, бюджет на маркетинг і його ефективність, маркетингові стратегії, стимулювання попиту на послуги, реклама та ціноутворення. Успішний маркетинг дозволяє лікарні ефективно позиціонувати свої послуги, що позитивно впливає на її репутацію.

Фінанси:

- Аналіз фінансового стану лікарні дозволяє оцінити її економічну стабільність і виявити проблеми на якісному та кількісному рівні. Стабільне фінансове становище лікарні зміцнює її репутацію в очах пацієнтів, партнерів і потенційних інвесторів.

Культура та імідж підприємства:

- Формування позитивного іміджу лікарні ґрунтується на її корпоративній культурі, рівні обслуговування, цінностях, які вона пропагує, та соціальній відповідальності. Високий імідж НДСЛ "Охматдит" сприяє залученню кваліфікованих працівників, довірі пацієнтів та зміцненню її позицій у сфері медичних послуг.

Рис. 2.2. Основні елементи внутрішнього середовища лікарні, що впливають на її репутацію

Візія: бачення майбутнього НДСЛ "Охматдит" МОЗ України базується на прагненні стати найкращою дитячою лікарнею України та гарантовано забезпечувати надання медичної допомоги на рівні найвищих світових стандартів. Ця візія зміцнює довіру пацієнтів і партнерів, а також підкреслює прихильність лікарні до якості та професіоналізму [6].

Цінності, які формують основи репутації НДСЛ «Охматдит» відображено на рис. 2.3.

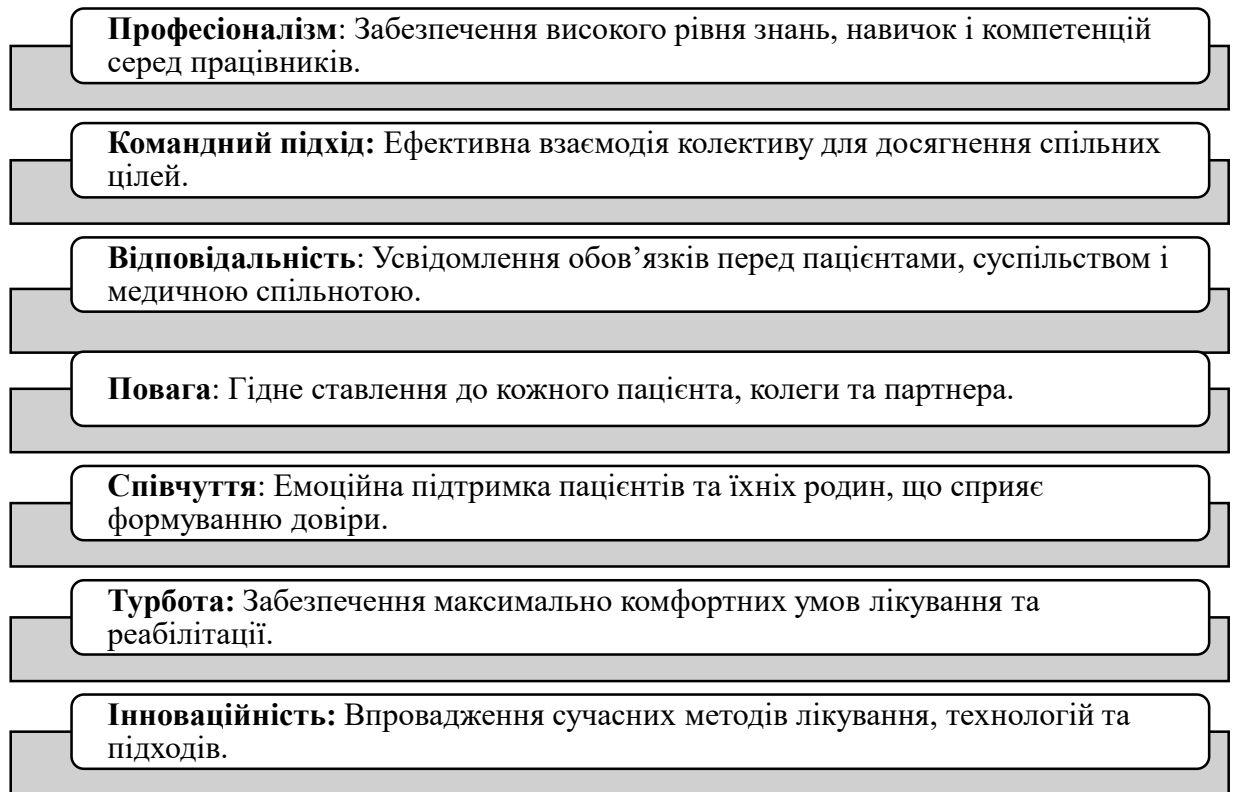


Рис. 2.3. Цінності, які формують основи репутації НДСЛ «Охматдит» МОЗ України [6]

Ці складові демонструють стратегічну орієнтацію НДСЛ «Охматдит» на створення стійкої позитивної репутації як провідного дитячого медичного закладу, що базується на довірі пацієнтів, високих професійних стандартах та інноваційних підходах до надання медичної допомоги.

Таблиця 2.5

Аналіз стратегії формування репутації НДСЛ «Охматдит» МОЗ України (НПЗВУ)

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Рівень довіри пацієнтів	62%	73%	79%
Аудиторія у соціальних мережах	120 тис. підписників	165 тис. підписників	174 тис. підписників
Благодійні внески	150 млн грн	198 млн грн	238 млн грн
Договори з НСЗУ	0	0	2 договори
Міжнародні угоди	2 угоди	4 угоди	5 угод
Успішність лікування онкології	82%	85%	89%
Кількість медіа-публікацій	95 статей	135 статей	150 статей
Кількість пацієнтів	24 000 осіб	23 500 осіб	28 400 осіб
Місце серед дитячих лікарень України (довіра)	6-те місце	4-те місце	3-те місце

Джерело [6]

Фактичні результати показують, що медичний заклад НДСЛ «Охматдит» МОЗ України значно покращив свій імідж як на національному, так і на міжнародному рівнях завдяки завпровадженим заходам. Рівень довіри пацієнтів до лікарні зріс на 27% за останні три роки. Використання цифрової комунікаційної стратегії призвело до збільшення аудиторії в соціальних мережах на 45%.

Кількість благодійних внесків у 2022 році збільшилась на 32%, порівняно з 2021 роком, що підтверджує зміцнення зв'язків із громадськістю. Крім того, у 2023 році лікарня підписала 5 нових угод із провідними міжнародними медичними центрами, що забезпечило доступ до новітніх технологій лікування. Це дозволило впровадити нові методики терапії онкологічних захворювань, збільшивши рівень успішності лікування до 89%.

Одним з найвагоміших внесків наприкінці 2023 року стало підписання договорів за Програмою медичних гарантій з НСЗУ. У 2024 році вже надаються послуги за 2 пакетами: пакет «Лікування дорослих та дітей методом трансплантації гемопоетичних стовбурових клітин» і пакет «Лікування дорослих та дітей методом трансплантації органів», що дозволяє пацієнтам отримувати не тільки якісну, а й своєчасну та безоплатну допомогу. Для НДСЛ «Охматдит», в свою чергу, співпраця з НСЗУ дозволить розширити перелік джерел фінансування закладу.

Завдяки комунікаційній прозорості та звітності, висвітленій у понад 150 медіа-публікаціях за рік, кількість пацієнтів, що звернулись за медичною допомогою до закладу, зросла на 18%. Також НДСЛ "Охматдит" увійшла до трійки найбільш довірених дитячих медичних установ за результатами дослідження української Асоціації медичного маркетингу [6].

Одним із найвагоміших досягнень є підвищення рівня довіри серед пацієнтів. Згідно з опитуваннями, проведеними МОЗ у 2023 році, 79% опитаних громадян висловили довіру лікарні, тоді як у 2021 році цей показник становив лише 62%. Це підтверджує ефективність прозорої політики лікарні, яка полягає

у відкритому доступі до інформації про лікувальні методики, результати роботи, досягнення лікарів та благодійні ініціативи.

Репутаційна стратегія також позитивно вплинула на фінансову стабільність закладу. Зокрема, обсяг благодійних внесків, які є важливим джерелом фінансування для оновлення обладнання та покращення умов лікування, зріс із 150 млн грн у 2021 році до 238 млн грн у 2023 році. Це зростання на 58% стало можливим завдяки довірі меценатів, чітким звітам про використання коштів та широкому висвітленню благодійних програм у медіа.

Впровадження міжнародних стандартів лікування стало ще одним результатом ефективної стратегії репутації. У період із 2021 по 2023 рік кількість підписаних угод із міжнародними медичними установами збільшилася з двох до п'яти. Це сприяло обміну досвідом, впровадженню новітніх методик лікування і навчання медичного персоналу. Наприклад, у сфері дитячої онкології рівень успішності лікування зріс із 82% у 2021 році до 89% у 2023 році, що стало можливим завдяки застосуванню сучасних протоколів, отриманих завдяки міжнародній співпраці [6].

Показовим також є підвищення активності у сфері цифрових комунікацій. Аудиторія НДСЛ "Охматдит" у соціальних мережах зросла на 45% за три роки, досягнувши 174 тисяч підписників у 2023 році. Ця динаміка свідчить про успішну реалізацію інформаційної стратегії, яка включала публікацію реальних історій одужання пацієнтів, інформацію про нові досягнення лікарні, освітні кампанії для батьків і лікарів, а також благодійні ініціативи.

Результатом репутаційної роботи також стало підвищення загального попиту на послуги лікарні. У 2021 році кількість пацієнтів становила 24 тисячі осіб, тоді як у 2023 році цей показник досягнув 28,4 тисячі. Це зростання пояснюється довірою населення, яка базується на високих професійних стандартах лікарні, впровадженні інноваційних технологій та зростанні позитивного медіа-резонансу.

У сфері медіаприсутності заклад за останні три роки отримав значні досягнення. Кількість публікацій у національних і міжнародних ЗМІ про

успішну діяльність "»Охматдиту» зросла з 95 у 2021 році до 150 у 2023 році. Це сприяло покращенню впізнаваності лікарні та формуванню її позитивного іміджу як провідного медичного закладу України [6].

Підсумовуючи, реалізація стратегії формування репутації НДСЛ «Охматдит» МОЗ України дала чіткі позитивні результати. Заклад підвищив рівень довіри населення, збільшив обсяг фінансування через благодійні внески та започаткування співпраці з НСУЗ, зміцнив міжнародні зв'язки та підвищив ефективність лікування завдяки новим технологіям і методикам. Водночас активна робота із засобами масової інформації та цифровими платформами сприяла популяризації бренду лікарні та залученню ширшої аудиторії. Це свідчить про те, що стратегія є ефективною і спрямованою на довгостроковий результат.

2.3. Оцінка моделей та інструментів управління репутацією НДСЛ «Охматдит» МОЗ України

З початком активних бойових дій у місті Києві та Київській області, що розпочалися 24 лютого 2022 року, НДСЛ «Охматдит» МОЗ України значно розширила обсяг своєї діяльності, адаптуючи моделі управління для реагування на кризові ситуації. У цей період лікарня стала одним із ключових центрів надання невідкладної допомоги не лише дітям, але й дорослим. За даними звітів, до квітня 2022 року заклад надав допомогу 64 пораненим пацієнтам, що сприяло підвищенню суспільної довіри до закладу як до багатофункціонального медичного центру. Такий досвід підкреслює здатність «Охматдиту» оперативно адаптуватися до екстремальних обставин, що є важливим інструментом зміцнення репутації під час кризових ситуацій [12].

Попри це, у період активних бойових дій кількість пролікованих пацієнтів у стаціонарі зменшилася на 30% у першому півріччі 2022 року порівняно з аналогічним періодом 2021 року, а кількість оперативних втручань знизилася на 50%. Це зумовлено необхідністю евакуації пацієнтів до інших регіонів України

або за кордон для їхньої безпеки. Вплив таких обставин вимагає застосування спеціальних моделей управління репутацією, зокрема прозорої комунікації щодо причин зниження показників та акценту на безпеці пацієнтів як пріоритеті діяльності лікарні.

З квітня 2022 року НДСЛ «Охматдит» почала поступово відновлювати свою операційну діяльність. Вже у травні показники госпіталізацій та хірургічної активності досягли рівня, який був зафіксований до початку бойових дій. Таке швидке відновлення є показником стабільності та надійності закладу, що безпосередньо впливає на його репутацію серед пацієнтів і партнерів.

Однак стратегічне управління репутацією лікарні стикається з низкою систематичних проблем. Згідно зі Статутом НДСЛ "Охматдит" МОЗ України, уповноважений адміністративний орган, Міністерство охорони здоров'я України, має розробити та затвердити стратегічний план розвитку закладу та контролювати його виконання. Однак Міністерство охорони здоров'я не гарантує виконання цих вимог. Відсутність затверджених стратегічних планів розвитку створила ситуацію, коли НДСЛ «Охматдит» був змушений працювати без чітко визначених пріоритетів і напрямків розвитку. Це ускладнює системну діяльність лікарні та ставить під загрозу її довгострокову стратегію репутації [26].

Зокрема, згідно з рішенням комітету Міністерства охорони здоров'я від 30.12.2021, Департаменту охорони здоров'я Міністерства охорони здоров'я та управлінню НДСЛ «Охматдит» було доручено визначити стратегічний напрямок розвитку об'єкта до 2022-2025 рр., що, на жаль, не було реалізовано. Відсутність стратегічних планів розвитку в умовах воєнного стану обмежує здатність лікарні досягати своїх довгострокових репутаційних цілей, таких як розширення сфери послуг, впровадження нових технологій і забезпечення фінансової стабільності.

Крім того, Міністерство охорони здоров'я України не гарантувало виконання Наказу Президента України №369/2021 від 18.08.2021 року. Документ передбачає фінансування медичних послуг відповідно до сучасних вимог, що може сприяти більш ефективному використанню бюджетних коштів та підвищенню якості медичних послуг. Відсутність стратегічного планування в

галузі медицини негативно позначається на репутації НДСЛ «Охматдит» як державної установи, оскільки обмежує можливості реалізації інноваційних ініціатив [6].

Проект Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року, представлений 18 січня 2022 року, так і не був поданий на розгляд Кабінету Міністрів України. Це, у свою чергу, призвело до відсутності затвердженого плану фінансування медичних закладів на середньостроковий період, що безпосередньо вплинуло на перспективи розвитку НДСЛ «Охматдит». Зокрема, бюджетні запити на 2022–2024 роки не враховували потреб лікарні, а на 2024 рік НДСЛ "Охматдит" взагалі не була включена до виконавців відповідної бюджетної програми [6].

В умовах відсутності системного планування та фінансування лікарня зіткнулася з викликами, які суттєво впливають на її репутаційний потенціал. З одного боку, НДСЛ «Охматдит» демонструє високий рівень адаптивності та здатність швидко відновлювати діяльність після кризових періодів.

З іншого боку, відсутність належної підтримки з боку держави та чітко визначених стратегічних документів створює перешкоди для сталого розвитку, що може негативно вплинути на рівень довіри з боку пацієнтів, донорів і партнерів. Управління репутацією НДСЛ «Охматдит» тісно пов'язане з виконанням державних програм, організацією медичних послуг та загальними управлінськими рішеннями, що безпосередньо впливають на імідж закладу серед громадськості, пацієнтів та партнерів. Аналіз існуючих моделей управління дозволяє виявити як переваги, так і недоліки, що впливають на формування довіри до медичної установи.

Одним із важливих інструментів управління репутацією є реалізація Програми медичних гарантій. Наразі Міністерство охорони здоров'я України впроваджує цю програму в НДСЛ «Охматдит» лише в одній сфері – трансплантації органів. В рамках пілотного проєкту, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 5 вересня 2018 року № 707, укладено 19 договорів, що забезпечило виконання трансплантаційних операцій у закладі.

Однак обмеження участі лікарні лише цією сферою звужує кількість медичних послуг, що підпадають під державні гарантії, що, у свою чергу, має вплив на довгострокову репутаційну стратегію «Охматдиту».

У той же час, НДСЛ «Охматдит» поки що не інтегрована в широкую Програму медичних гарантій, яка реалізується через Національну службу здоров'я України. За інформацією НСЗУ, станом на 2022 рік заклад не відповідає встановленим вимогам до надавачів медичних послуг, що унеможлиблює укладення договорів про медичне обслуговування населення. Відсутність відповідності таким вимогам, зокрема технічним і організаційним стандартам, створює ризики для репутації закладу, оскільки може бути сприйнята як недосконалість або недостатній рівень модернізації. Це також обмежує можливості для подальшої фінансової стійкості лікарні, що є важливим фактором у підтриманні її іміджу.

Серед позитивних репутаційних практик варто виділити функціонування Опікунської ради, яка може стати платформою для залучення додаткових ресурсів і партнерів. Проте на сьогодні її діяльність має формальний характер через відсутність регулярних засідань та чітких протоколів із пропозиціями щодо розвитку закладу. Це обмежує її потенціал як ефективного інструменту управління репутацією.

Ще однією проблемою є недоліки у сфері управління майном, зокрема відсутність державної реєстрації прав на 7 об'єктів нерухомості загальною первісною вартістю близько 979 млн грн та 3 земельні ділянки загальною площею 0,73 га. Це не лише є порушенням законодавства, але й впливає на довіру до управлінських процесів у закладі, що безпосередньо позначається на його репутації.

Крім того, на території «Охматдиту» без належного оформлення правовідносин розміщено офісні приміщення різних організацій, що призводить до втрати можливих надходжень від оренди та не покриває комунальні витрати. Така ситуація демонструє прогалини в управлінні майном закладу, що може сприйматися як низький рівень організаційної ефективності.

Важливим інструментом репутаційного управління є надання лікарнею додаткових послуг, однак і тут виявлено низку проблем. Наприклад, тарифи на платні послуги, введені в дію з 2021 року, не були затверджені Київською міською державною адміністрацією, що порушує чинне законодавство. Також взаємодія лікарні з комунальними закладами охорони здоров'я у сфері патологоанатомічних послуг здійснюється без відповідних договорів, передбачених законодавством. Це створює враження неврегульованості діяльності закладу, що може негативно впливати на його репутацію.

Таким чином, оцінка моделей та інструментів управління репутацією НДСЛ «Охматдит» демонструє наявність як сильних сторін, так і значних викликів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Результати оцінки моделей та інструментів управління репутацією
НДСЛ "Охматдит"**

Параметри оцінки	Результати	Пояснення
Кризове управління	Успішна адаптація до викликів війни, надання допомоги 64 пораненим.	Підвищення довіри до закладу через оперативну допомогу в екстремальних умовах.
Кількість пролікованих пацієнтів	Зниження на 30% у першому півріччі 2022 року, відновлення довоєнних показників у травні 2022 року.	Зменшення кількості пролікованих через евакуацію пацієнтів; швидке повернення до попередніх обсягів роботи.
Стратегічне планування	Відсутність стратегічного плану розвитку закладу.	Ускладнення реалізації довгострокових репутаційних ініціатив через відсутність чітких напрямів розвитку.
Участь у програмі медичних гарантій	Обмежена участь лише напрямом трансплантації органів.	Потенціал закладу не використовується повністю через невідповідність вимогам законодавства.
Опікунська рада	Формальна діяльність, відсутність актуальних рішень і регулярних засідань.	Недостатня ефективність у залученні партнерів і благодійних ресурсів.
Управління майном	Відсутність реєстрації прав на 7 об'єктів нерухомості та 3 земельні ділянки.	Невиконання норм законодавства створює ризики втрати активів і погіршує репутацію закладу.

Попри високий рівень надання медичних послуг у певних напрямках, таких як трансплантація, лікарня стикається з проблемами у стратегічному плануванні,

управлінні майном і взаємодії з державними органами. Для зміцнення репутації необхідно вирішити зазначені проблеми, розширити участь у програмах медичних гарантій, покращити роботу Опікунської ради та забезпечити прозорість і відповідність діяльності чинному законодавству.

Висновки до розділу 2

У розділі проведено комплексний аналіз формування та управління репутацією НДСЛ «Охматдит» як провідного дитячого медичного закладу України. Дослідження дозволило визначити основні аспекти, що впливають на репутаційний потенціал закладу, включаючи його організаційну структуру, стратегію формування позитивного іміджу та практики управління репутацією.

НДСЛ «Охматдит» має важливу соціальну місію, забезпечуючи спеціалізовану медичну допомогу дітям, а також бере участь у реалізації державних програм, зокрема у сфері трансплантації органів. Завдяки високій кваліфікації персоналу, впровадженню інноваційних медичних технологій та прозорій роботі з громадськістю лікарня досягає значних результатів, що позитивно впливає на її сприйняття серед пацієнтів, партнерів та суспільства.

Проте проведений аналіз виявив низку проблем, які потребують вирішення для покращення управління репутацією. Серед ключових викликів – відсутність затвердженого стратегічного плану розвитку, недостатня інтеграція в Програму медичних гарантій, а також проблеми в управлінні державним майном і роботою Опікунської ради. Ці недоліки створюють бар'єри для посилення репутаційного потенціалу та обмежують можливості розвитку лікарні.

Водночас стратегія формування репутації демонструє значний прогрес, особливо в умовах кризового управління, як це було під час активних бойових дій у 2022 році. Лікарня змогла швидко адаптуватися до викликів війни, відновити повноцінну діяльність і зберегти довіру громадськості. Це свідчить

про високу ефективність оперативного менеджменту та значний потенціал для подальшого вдосконалення.

Отже, НДСЛ «Охматдит» має потужну базу для зміцнення своєї репутації, однак подальший розвиток вимагає системного підходу до стратегічного планування, покращення внутрішніх процесів та більш ефективного використання інструментів управління репутацією. Лише за таких умов лікарня зможе повною мірою реалізувати свій потенціал як провідного медичного закладу України.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ НДСЛ "ОХМАТДИТ"

3.1. Сильні та слабкі сторони управління репутацією медичного закладу НДСЛ «Охматдит» МОЗ України

У сучасному світі надзвичайно важливо підтримувати репутацію медичного закладу, особливо такого масштабу, як НДСЛ «Охматдит» МОЗ України. Репутація медичної установи впливає на довіру пацієнтів, партнерів, донорів і загалом суспільства [3]. НДСЛ «Охматдит» не тільки надає високоспеціалізовану медичну допомогу, цей заклад також є осередком медичних інновацій, освітніх проєктів і соціальної підтримки.

SWOT-аналіз допомагає оцінити сильні та слабкі сторони лікарні та зовнішні можливості та загрози, що впливають на імідж закладу. Це допоможе створити план розвитку та оптимізувати комунікації (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз управління репутацією медичного закладу НДСЛ «Охматдит» МОЗ України

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>НДСЛ «Охматдит» має національне визнання як провідний дитячий медичний заклад, що спеціалізується на складних і високоспеціалізованих випадках лікування. Завдяки впровадженню інноваційних технологій рівень успішності лікування онкологічних захворювань досяг 89%, що значно перевищує середні показники в Україні. Лікарня активно співпрацює з міжнародними медичними центрами, що сприяє запозиченню передового досвіду та підвищенню кваліфікації персоналу. Висока медійна активність та використання соціальних мереж забезпечують ефективну комунікацію з аудиторією, що посилює довіру громадськості. Лікарня також демонструє прозорість у звітності, зокрема у сфері використання благодійних внесків, що дозволяє залучати додаткове фінансування.</p>	<p>Недостатня швидкість реагування на кризові ситуації та поширення негативної інформації у ЗМІ інколи спричиняє репутаційні ризики. Також спостерігається брак інфраструктурних ресурсів, попри значні благодійні надходження, що може негативно впливати на сприйняття закладу. Окрім того, є певна нерівномірність у регіональному доступі до інформації про діяльність лікарні, що може обмежувати кількість пацієнтів із віддалених областей. Нерідко лікарня стикається з великим навантаженням на персонал через значний потік пацієнтів, що може впливати на якість обслуговування.</p>

Можливості	Загрози
Залучення міжнародних грантів та програм для розвитку інфраструктури й розширення науково-дослідницької бази відкриває перспективи зміцнення репутації на глобальному рівні. Активна участь у благодійних ініціативах та соціальних проєктах дозволяє посилювати зв'язок із громадськістю, що сприяє подальшому зростанню довіри. Збільшення інвестицій у цифровізацію процесів (включно з телемедицині послугами) дозволяє оптимізувати взаємодію з пацієнтами. Крім того, підвищення уваги до медичної сфери у зв'язку із реформою охорони здоров'я створює можливості для активнішого лобювання державної підтримки.	Політична та економічна нестабільність в Україні може обмежити фінансування з державного бюджету та скоротити кількість благодійних надходжень. Конкуренція з боку приватних клінік, які пропонують індивідуальний підхід і короткі терміни очікування, створює ризик втрати частини пацієнтів. Також високий рівень інформаційної вразливості, пов'язаний із можливими фейковими новинами чи критикою в медіа, становить загрозу для репутації. Зростання глобальної конкуренції у сфері медичних послуг може ускладнити залучення міжнародних партнерів і грантів.

Для оцінки сильних та слабких сторін одного з головних конкурентів НДСЛ «Охматдит» МОЗ України, КНП «КМДКЛ №2», доцільним буде проведення порівняльного аналізу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Порівняльний SWOT-аналіз НДСЛ «Охматдит» МОЗ України та КНП
«Київська міська дитяча клінічна лікарня №2»**

№ з/п	Показник	НДСЛ «Охматдит» МОЗ України	КНП «Київська міська дитяча клінічна лікарня №2»
1. Сильні сторони (S)			
1.1.	Зручність розташування	Лікарня знаходиться в центрі Києва, недалеко від вокзалу (доступність для пацієнтів з різних областей України)	Лікарня розташовується на лівому березі Києва, зручна, здебільшого, для обслуговування місцевих мешканців
1.2.	Персонал	Висококваліфіковані спеціалісти, вихований та доброзичливий персонал	Висококваліфіковані спеціалісти, вихований та доброзичливий персонал
1.3.	Потужність лікарні	720 ліжок	300 ліжок
1.4.	Спектр послуг	Найширший в Україні серед дитячих медичних закладів (включаючи сучасну допомогу у відділенні онкогематології, послуги з трансплантації органів та гемопоетичних клітин)	Достатньо широкий

1.5.	Унікальність надаваних послуг	+	-
1.6.	Репутація серед пацієнтів	Дуже позитивна	Позитивна
1.7.	Надання медичної допомоги різним верствам населення	Діти до 18 років та дорослі	Діти до 18 років
1.8.	Співпраця із іншими ЗОЗ	Міцні партнерські відносини із закладами охорони здоров'я, міжнародними благодійними фондами та університетами	Співпраця, здебільшого, обмежується медичними закладами України, університетами
1.9.	Матеріально-технічне оснащення	Здебільшого надсучасне, залучення міжнародних партнерів дозволяє регулярно оновлювати оснащення лікарні	Достатньо сучасне
1.10.	Статус національної лікарні	+	-
1.11.	Залучення до співпраці політичних діячів, відомих особистостей	+++	-
2. Слабкі сторони (W)			
2.1.	Обладнання	Необхідність масивних відновлювальних робіт, закупівлі нового обладнання після ракетної атаки 08.07.2024	Недостатня кількість та застаріле діагностичне обладнання, потреба в покращенні матеріально – технічного забезпечення ЗОЗ
2.2.	Плинність кадрів	Достатньо висока	Достатньо висока
2.3.	Фінансування	Обмеженість бюджетного фінансування, висока залежність від благодійних організацій та донорів, які забезпечують лікарню необхідними ресурсами, але не можуть гарантувати їх стабільність та достатність	Державне фінансування, міське фінансування, активна співпраця з НСЗУ, обмежене залучення додаткових коштів (платні послуги, благодійна допомога, гранти та міжнародне фінансування) та спеціальних програм, цільових субвенцій
2.4.	Постачання витратних матеріалів/медикаментів	Труднощі з постачанням	Серйозні труднощі з постачанням
2.5.	Навчання на медичний персонал	Дуже високе	Високе

2.6.	Потреба капітального ремонту приміщень закладу	+++	+
2.7.	Укомплектованість закладу персоналом	Від 57,01 до 65,94% (в залежності від посади)	Дані відсутні
2.8.	Можливості впровадження фінансової мотивації медичного персоналу	-	-
2.9.	Розвиток телемедицини	+ -	-
3. Можливості (О)			
3.1.	Співпраця з НМУ ім.О.О.Богомольця	Можливість залучення до процесів діагностики та лікування професорського складу кафедр	
3.2.	Платні медичні послуги	Розширення спектру	Впровадження
3.3.	Співпраця з приватними медичними закладами	Вже співпрацює	Розширення співпраці
3.4.	Обмін досвідом з іншими лікувальними закладами	Вже впроваджений, необхідне продовження співпраці з колегами, в тому числі, міжнародними	Необхідно організувати
3.5.	Впровадження інноваційних методів діагностики та лікування	+	+
3.6.	Підвищення кваліфікації персоналу	+	++
3.7.	Покращення ефективності управління та контролю	+	++
3.8.	Розширення спектру надаваних послуг	+	+++
3.9.	Залучення донорських коштів, грантової допомоги, благодійних коштів на розвиток лікарні	Це є однією з основних форм фінансування НДСЛ «Охматдит»	++
3.10.	Розвиток телемедицини, імплементація штучного інтелекту в роботу закладу	+++	+++
3.11.	Розвиток співпраці з НСЗУ	+++	Вже активно співпрацює, необхідне розширення меж співпраці (підписання нових договорів за Програмою медичних гарантій)
4. Загрози (Т)			
4.1.	Нестабільна політична та економічна ситуація в Україні	+++	+++

4.2.	Залежність медичного закладу від донорських внесків	+++	+-
4.3.	Висока плинність кадрів	++	+
4.4.	Зростання конкуренції з боку державних та приватних медичних закладів	+	+++
4.5.	Скорочення державного фінансування	++	+
4.6.	Зниження кількості пацієнтів через демографічну кризу в країні	+++	+++
4.7.	Неможливість або ускладнене і довготривале відновлення обладнання та приміщень, що постраждало внаслідок бойових дій	+++	Не стосується

Джерело [38,39]

SWOT-аналіз управління репутацією НДСЛ «Охматдит» показав, що заклад має значні сильні сторони, які забезпечують йому високий рівень довіри та визнання серед громадськості й міжнародних партнерів. Основними перевагами є високий рівень спеціалізації, успіхи в лікуванні складних захворювань, активна робота зі ЗМІ та соціальними мережами, а також прозорість у фінансовій діяльності. Проте наявні слабкі сторони, зокрема недостатня швидкість кризового реагування, високе навантаження на персонал і обмеженість інфраструктурних ресурсів, створюють певні репутаційні ризики [8].

Значні можливості для посилення репутації пов'язані з розвитком міжнародної співпраці, цифровізацією послуг та участю в соціальних ініціативах, що може суттєво зміцнити позиції лікарні. Водночас загрози, такі як політична нестабільність, економічні труднощі та конкурентний тиск з боку приватних клінік, вимагають постійного моніторингу та проактивних дій.

Таким чином, для подальшого успіху в управлінні репутацією НДСЛ «Охматдит» варто зосередитися на мінімізації слабких сторін і загроз шляхом активної роботи в кризових ситуаціях, модернізації інфраструктури та підвищення регіональної доступності послуг. Реалізація таких заходів дозволить

лікарні закріпити статус лідера у сфері дитячої медицини як на національному, так і міжнародному рівнях.

3.2. Пропозиції щодо удосконалення управління репутацією НДСЛ «Охматдит» МОЗ України

Для підвищення ефективності управління репутацією НДСЛ «Охматдит» МОЗ України пропонується впровадження низки заходів, спрямованих на посилення довіри до закладу, оптимізацію його діяльності та відповідність сучасним стандартам організації медичних послуг [55].

Пропозиції до МОЗ України (рис.3.1):

- Розробка законодавчих та нормативних ініціатив. Варто підготувати та внести на розгляд Кабінету Міністрів України законопроекти, які сприятимуть розвитку державно-приватного партнерства в сфері охорони здоров'я, а також прийняти акти, що розширюють перелік медичних послуг, зокрема в таких напрямках, як онкологія та патологічна анатомія.

- Оновлення Статуту НДСЛ «Охматдит». Необхідно внести зміни до Статуту лікарні, привести його у відповідність до актуальних вимог законодавства, що дозволить чітко регламентувати діяльність закладу.

- Узгодження та впровадження стратегічних ініціатив. Рекомендується прискорити процес погодження проєкту розпорядження щодо спільної діяльності НДСЛ «Охматдит» з благодійною організацією «Фундація Дім Рональда МакДональда в Україні» та подати його на розгляд Кабінету Міністрів України. Це допоможе розвивати партнерські зв'язки та залучати додаткові ресурси.

- Розробка стратегічного плану розвитку. Створення стратегічного плану розвитку НДСЛ «Охматдит» дозволить систематизувати пріоритети закладу, зокрема у напрямках інноваційної діяльності, фінансової стабільності та покращення медичних послуг.



Рис.3.1. Перелік пропозицій для НДСЛ «Охматдит» МОЗ України

- Оснащення відділень згідно з вимогами. Рекомендується розробити та затвердити стандартизовані списки матеріально-технічного оснащення відділень лікарні відповідно до вимог законодавства, що дозволить відповідати сучасним стандартам надання медичних послуг.

- Регулювання тарифів на послуги. Міністерство охорони здоров'я повинно забезпечити встановлення економічно обґрунтованих тарифів на платні послуги НДСЛ «Охматдит», відповідно до вимог Постанови № 1548.

- Впровадження нового фінансового механізму. Необхідно реалізувати поступовий перехід до нового фінансового механізму, що включатиме чітке визначення переліку безоплатних та платних медичних послуг, що зміцнить довіру пацієнтів та підвищить прозорість діяльності лікарні.

- Контроль за використанням земельних ділянок і об'єктів нерухомості. Потрібно забезпечити належний контроль за використанням земельних ділянок та майна, усунувши незаконне використання приміщень третіми особами

(наприклад, ДП «Укрмедпроектбуд»), а також забезпечити відшкодування витрат на комунальні послуги.

Пропозиції до НДСЛ «Охматдит» (рис 3.2) [44]:

– Комплектування штату медичним персоналом. Важливо вирішити питання укомплектування стаціонарних відділень закладу відповідно до штатної потреби, що забезпечить своєчасне і якісне надання медичної допомоги.

– Визначення переліку медичних послуг. Рекомендується визначити чіткий перелік медичних послуг, які можуть надаватися пацієнтам безкоштовно, та затвердити економічно обґрунтовані тарифи на платні послуги, зокрема у сфері патологічної анатомії.

– Ефективне управління нерухомістю. Заклад має забезпечити ефективне використання об'єктів нерухомості загальною площею 1300,6 кв. м, які наразі не задіяні в діяльності, а також належним чином оформити правовідносини з іншими закладами щодо користування цією нерухомістю.

– Реєстрація прав на земельні ділянки та майно. Потрібно вжити заходів щодо оформлення речових прав на 7 об'єктів нерухомості та 3 земельні ділянки загальною площею 0,73 га, що стане основою для належного управління державним майном.

– Покращення умов для пацієнтів та персоналу. Рекомендується створити належні умови для перебування пацієнтів і медичного персоналу під час надзвичайних ситуацій, забезпечити укриття охоронними та протипожежними засобами, а також облаштувати місця для безпечного зберігання лікарських засобів.

– Налагодження співпраці із закладами охорони здоров'я. Важливо укласти договори з комунальними закладами охорони здоров'я м. Києва відповідно до чинного законодавства, що забезпечить юридичну прозорість взаємодії.

– Посилення роботи Опікунської ради. Для підвищення ефективності роботи Опікунської ради необхідно актуалізувати її склад, визначити ключові напрями діяльності та регулярно проводити засідання, результати яких будуть оформлені у вигляді протоколів із конкретними рекомендаціями.



Рис.3.2. Перелік пропозицій для НДСЛ «Охматдит» МОЗ України

Здійснення зазначених заходів дозволить зміцнити репутацію НДСЛ «Охматдит» шляхом підвищення прозорості, відповідності законодавству, оптимізації роботи з майном та покращення умов для пацієнтів і медичного персоналу. Крім того, це сприятиме формуванню довіри до закладу як з боку громадськості, так і партнерів, підвищуючи його позицію як провідного медичного центру України.

Репутація НДСЛ «Охматдит» має вирішальне значення для діяльності установи, оскільки від неї залежить рівень довіри з боку пацієнтів, громадськості, донорів і міжнародних партнерів. Якість медичних послуг, ефективність використання ресурсів, прозорість управлінських рішень і здатність закладу протистояти викликам сучасного світу є кількома факторами, які впливають на репутацію організації. Тим не менш, для підвищення

ефективності управління репутацією необхідно внести низку змін, які вплинуть як на внутрішню організацію лікарні, так і на те, як вона виглядає ззовні [53].

Забезпечення системного планування діяльності є одним із ключових напрямків покращення управління репутацією. Перешкодою для реалізації довгострокових ініціатив щодо покращення репутації є відсутність схваленого стратегічного плану розвитку НДСЛ «Охматдит». Такий план має включати пріоритети, спрямовані на покращення інфраструктури, впровадження нових медичних технологій, підвищення якості послуг і зміцнення громадських зв'язків. Системність у діяльності лікарні, чітке визначення її місця в Національній системі охорони здоров'я та прозорість управління будуть забезпечені затвердженням цього документа, що підвищить довіру до лікарні.

Вдосконалення системи фінансування є важливим кроком. Можливості НДСЛ «Охматдит» значно звужуються, оскільки зараз заклад бере участь у Програмі медичних гарантій лише в напрямку трансплантації органів. Лікарня повинна повністю включитися в Програму медичних гарантій, виконуючи встановлені вимоги, щоб підвищити її репутаційний потенціал. Це включає покращення матеріально-технічної бази, навчання персоналу та адаптацію організаційних процесів до нових стандартів. З цієї інтеграції послуги стануть більш доступними для пацієнтів, що позитивно вплине на громадську думку [54].

Оптимізація використання державного майна є ще одним важливим аспектом удосконалення управління репутацією. Відсутність реєстрації прав на низку об'єктів нерухомості та земельні ділянки створює ризики для збереження державних активів і негативно впливає на імідж закладу. Необхідно не лише завершити процес реєстрації майнових прав, але й забезпечити ефективне використання приміщень, які наразі не задіяні в діяльності лікарні. Наприклад, приміщення, що займають сторонні організації без належного оформлення договорів, мають бути приведені до відповідності із законодавством. Це дозволить оптимізувати фінансові ресурси та підвищити ефективність управління [43].

Забезпечення прозорості у взаємодії з партнерами та громадськістю також є важливим кроком. Для досягнення цього потрібно посилити діяльність Опікунської ради. Ця рада має стати ключовим механізмом залучення благодійних коштів, партнерських ресурсів і пропозицій щодо розвитку лікарні. Наразі її робота потребує актуалізації, зокрема через регулярні засідання, розробку чітко визначених рішень і розробку протоколів, які адміністрація лікарні повинна виконувати. Зміцнення репутації «Охматдиту» як закладу, який активно залучає громадськість до управлінських процесів, стане можливим завдяки активній участі благодійників і представників громадськості в роботі ради.

Управління репутацією також потребує покращення умов для пацієнтів і медичного персоналу. Це включає облаштування укриттів для безпеки під час надзвичайних ситуацій, забезпечення сучасного обладнання для надання допомоги та створення комфортного середовища для перебування пацієнтів. Такі заходи не лише покращать рівень послуг, але й сприятимуть формуванню позитивного враження про заклад [4].

Крім того, необхідно працювати над вдосконаленням комунікаційної стратегії. Сучасний медіа-простір є важливим інструментом формування репутації, тому регулярне інформування суспільства про досягнення лікарні, її інноваційні підходи та позитивні кейси лікування є ключовими елементами взаємодії з громадськістю. Використання соціальних мереж, офіційних звітів та медіа-кампаній дозволить підвищити впізнаваність лікарні та її авторитет серед громадян.

Реалізація цих заходів дозволить НДСЛ «Охматдит» не лише зміцнити свою репутацію, але й стати взірцевим прикладом медичного закладу, який поєднує інноваційність, прозорість і високі стандарти надання допомоги. Оптимізація внутрішніх процесів, підвищення ефективності управління майном, інтеграція в державні програми та посилення зв'язків із суспільством забезпечать лікарні довгостроковий репутаційний успіх.

3.3. Оцінка ефективності впроваджених змін

Зміни, впроваджені в діяльності НДСЛ «Охматдит» протягом 2023-2024 років, показали позитивну динаміку в основних показниках, включаючи збільшення обсягів медичних послуг, залучення фінансування, модернізацію інфраструктури та покращення умов для пацієнтів і персоналу. Прогноз на 2025-2026 роки передбачає додаткові зміни в ключових сферах, таких як стратегічне планування, зміцнення репутації установи, інтеграція в державні програми та розширення асортименту медичних послуг [9].

Протягом 2023-2024 років НДСЛ «Охматдит» продовжила відновлення та зростання після значних викликів, спричинених війною. Кількість пролікованих пацієнтів зростає до 34500 осіб у 2024 році, що на 23% більше, ніж у 2021 році, а кількість оперативних втручань досягла довоєнного рівня. Участь у Програмі медичних гарантій за двома напрямками (онкогематологія та радіологія) принесла додаткове фінансування на суму 55 млн грн у 2024 році, що на 22% більше, ніж у 2023 році.

Рівень задоволеності пацієнтів перевищив 88% завдяки покращенню інфраструктури, модернізації обладнання та створенню комфортних умов перебування. Доходи від оренди нерухомого майна зросли до 2,8 млн грн у 2024 році, а благодійні внески досягли 13 млн грн.

На основі аналізу досягнень 2023–2024 років окреслено основні тенденції та перспективи для НДСЛ «Охматдит» на 2025-2026 роки:

–Кількість пролікованих пацієнтів. Завдяки подальшій оптимізації медичних процесів, модернізації відділень та розширенню спектру послуг очікується, що у 2025 році кількість пролікованих пацієнтів досягне 37 000 осіб, а у 2026 році – 40 000 осіб. Це відповідає середньорічному приросту на рівні 8%.

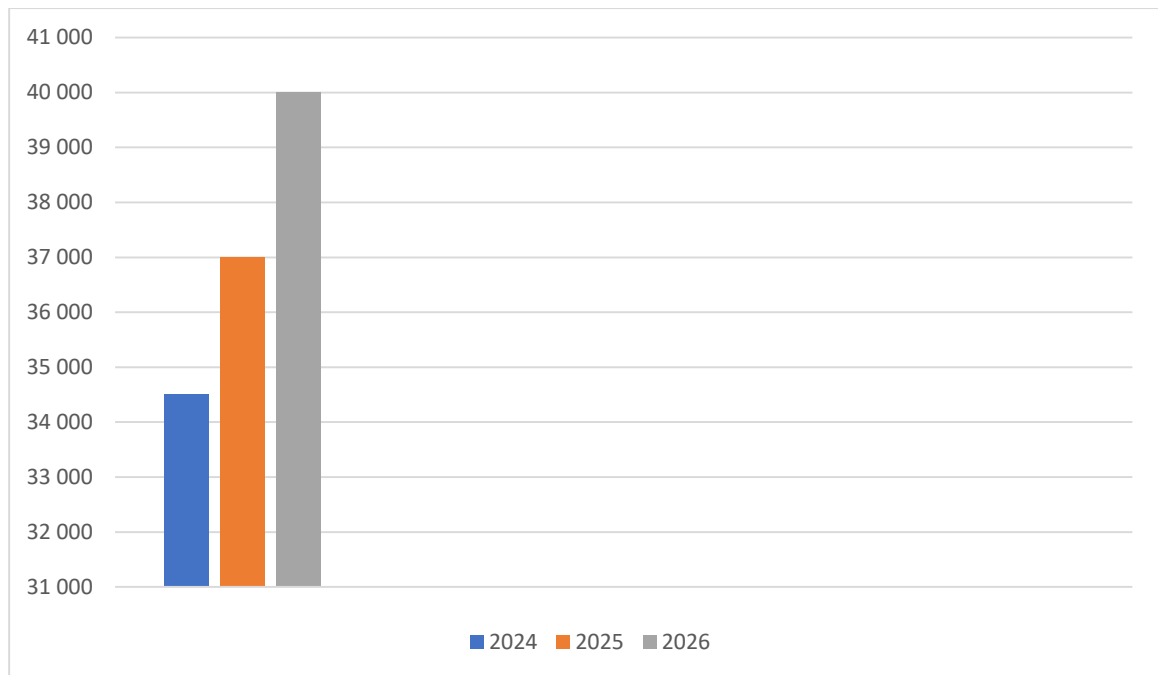


Рис.3.3. Прогнозована кількість пролікованих пацієнтів у 2025-2026 рр., тис.осіб

–Фінансування за Програмою медичних гарантій. У 2025 році НДСЛ «Охматдит» планує розширити участь у програмі медичних гарантій, додавши нові напрями. Очікується, що обсяг фінансування з боку НСЗУ у 2025 році складе 80 млн грн, а у 2026 році – 100 млн грн.

–Благодійні внески. Активізація роботи Опікунської ради та зміцнення співпраці з міжнародними фондами дозволять збільшити обсяг благодійних внесків до 15 млн грн у 2025 році та до 18 млн грн у 2026 році.

–Доходи від оренди майна. Завдяки укладанню нових договорів оренди та покращенню управління майном, доходи від оренди зростуть до 3 млн грн у 2025 році та до 3,2 млн грн у 2026 році.

–Рівень задоволеності пацієнтів. Подальше вдосконалення умов для перебування пацієнтів, закупівля нового обладнання та підвищення стандартів обслуговування дозволять досягти рівня задоволеності пацієнтів на рівні 90% у 2025 році та 92% у 2026 році.

–Модернізація інфраструктури. До 2026 року заплановано завершення реконструкції двох основних корпусів лікарні та впровадження сучасних

технологій у відділеннях онкології, трансплантації та інтенсивної терапії. Це дозволить збільшити пропускну здатність лікарні та якість надання послуг.

Таблиця 3.3

Результати впроваджених змін та прогноз на 2025-2026 роки

Показник	2021 рік	2024 рік	Прогноз на 2025 рік	Прогноз на 2026 рік	Пояснення
Кількість пролікованих пацієнтів (стаціонар)	28 000 осіб	34 500 осіб	37 000 осіб	40 000 осіб	Очікується стабільне зростання завдяки розширенню спектру послуг та модернізації відділень.
Фінансування за Програмою медичних гарантій	0 грн	55 млн грн	80 млн грн	100 млн грн	Розширення напрямів участі в програмі НСЗУ, зокрема у трансплантації та лікуванні рідкісних захворювань.
Доходи від оренди майна	0 грн	2,8 млн грн	3 млн грн	3,2 млн грн	Завершення оформлення прав на майно та активна договірна робота сприятимуть зростанню доходів.
Благодійні внески	8,9 млн грн	13 млн грн	15 млн грн	18 млн грн	Активна співпраця з міжнародними партнерами та благодійниками забезпечить зростання фінансування для потреб лікарні.
Рівень задоволеності пацієнтів	72%	88%	90%	92%	Покращення умов перебування, якість обслуговування та нові технології лікування сприятимуть зростанню задоволеності пацієнтів.
Дохід спеціального фонду (платні послуги)	10,8 млн грн	11,5 млн грн	12,5 млн грн	14 млн грн	Зростання доходу завдяки оптимізації тарифів і розширенню спектру платних послуг.

У 2025-2026 роках НДСЛ «Охматдит» має можливість закріпити свої досягнення та досягти нових стратегічних цілей. Подальша участь у Програмі медичних гарантій дозволить залучити додаткове державне фінансування для забезпечення доступності послуг. Зміцнення зв'язків із міжнародними партнерами та благодійниками допоможе залучити нові технології та ресурси.

Крім того, покращення інфраструктури та організаційних процесів підвищить рівень послуг і задоволеність пацієнтів. НДСЛ «Охматдит» збереже

свій статус провідного медичного закладу в Україні та зміцнить свої позиції на міжнародному рівні завдяки цим змінам.

Ефективність впроваджених змін у 2023–2024 роках створила міцний фундамент для подальшого розвитку НДСЛ «Охматдит». Прогноз на 2025–2026 роки демонструє перспективи зростання в усіх ключових напрямках – від кількості пролікованих пацієнтів до фінансової стабільності та репутаційного зміцнення. Втілення стратегічних ініціатив дозволить лікарні стати інноваційним центром медичної допомоги, зберігаючи високий рівень довіри з боку пацієнтів, партнерів і громадськості.

Висновки до розділу 3

У межах розділу було проведено аналіз ключових аспектів управління репутацією НДСЛ «Охматдит» МОЗ України, визначено сильні та слабкі сторони, розроблено конкретні пропозиції щодо удосконалення цього процесу та оцінено ефективність уже впроваджених змін. Результати свідчать, що лікарня має значний потенціал для подальшого зміцнення репутації як провідного медичного закладу України, однак це потребує комплексного підходу до подолання існуючих викликів.

Сильними сторонами НДСЛ «Охматдит» є висока спеціалізація в наданні складних медичних послуг, ефективне реагування на кризові ситуації та стабільна підтримка з боку громадськості та благодійників. Завдяки модернізації відділень, розширенню спектру послуг та активній участі в державних програмах, заклад демонструє позитивну динаміку в ключових показниках діяльності. Зокрема, досягнуто збільшення кількості пролікованих пацієнтів, рівня задоволеності пацієнтів та обсягів фінансування через програми медичних гарантій.

Водночас аналіз виявив низку слабких сторін, таких як недостатня систематизація стратегічного планування, потреба в оптимізації управління

ресурсами, зокрема нерухомістю, а також обмеженість участі в міжнародних програмах і проєктах. Ці аспекти створюють бар'єри для повноцінної реалізації репутаційного потенціалу закладу.

Пропозиції, розроблені у межах розділу, спрямовані на подолання цих викликів. До основних напрямів удосконалення належать запровадження стратегічного плану розвитку лікарні, розширення участі в Програмі медичних гарантій, покращення умов для пацієнтів та персоналу, підвищення прозорості роботи через модернізацію роботи Опікунської ради, а також більш ефективне управління майном.

Оцінка впроваджених змін показала позитивні результати. У 2023–2024 роках НДСЛ «Охматдит» змогла досягти значного прогресу: відновлення довоєнного рівня госпіталізацій, зростання фінансових надходжень через державні та благодійні програми, підвищення рівня задоволеності пацієнтів та збільшення громадської довіри. У 2025-2026 роках прогнозується подальше зростання за всіма основними напрямками діяльності.

Таким чином, впровадження запропонованих змін дозволить НДСЛ «Охматдит» не лише зміцнити свою репутацію як лідера серед медичних закладів України, але й підвищити свою конкурентоспроможність на міжнародному рівні, закріпивши позиції інноваційного медичного центру.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження було розкрито сутність та значення репутації для медичних закладів, визначено чинники, що впливають на її формування, а також проаналізовано стратегії та інструменти управління репутацією на прикладі НДСЛ «Охматдит» МОЗ України. Репутація медичних установ є критично важливим аспектом їхньої діяльності, оскільки впливає на довіру пацієнтів, партнерів, донорів та громадськості, а також на доступ до фінансування, кадрового потенціалу та загальної ефективності роботи. На прикладі НДСЛ «Охматдит» МОЗ України стає зрозумілим, що репутація закладу визначає його статус як національного лідера в сфері дитячої медицини та забезпечує основу для довгострокового розвитку.

Встановлено, що управління репутацією є багатовимірним процесом, який залежить від низки чинників, зокрема якості надання медичних послуг, прозорості діяльності, ефективності використання ресурсів та побудови комунікацій із суспільством. Особлива увага була приділена аналізу ролі організаційної структури, яка у випадку НДСЛ «Охматдит» забезпечує чіткий розподіл функцій між підрозділами, що дозволяє ефективно управляти складними лікувальними процесами та підтримувати високі стандарти медичної допомоги.

Дослідження сучасних моделей та інструментів управління репутацією у сфері охорони здоров'я продемонструвало, що найбільш ефективними є підходи, які поєднують цифровізацію комунікацій, прозору звітність, активну взаємодію з пацієнтами та інноваційні технології. Для НДСЛ «Охматдит» МОЗ України до цього списку також додається участь у державних програмах, благодійних ініціативах та міжнародних проєктах, які створюють умови для розширення спектру послуг та підвищення довіри з боку громадськості.

Аналіз організаційної структури та стратегії формування репутації НДСЛ «Охматдит» виявив її сильні сторони, серед яких є висока кваліфікація медичного персоналу, спеціалізація на складних випадках лікування,

модернізація інфраструктури та активна робота з благодійниками. Проте були ідентифіковані певні виклики, зокрема відсутність стратегічного плану розвитку, недостатня участь у міжнародних програмах і незадовільне управління деякими ресурсами, такими як державне майно. Це обмежує можливості для подальшого розвитку та знижує репутаційний потенціал закладу.

Розроблені рекомендації для вдосконалення управління репутацією НДСЛ «Охматдит» включають заходи з розробки стратегічного плану розвитку, розширення участі в програмі медичних гарантій, активізацію роботи Опікунської ради, підвищення прозорості використання благодійних коштів, модернізацію обладнання та покращення умов для пацієнтів. Запропоновано також оптимізувати управління нерухомим майном та ресурсами, що дозволить залучити додаткові фінансові ресурси для розвитку лікарні.

Оцінка впроваджених змін продемонструвала, що лікарня вже досягла відчутних результатів, таких як зростання кількості пролікованих пацієнтів, збільшення доходів від платних послуг і благодійних внесків, а також підвищення рівня задоволеності пацієнтів. Прогноз на 2025–2026 роки свідчить про можливість подальшого збільшення фінансування через розширення участі в державних програмах, активізацію співпраці з міжнародними партнерами та впровадження нових медичних послуг.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що НДСЛ «Охматдит» має значний репутаційний потенціал, реалізація якого залежить від впровадження системного підходу до управління. Зосередження уваги на розробці стратегічних ініціатив, модернізації інфраструктури та підвищенні прозорості діяльності сприятиме подальшому зміцненню репутації лікарні як провідного медичного закладу України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р. Р., Демків І. О. Антикорупційний механізм та засоби детінізації у соціальній сфері. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм, вип. 13, Червень 2021, с. 27–37. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/576>
2. Августин Р. Р., Демків І. О. Організаційно-економічний механізм детінізації відносин у базових видах економічної діяльності. Підприємництво і торгівля. Львів: Львівський торговельно-економічний університет. № 22, 2018. С. 86–93. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/86>
3. Августин Р. Р., Демків І. О. Стимули та інструменти детінізації підприємництва: секторальний аспект. Вчені записки Університету «КРОК»: зб. наук. праць. Київ: Вид-во Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК», 2019. Вип. №1 (53). С. 36–45. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/143>
4. Августин Р. Р., Стахів О. В. Управління процесами інтелектуалізації – системна умова розвитку закладів охорони здоров'я. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2023. № 37. С. 13–21.
5. Августин Р. Р., Стахів О. В. Визначення стратегічних пріоритетів управління системним розвитком закладів охорони здоров'я. Академічні візії. 2023. № 17. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/250>.
6. Аналіз діяльності НДСЛ «Охматдит» МОЗ України за 2022 рік. 2023. Ст. 89 https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2022/23-4_2022/Zvit_23-4_2022.pdf
7. Барна Н. В. Іміджелогія. – К.: УН-Т Україна, 2007. – 217 с.
8. Барабаш А. О., Лозова О. В. Імідж закладу охорони здоров'я: особливості формування та складові. ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», м. Полтава. 2021. С. 11–13. URL: <http://surl.li/pmlyu>

9. Біруля В., Дадінова М., Казанжи З. Управління репутацією закладу охорони здоров'я. Ефективні комунікації закладів охорони здоров'я. 2020. С. 53–55. URL: <http://surl.li/pmlxj>
10. Бондар-Підгурська О. В., Хоменко І. І., Жнякін В. В. Розробка та реалізація стратегії розвитку закладів охорони здоров'я в умовах нових викликів і загроз. Scientific knowledge, aesthetic creativity and social practices. 2023. С. 5–9. URL: <http://surl.li/pmlug>
11. Бойко С. Г. Диверсифікація джерел фінансування охорони здоров'я. 2019. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/socialna-politika/diversifikaciya-dzherel-finansuvannya-okhoroni-zdorovya>
12. Борщ В. І. Ринок охорони здоров'я України: аналіз сучасного стану та тенденції розвитку. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2020. Том 19. Вип. 1 (44). С. 140–159.
13. Вісім принципів пацієнт-орієнтованості надання медичної допомоги на рівні закладу та команди ПМД. Управління закладом охорони здоров'я. 2022. № 10 (жовтень). URL: <https://egolovlikar.mcfr.ua/993816>.
14. Грабчак В. І. Сутність поняття «репутація підприємства» та її складових. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Випуск 10. С. 313–318.
15. Динник І. П. Комунікативні засоби персвазії як інструмент управлінського впливу лідера. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2023. № 1 (79). С. 38–42. URL: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2023.1.6>
16. Договір № 4109-E124-P000 про медичне обслуговування населення за Програмою медичних гарантій від 28.12.2023.
17. Договір №ТГСК-3052401 про медичне обслуговування населення з надання спеціалізованої медичної допомоги методом трансплантації органів та інших анатомічних матеріалів. URL: https://ohmatdyt.com.ua/wpcontent/uploads/2023/06/TGSK_3052401_NDSL_OHM_ATDIT.pdf

18. Дуже Х. Формування позитивного іміджу закладу охорони здоров'я. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки. 2020. С. 162–165. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/38833>
19. Звіт про результати аудиту ефективності використання коштів, виділених з державного бюджету для здійснення діяльності національною дитячою спеціалізованою лікарнею "Охматдит" МОЗ України та зміцнення її матеріально-технічної бази, 2022 р. URL: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2022/23-4_2022/Zvit_23-4_2022.pdf
20. Золенко А. С. Вплив онлайн-репутації підприємства на ефективність його функціонування. Управління стійким розвитком економіки: теоретичні і практичні аспекти: колективна монографія за редакцією В. В. Прохорової. Х.: Вид.: Іванченка І. С., 2018. С. 258–264.
21. Кравчук Н. О., Вашків О. П. Ділова репутація як стратегічний чинник компанії. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/2428/1/Ділова%20репутація.pdf>
22. Ліцензійний реєстр МОЗ України. URL: <https://opendatabot.ua/open/moz-licenses>
23. Менеджмент: навчальний посібник. Матукова Г.І., Кожемякіна Т.В., Матукова-Ярига Д.Г. НУ «Києво-Могилянська Академія». Київ, 2020. 557 с.
24. 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: [Електронний посібник], 2023. 1289 с.
25. Меркулова Т. В., Мартиненко М. В., Потій О. О. Концептуальні засади управління розвитком взаємовідносин зі стейкхолдерами в галузі медичних послуг. Управління розвитком. 2023. Т. 21. № 2. С. 8–19. URL: <http://doi.org/10.57111/devt/2.2023.08>

26. Мельник А. Трансформаційна модель ринку охорони здоров'я в Україні в умовах сучасних викликів. Вісник економіки. Випуск 2 (103). Тернопіль: ЗУНУ. 2022. С. 111-127.
27. Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 28 жовтня 2002 року №385 «Про затвердження переліків закладів охорони здоров'я, лікарських, провізорських посад та посад молодших спеціалістів з фармацевтичною освітою у закладах охорони здоров'я».
28. НДСЛ «Охматдит». (2020). Статут Національного дитячого спеціалізованого лікувального закладу “Охматдит” Міністерства охорони здоров'я України. Київ: НДСЛ “Охматдит”. URL: <https://moz.gov.ua/uploads/ckeditor/Вакансії/Оголошення/статут%20Охматдиту.pdf>
29. НДСЛ «Охматдит» МОЗ України. (2019). Посадові інструкції працівників Національного дитячого спеціалізованого лікувального закладу “Охматдит” Міністерства охорони здоров'я України.
30. НДСЛ «Охматдит» МОЗ України. (2019). Характеристика підприємства НДСЛ Охматдит [Електронний ресурс]. URL: <https://ohmatdyt.com.ua/znati/pro-likarnyu/>
31. НДСЛ «Охматдит» МОЗ України. (2019). Штатний розпис Національного дитячого спеціалізованого лікувального закладу “Охматдит”.
32. НДСЛ «Охматдит» МОЗ України. (2020). Фінансова звітність Національного дитячого спеціалізованого лікувального закладу “Охматдит” Міністерства охорони здоров'я України за 2022 рік.
33. НДСЛ «Охматдит» МОЗ України. (2020-2023). Відсоток укомплектованості НДСЛ «Охматдит». URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/reg7180?an=1988&ed=2018_05_16
34. Орду К. С. До питання про формування позитивного іміджу медичної установи. Тези за матеріалами XV Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні питання клінічної медицини». 2021. С. 200–201. URL: <http://surl.li/pmlyd>

35. Організація діяльності закладу охорони здоров'я / навч. посібник за ред. Шкільняка М. М., Желюк Т. Л. Тернопіль: Крок, 2021. 516 с.
36. Офіційний сайт благодійного фонду «Охматдит». URL: <https://www.ohmatdytfund.org>
37. Офіційний сайт Державного комітету статистики. URL: www.ukrstat.gov.ua.
38. Офіційний сайт КНП «Київська міська дитяча клінічна лікарня №2». URL: <https://www.childhospital.com.ua>
39. Офіційний сайт НДСЛ «Охматдит» МОЗ України. URL: <https://ohmatdyt.com.ua/>
40. Офіційний сайт НСЗУ. URL: <https://nszu.gov.ua>
41. Помянська Н. Ю. Управління діловою репутацією на синергетичних засадах. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2018. Випуск 9. Частина 4. С. 57–61.
42. Постанова КМУ від 17 вересня 1996 р. №1138 «Про затвердження переліку платних послуг, які надаються в державних і комунальних закладах охорони здоров'я та вищих медичних навчальних закладах». URL: <https://ips.ligazakon.net/document/КР961138?an=2>
43. Потій О. О. Методичний підхід до визначення пріоритетності стейкхолдерів підприємств сфери медичних послуг. Наукові інновації та передові технології. 2024. № 5 (33). С. 389–402. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5\(33\)-389-402](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5(33)-389-402).
44. Потій О. О. Методичний підхід до оцінки управління репутацією як основи взаємовідносин зі стейкхолдерами на підприємствах сфери медичних послуг. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2024. № 4. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-4-9907>.
45. Потій О. О. Удосконалення методичного забезпечення управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами на підприємствах сфери медичних послуг. Економіка та суспільство, 2024. (62). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-154>.

46. Соколова Ю. О. Удосконалення діяльності державного медичного закладу на засадах маркетингу. Інфраструктура ринку. 2019. № 37. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/37-2019>.
47. Фінансова звітність НДСЛ «Охматдит». URL: <https://clarity-project.info/edr/01994089/finances>
48. Шкільняк М.М. Організація діяльності закладу охорони здоров'я. Навч. посібник за ред. Шкільняка М.М., Т.Л. Желюк. Тернопіль: ЗУНУ. 2022. 438 с.
49. Шкільняк М.М. Вектори модернізації менеджменту закладу охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. Матеріали доповідей Всеукраїнської наук.-практ. конференції з міжнародною участю. Тернопіль – Кам'янець-Подільський: ТНЕУ, 2018. С. 332-336.
50. Що мотивує медичний персонал за результатами дослідження проекту USAID. Управління закладом охорони здоров'я. 2022. № 10 (жовтень). URL: <https://egolovlikar.mcfrr.ua/993821>
51. Як налагодити клієнтський сервіс та поліпшити репутацію медзакладу. URL: <https://shop.expertus.media/catalog/okhorona-zdorovya/yak-nalagodyty-kliyentskyu-servis-ta-polipshyty-reputatsiyu-medzakladu/>
52. Як спілкуватися із пацієнтом в умовах воєнного стану. Управління закладом охорони здоров'я. 2022. № 10 (жовтень). URL: <https://egolovlikar.mcfrr.ua/99380>
53. Berger-Walliser G., Scott I. Redefining corporate social responsibility in an era of globalization and regulatory hardening. American Business Law Journal. 2018. Т. 55. № 1. Р. 167–218.
54. Grynko T., Kuzmenko O. Problems of Forming Social Responsibility of Health Care Institutions. Development Management. 2018. Т. 16. № 3. Р. 1–7.
55. Kabachenko D., Churikanova O., Oneshko S., Avhustyn R., Slatvinska V. Application of Information Technologies for Management Decision Making in the Conditions of the Instability of the External Economic Space. International Journal for Quality Research. Volume 16 Number 4. 2022. P. 1121-1132.

56. Ruslan Avhustyn, Iryna Demkiv. Anti-corruption mechanism and means of detinization in the social sphere. The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism. 2021. (13), P. 27-37

ДОДАТКИ

Додаток А

**Основні показники діяльності стаціонару НДСЛ «Охматдит» МОЗ
України за роками 2020-2022**

Показник	2020	2021	2022
Ліжковий фонд	620	720	720
Робота ліжка (днів)	250,4	269,3	209,5
Оберт ліжка (разів)	22,0	23,8	18,2
Виконання плану роботи ліжка (%)	81,3	84,8	70,4
Середня тривалість лікування (дні)	11,4	11,3	11,5
Кількість ліжко-днів	149,705	171,517	150,830
Вибуло хворих	13,104	15,144	13,061
Питома вага пролікованих іногородніх (%)	57,6	62,8	64,5
Летальність (%)	0,51	0,49	0,54

Джерело [35]

Додаток Б

**Характеристика персоналу НДСЛ «Охматдит» МОЗ України
за 2023 рік**

№ з/п	Показник	Характеристика	
		абс.ч.	%
1	Кількість лікарів	492	21,09
2	Кількість медичних сестер	826	35,40
3	Кількість молодших медичних сестер	526	22,55
4	Інші працівники	489	20,96
5	Всього	2333	100