

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: «Бренд-менеджмент закладу охорони здоров'я»

Студента групи 14401 БМН,
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент у сфері
охорони здоров'я »

Науковий керівник
науковий ступінь,
вчене звання

Гарант освітньо-
професійної програми
науковий ступінь
вчене звання

Завідувач кафедри,
науковий ступінь
вчене звання

Валерія
КОЧУБЕЄВА

Наталія ПРУС,
к.е.н., доцент

Ганна МАТУКОВА,
д.пед.н., професор

Валентин ПАРІЙ,
д.мед.н, професор

Київ, 2025

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

_____ 2025 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Кочубесвої Валерії Валеріївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Бренд-менеджмент закладу охорони здоров'я»

керівник роботи Наталія ПРУС, к.е.н., доцент

затверджені наказом вищого навчального закладу від "13"травня 2025 р. № 381

2. Строк подання студентом роботи

3. Вихідні дані до роботи дані літературних та наукових джерел, форми фінансової, юридичної та кадрової звітності, аналітичні звіти НСЗУ, відгуки пацієнтів, опитування персоналу, дані соціальних мереж та онлайн-платформ.

4. Цільова установка кваліфікаційної роботи

Мета кваліфікаційної роботи теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи бренд-менеджменту закладу охорони здоров'я на прикладі Клініки репродуктивного здоров'я «ІКСІ Клініка».

Об'єкт дослідження - процес управління брендом у закладах охорони здоров'я.

Предмет дослідження - теоретико-методичні засади та практичні аспекти формування і розвитку системи бренд-менеджменту в Клініці репродуктивного здоров'я «ІКСІ Клініка».

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу – табл. 21, рис. 2.

6. Дата видачі завдання "01" вересня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження та надання теми роботи	травень 2025 р.	Виконано
2	Обґрунтування актуальності теми роботи	вересень 2025 р.	Виконано
3	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	вересень 2025 р.	Виконано
4	Надання матеріалів по першому розділу роботи	жовтень 2025 р.	Виконано
5	Збір інформації для написання другого розділу роботи	жовтень 2025 р.	Виконано
6	Надання матеріалів по другому розділу роботи	листопад 2025 р.	Виконано
7	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	листопад 2025 р.	Виконано
8	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	листопад 2025 р.	Виконано
9	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	листопад 2025 р.	Виконано
10	Антиплагіатна перевірка роботи	грудень 2025 р.	Виконано
11	Підготовка доповіді до захисту роботи	грудень 2025 р.	Виконано

Студент _____ Валерія КОЧУБЕСВА
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Наталія ПРУС
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Текст стор.96, табл.21, рис.2

Ключові слова: бренд, бренд-менеджмент, заклад охорони здоров'я, імідж, конкурентоспроможність, лояльність пацієнтів.

Кваліфікаційну роботу магістра присвячено дослідженню теоретичних засад та прикладних аспектів бренд-менеджменту закладів охорони здоров'я в умовах посилення конкурентної боротьби та структурних змін у системі охорони здоров'я. У роботі систематизовано наукові підходи до визначення поняття бренду та бренд-менеджменту, розкрито їх економічну та соціальну сутність, а також обґрунтовано значення бренду як стратегічного нематеріального активу медичного закладу.

У процесі дослідження проаналізовано діяльність Клініки репродуктивного здоров'я «ІКСІ Клініка», здійснено оцінку стану та результативності її бренд-менеджменту. Проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування закладу, визначено ключові фактори впливу на формування бренду та сприйняття іміджу клініки з боку пацієнтів і зацікавлених сторін. Особливу увагу приділено ролі довіри, репутації та комунікацій у процесі побудови стійкого бренду медичного закладу.

Результатом кваліфікаційної роботи магістра є визначення пріоритетних напрямів удосконалення системи бренд-менеджменту Клініки репродуктивного здоров'я «ІКСІ Клініка» та розроблення практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, зміцнення позитивного іміджу, зростання рівня довіри та лояльності пацієнтів, а також підвищення ефективності управлінської діяльності закладу. Запропоновані заходи сприятимуть формуванню цілісного бренду клініки та забезпеченню її сталого розвитку в сучасних умовах трансформації ринку медичних послуг.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я	8
1.1. Бренд-менеджмент: сутність, значення та роль в системі управління ЗОЗ	8
1.2. Сучасні підходи до формування системи бренд-менеджменту ЗОЗ	22
Висновки до 1 розділу	38
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ СИСТЕМИ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ КЛІНІКИ РЕПРОДУКТИВНОГО ЗДОРОВ'Я «ІКСІ КЛІНІКА»	39
2.1. Характеристика Клініки репродуктивного здоров'я «ІКСІ Клініка» та аналіз ключових показників діяльності	39
2.2. Аналіз стану системи бренд-менеджменту Клініки репродуктивного здоров'я «ICSI Clinic»	64
Висновки до 2 розділу	71
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ КЛІНІКИ РЕПРОДУКТИВНОГО ЗДОРОВ'Я «ІКСІ КЛІНІКА»	76
3.1. Пріоритетні напрями вдосконалення бренд-менеджменту «ІКСІ Клініка»	76
3.2. Рекомендації щодо впровадження спеціалізованого мобільного додатка для пацієнтів як стратегічного цифрового інструменту підсилення бренду»	83
Висновки до 3 розділу	94
ВИСНОВКИ	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	97
ДОДАТКИ	103

ВСТУП

В умовах системної трансформації національної системи охорони здоров'я, що відбувається під впливом медичної реформи, діджиталізації суспільних процесів, зростання конкуренції на ринку медичних послуг та підвищення вимог споживачів до якості, безпеки й прозорості діяльності закладів охорони здоров'я, особливої значущості набувають сучасні підходи до управління їх іміджем та репутацією. У такому контексті бренд-менеджмент розглядається не лише як інструмент маркетингового впливу, а як стратегічний ресурс розвитку медичного закладу, що формує довіру пацієнтів, забезпечує їх лояльність, сприяє підвищенню конкурентоспроможності, фінансової стабільності та соціальної відповідальності установи.

Особливої актуальності проблематика бренд-менеджменту набуває у сфері репродуктивної медицини, яка характеризується високим рівнем психоемоційної залученості пацієнтів, значною соціальною чутливістю, складністю та інноваційністю медичних послуг. Прийняття управлінських і споживчих рішень у цій сфері ґрунтується не стільки на цінових чинниках, скільки на рівні довіри до медичного закладу, професійній репутації лікарів, дотриманні етичних норм, якості сервісу, відкритості інформації та соціальної відповідальності клініки. За таких умов ефективне формування та розвиток бренду потребують комплексного, системного підходу, що поєднує стратегічне управління, маркетингові комунікації, управління якістю медичних послуг і розвиток сервісної культури.

Водночас, попри зростаючу роль бренду в діяльності закладів охорони здоров'я, більшість вітчизняних медичних установ і надалі використовують інструменти бренд-менеджменту фрагментарно та переважно на тактичному рівні, без належної інтеграції у систему стратегічного управління. Зазначене негативно позначається на рівні впізнаваності, репутаційній стійкості, здатності ефективно конкурувати на ринку медичних послуг і забезпечувати довгостроковий розвиток. Отже, виникає об'єктивна потреба у науковому

обґрунтуванні та практичній апробації сучасних механізмів удосконалення системи бренд-менеджменту в діяльності закладів охорони здоров'я, зокрема у клініках репродуктивного здоров'я, що й зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи бренд-менеджменту закладу охорони здоров'я на прикладі Клініки репродуктивного здоров'я «ІКСІ Клініка».

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено розв'язання таких завдань:

- дослідити сутність, значення та роль бренд-менеджменту в системі управління закладами охорони здоров'я;
- охарактеризувати сучасні підходи до формування системи бренд-менеджменту ЗОЗ;
- надати загальну характеристику діяльності Клініки репродуктивного здоров'я «ІКСІ Клініка» та проаналізувати її основні фінансово-економічні показники;
- здійснити аналіз стану системи бренд-менеджменту «ICSI Clinic»;
- визначити ключові проблеми та резерви розвитку бренд-менеджменту клініки;
- обґрунтувати пріоритетні напрями його вдосконалення;
- розробити організаційно-управлінські заходи з реалізації запропонованих ініціатив і систему показників оцінювання їх ефективності (KPI).

Об'єктом дослідження є процес управління брендом у закладах охорони здоров'я.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні аспекти формування і розвитку системи бренд-менеджменту в Клініці репродуктивного здоров'я «ІКСІ Клініка».

У кваліфікаційній роботі використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, а саме: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних положень бренд-менеджменту; порівняльний і структурно-логічний аналіз – для дослідження сучасних підходів до управління брендом у закладах охорони здоров'я; економічний та фінансовий аналіз – для оцінювання результатів діяльності клініки; SWOT-аналіз – для визначення сильних і слабких сторін бренду, можливостей і загроз його розвитку; контент-аналіз і аналіз соціальних мереж – для вивчення комунікаційної активності бренду; методи опитування та анкетування – для оцінювання сприйняття бренду пацієнтами; графічні методи – для наочного подання результатів дослідження; метод узагальнення – для формування висновків і практичних рекомендацій.

Елементи наукової новизни полягають в обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи бренд-менеджменту клініки репродуктивного здоров'я на основі комплексного аналізу її діяльності, особливостей позиціонування бренду, результатів SWOT-аналізу та оцінювання цифрової присутності «ICSI Clinic».

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості впровадження запропонованих рекомендацій у діяльність Клініки репродуктивного здоров'я «ІКСІ Клініка» з метою підвищення рівня впізнаваності бренду, довіри та лояльності пацієнтів, конкурентоспроможності закладу й ефективності маркетингових комунікацій. Отримані результати також можуть бути використані у практичній діяльності інших закладів охорони здоров'я.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я

1.1. Бренд-менеджмент: сутність, значення та роль в системі управління закладом охорони здоров'я

У сучасних умовах глобалізації та високої конкуренції поняття «бренд» набуває стратегічного значення для будь-якої організації – як у бізнесі, так і в соціально орієнтованих сферах, зокрема в охороні здоров'я [1; 2].

Бренд виступає не лише маркетинговим позначенням чи зовнішньою ознакою товару, а комплексною категорією, що поєднує економічні, психологічні, культурні та соціальні виміри [3]. Його вивчення дозволяє зрозуміти, як організації впливають на сприйняття, поведінку й довіру своїх цільових аудиторій, формуючи конкурентні переваги, лояльність та довготривалі відносини.

Згідно з сучасними науковими уявленнями, бренд – це комплекс певних характеристик товару, послуги чи організації (психологічних, функціональних, емоційних), що виражаються через набір атрибутів і створюють у свідомості споживача цілісний образ [1].

Як зазначається в науковій літературі (цит. за: Лищенко, 2023) [1], зокрема у працях Пазюка, Горбаль, Коноваленка та Майбороди, бренд не можна зводити лише до логотипу чи візуального стилю. Це сукупність значень, асоціацій, емоцій, символів і досвіду, які формують унікальну ідентичність компанії та визначають її сприйняття в очах споживачів.

Так, В. Пазюк визначає бренд як ідею компанії, що втілюється через зовнішні атрибути – логотип, фірмовий стиль, слоган, кольорову гаму та комунікаційні елементи, які разом створюють упізнаваний образ організації [1]. Н. Івашова трактує бренд як головний орієнтир діяльності підприємства, який задає стратегічний курс і єднає внутрішні процеси з очікуваннями споживачів [1].

Н. Горбаль розглядає бренд у контексті маркетингового інструменту, підкреслюючи його фінансову цінність як нематеріального активу, що підвищує капіталізацію компанії та забезпечує її стійкість на ринку [1; 2]. На думку А. Коноваленка, бренд виконує культууроутворюючу функцію, впливаючи на соціальні норми, поведінку й цінності споживачів [1]. Г. Майборода визначає бренд як сучасний інструмент маркетингу, який використовується на всіх етапах життєвого циклу продукту для створення системи характерних емоцій та асоціацій у свідомості споживача [1].

Отже, у науковій літературі можна виокремити три основні підходи до розуміння сутності бренду закладу охорони здоров'я:

- управлінсько-стратегічний підхід, відповідно до якого бренд закладу охорони здоров'я розглядається як стратегічний ресурс системи управління, інструмент реалізації конкурентної стратегії, позиціонування на ринку медичних послуг та формування довгострокових конкурентних переваг. У межах даного підходу бренд інтегрується в загальну систему менеджменту закладу та використовується для підвищення ефективності управлінських рішень, якості медичних послуг і рівня довіри пацієнтів.

- фінансово-економічний підхід, згідно з яким бренд закладу охорони здоров'я трактується як нематеріальний актив, що має економічну вартість, підвищує інвестиційну привабливість медичного закладу та безпосередньо впливає на його фінансову стійкість, ринкову вартість і конкурентні позиції.

- соціально-орієнтований (соціокультурний) підхід, який акцентує увагу на символічному, комунікативному та поведінковому вимірах бренду закладу охорони здоров'я. У межах цього підходу бренд розглядається як носій соціальних цінностей, професійної етики, репутації та суспільної довіри, здатний формувати стійкі емоційні зв'язки з пацієнтами, їх лояльність та позитивне сприйняття медичної установи.

Бренд – це не статичний логотип чи назва, а жива система взаємодії між організацією та суспільством, яка постійно розвивається під впливом

соціальних і технологічних змін [3; 4]. Зокрема, розвиток цифрових медіа суттєво трансформував природу бренду: тепер він формується не лише компанією, а й самими споживачами через відгуки, онлайн-взаємодію, соціальні мережі та репутаційні платформи [4]. Це означає, що бренд є результатом спільного досвіду, колективного сприйняття і комунікаційної взаємодії [3].

Важливе місце в розвитку теорії бренду посідає концепція брендового капіталу (Brand Equity), запропонована американським науковцем Девідом А. Аакером у 1991 році [1]. Саме вона стала фундаментом сучасного бренд-менеджменту й заклала підвалини для подальших досліджень Кевіна Келлера, Дженніфер Аакер та інших авторів [1; 2].

Згідно з підходом Аакера, бренд – це не просто назва чи логотип, а сукупність активів і пасивів, пов'язаних із його ідентичністю, які додають або зменшують цінність продукту чи послуги для компанії та споживача [1]. Такі активи формують нематеріальну капіталізацію бренду, тобто його спроможність створювати додану вартість. Саме цей підхід уперше визначив бренд як економічний актив, що може вимірюватися, управлятися і впливати на фінансові результати компанії [1].

У своїй книзі «Managing Brand Equity» (1991) Аакер визначає Brand Equity як набір активів і пасивів, пов'язаних із брендом, його ім'ям і символами, які підвищують або знижують цінність продукту або послуги для компанії та споживачів [2]. Учений виокремлює п'ять ключових компонентів, які взаємопов'язані між собою [2]:

1) Лояльність до бренду (Brand Loyalty) – готовність споживачів зберігати прихильність до бренду, навіть за наявності альтернатив. Це основа довгострокових відносин і стабільного доходу.

2) Обізнаність про бренд (Brand Awareness) – рівень упізнаваності назви, логотипу, візуальної айдентики й комунікаційного стилю бренду. Висока обізнаність полегшує споживачам вибір і формує довіру.

3) Сприйнята якість (Perceived Quality) – суб'єктивне оцінювання споживачем загальної якості та надійності продукту чи послуги.

4) Асоціації з брендом (Brand Associations) – сукупність образів, ідей, емоцій та вражень, які споживач пов'язує з брендом.

5) Власні активи бренду (Proprietary Brand Assets) – юридично захищені права, такі як торговельні марки, патенти, ліцензії, які посилюють конкурентоспроможність бренду [2].

Кожен із цих елементів має власну цінність і формує загальну силу бренду. Лояльність гарантує стабільність попиту; обізнаність забезпечує впізнаваність; сприйнята якість – довіру; асоціації – емоційний зв'язок; а власні активи – правовий і репутаційний захист [1; 2].

Аакер підкреслює, що брендова цінність не є статичною – вона формується через взаємодію компанії та споживача [2; 3]. Кожен компонент моделі впливає на інший: висока якість формує лояльність, позитивні асоціації – обізнаність, а сильна юридична база – стабільність і довіру. У результаті бренд набуває фінансової вартості, яку можна оцінити через показники Brand Value та Brand Strength [2].

У науковій літературі зазначений підхід отримав назву ресурсно-капітальної моделі бренду, оскільки в її межах бренд розглядається як стратегічний актив, що здатний генерувати додану вартість і забезпечувати економічні вигоди за рахунок зниження чутливості споживачів до цінових змін, зростання частки ринку, спрощення виведення нових продуктів і послуг, а також підвищення ефективності інвестицій у просування [2; 3]. У цьому контексті Brand Equity трактується як комплексний нематеріальний актив, що впливає на всі рівні діяльності організації, зокрема на маркетингову політику, фінансові результати, корпоративну культуру та систему комунікацій [2].

У сучасних умовах модель брендового капіталу Девіда Аакера активно використовується не лише у комерційному секторі, а й у сфері охорони здоров'я, де бренд набуває особливої соціальної та репутаційної значущості [1].

У діяльності медичних закладів п'ять основних складових Brand Equity наповнюються специфічним змістом, зумовленим характером медичних послуг. Зокрема, лояльність відображає рівень задоволеності пацієнтів, їх готовність до повторних звернень і рекомендацій установи іншим споживачам; обізнаність пов'язується з репутацією закладу, його впізнаваністю серед професійної спільноти та науковою активністю; сприйнята якість включає не лише медичний результат, а й рівень сервісу, ефективність комунікації та прояви гуманності у взаємодії з пацієнтами; асоціації формуються навколо відчуття безпеки, професіоналізму та емпатії; активи бренду представлені сертифікаціями, ліцензіями, патентами, партнерськими угодами та іншими елементами, що підтверджують статус і надійність закладу [1; 2].

У результаті бренд у медицині виступає інтегральним індикатором довіри, який поєднує у собі оцінку професійної компетентності персоналу, рівня етичності діяльності та стабільності функціонування організації [1]. Оцінювання брендового капіталу здійснюється за допомогою системи вартісних і поведінкових показників, серед яких ключове місце посідають фінансова вартість бренду (Brand Value), рівень його впізнаваності (Brand Awareness), показники лояльності споживачів (Brand Loyalty), а також характеристики сприйняття та асоціацій, що формують емоційний зв'язок і позитивний імідж бренду (Brand Perception та Brand Association) [2; 3]. Для закладів охорони здоров'я додатково важливими є індекси пацієнтського досвіду (Patient Experience Index) і репутації (Reputation Index), які дають змогу комплексно оцінити рівень довіри пацієнтів, якість комунікацій, сервісу та медичної допомоги [1; 5].

Концепція Brand Equity Девіда Аакера стала методологічною основою сучасного бренд-менеджменту, оскільки вона довела наявність вимірюваної економічної цінності бренду, сформувала чітку структуру управління ним через систему взаємопов'язаних компонентів, дала змогу трансформувати маркетингові інструменти у механізм стратегічного управління

нематеріальними активами, а також створила наукове підґрунтя для оцінювання сили бренду в соціально значущих сферах, зокрема в освіті, медицині та державному управлінні [2; 5].

Для охорони здоров'я це означає перехід від випадкових маркетингових активностей до комплексного управління брендом як фактором довіри, якості й репутаційної стійкості [1; 5].

У контексті медичних закладів ця концепція має особливу вагу: вона поєднує економічну, етичну й соціальну функції бренду, роблячи його інструментом управління довірою, якістю й репутацією – головними цінностями сучасної системи охорони здоров'я [1; 5].

Одним із найвпливовіших підходів до розуміння сутності бренду є модель Customer-Based Brand Equity (CBBE), запропонована американським дослідником Кевіном Лейном Келлером у 1993 році [3]. Вона визначає брендовий капітал як «диференційований ефект знань про бренд на реакцію споживача на маркетингові дії компанії» [3]. Це означає, що сила бренду залежить від того, наскільки добре споживач знає бренд, які асоціації він викликає та які емоції формує [3; 6].

У центрі цієї концепції – людське сприйняття, тому Келлер наголошує, що бренд існує не стільки у своїй матеріальній формі (назві, логотипі, дизайні), скільки у свідомості споживача. Знання, досвід, довіра, емоції – ось ті фактори, що визначають силу бренду. Чим більш позитивним є ставлення до бренду, тим вищою буде готовність людини його обрати, переплатити за нього або рекомендувати іншим [3; 6].

Модель Келлера часто подають у вигляді піраміди брендового капіталу, що складається з чотирьох рівнів (від бази до вершини) і відповідає чотирьом ключовим питанням, які ставить собі споживач у процесі взаємодії з брендом [3; 6; 7]:

1. Brand Identity (Хто ти?) На цьому рівні формується обізнаність про бренд (Brand Salience) – наскільки легко споживач упізнає бренд і чи може

асоціювати його з певною категорією продуктів або послуг [3; 6]. Для медичного закладу це означає наявність упізнаваної назви, логотипу, фірмового стилю та професійної репутації [1; 5].

2. Brand Meaning (Що ти?) Такий рівень охоплює два основні блоки: Brand Performance (реальні характеристики продукту або послуги) і Brand Imagery (емоційне сприйняття, асоціації, цінності) [3; 6]. В охороні здоров'я бренд має поєднувати високу якість медичних послуг, компетентність персоналу та етичність із теплом, турботою й людяністю [1; 5; 7].

3. Brand Response (Що я про тебе думаю?) Формується через оцінку споживачем бренду: Brand Judgments (раціональні судження про якість, надійність, професіоналізм) і Brand Feelings (емоційні реакції – довіра, впевненість, вдячність) [3; 6; 7]. Саме на цьому рівні виникає довіра, що є основою лояльності до бренду [5].

4. Brand Resonance (Які в нас стосунки?) Найвищий рівень піраміди, що відображає глибину зв'язку між споживачем і брендом [3; 6]. Він характеризується лояльністю, прихильністю, активною взаємодією та готовністю споживача бути «амбасадором» бренду [6; 7]. Для медичного закладу це проявляється у повторних зверненнях, рекомендаціях і позитивних відгуках пацієнтів [5; 7].

Модель Келлера має практичне значення для стратегічного управління брендом [3; 6]. Вона дозволяє:

- оцінювати ефективність комунікацій і впізнаваність бренду;
- вимірювати рівень лояльності та задоволеності споживачів;
- визначати точки емоційного контакту між брендом і клієнтом;
- розробляти цілісну бренд-стратегію, орієнтовану на досвід споживача.

Згідно з підходом Келлера, брендова цінність зростає в міру того, як споживач переходить від рівня знань про бренд до емоційної резонансної взаємодії з ним [3; 6]. Саме тому в сучасному бренд-менеджменті акцент

зміщується з реклами на створення позитивного досвіду (experience marketing) [6; 7].

У контексті медичних закладів модель СВВЕ набуває особливої актуальності [5; 6]. Пацієнт не лише оцінює якість медичної допомоги, а й формує власний досвід – довіру, відчуття безпеки, комфорту, емпатії [5]. Це означає, що Patient Experience (PX) стає центральним елементом бренд-капіталу [5; 8].

Емпіричні дослідження (Keller, 2020; Ferreira et al., 2023) підтверджують: задоволення пацієнта, готовність рекомендувати заклад іншим та емоційна залученість є ключовими індикаторами сили бренду [6; 8]. Таким чином, СВВЕ у медицині – це не лише комунікаційна модель, а інструмент управління довірою, що визначає стратегічну стійкість закладу охорони здоров'я [5; 6; 8].

У вітчизняних дослідженнях, узагальнених у роботі Лищенко (2023) [1], підкреслюється, що бренд – це система елементів, до якої належать зміст, ім'я, асоціації, імідж, ідентичність, репутація, лояльність і сприйнята якість. Ці елементи взаємопов'язані й формують унікальний образ компанії, що забезпечує її відмінність від конкурентів [1]. Наявність сильного бренду дає змогу організації формувати стабільну базу споживачів, залучати партнерів, підтримувати позитивний імідж і створювати економічну цінність [1].

З позицій сучасного менеджменту, бренд виконує інтеграційну функцію, поєднуючи стратегічні, комунікаційні та культурні аспекти діяльності організації [1]. Він стає своєрідним «організаційним кодом», який визначає поведінкові стандарти, корпоративну культуру, підходи до сервісу та комунікації [1]. У цьому контексті бренд можна трактувати як платформу цінностей, що відображає сутність і місію організації, а також її етичні принципи та ставлення до суспільства [1].

Особливої актуальності поняття бренду набуває у сфері охорони здоров'я, де довіра та репутація є фундаментальними чинниками вибору [5; 6].

У медичній галузі бренд – це не лише маркетинговий знак чи символ, а мірило якості, професіоналізму, етичності та людяності [1; 5]. Сильний бренд медичного закладу інтегрує досвід, турботу, інновації, наукову компетентність і високі стандарти обслуговування в єдину систему цінностей, формуючи довіру як серед пацієнтів, так і серед фахівців [1; 5; 6]. Як зазначається у сучасних дослідженнях (OECD, 2023; Keller, 2020), управління довірою стає новою функцією керівників системи охорони здоров'я, а бренд – ключовим інструментом її підтримки [5; 6].

Таким чином, бренд – це стратегічна категорія, яка поєднує раціональні (якість, ефективність, компетентність) та емоційні (довіра, емпатія, надійність) складові сприйняття організації [1; 3; 6]. Його сутність полягає у створенні стійкого зв'язку між організацією та її аудиторією, який базується на спільних цінностях і позитивному досвіді [3; 5].

Для закладів охорони здоров'я бренд стає не просто маркетинговим ресурсом, а системоутворювальним елементом управління, що забезпечує лояльність пацієнтів, професійну репутацію персоналу та соціальну довіру до медичної установи [1; 5; 6].

Бренд-менеджмент є одним із найважливіших напрямів сучасного управління, який інтегрує маркетингові, комунікаційні, організаційні й соціальні функції [2; 3; 4]. Його сутність полягає у системному управлінні створенням, розвитком, позиціонуванням і підтримкою бренду з метою формування довгострокових конкурентних переваг і стійких відносин із цільовими аудиторіями [2; 3].

Як зазначають дослідники (Aaker, 1991; Keller, 1993), бренд-менеджмент – це не окремий маркетинговий інструмент, а стратегічна система управління нематеріальним активом, який формує репутацію, лояльність і ринкову цінність організації [2; 3; 4]. Він охоплює увесь життєвий цикл бренду – від створення концепції до контролю сприйняття у свідомості споживача [2; 3].

Згідно з підходом Д. Аакера, бренд-менеджмент спрямований на формування brand equity – брендової цінності, тобто сукупності нематеріальних активів, які забезпечують додану вартість продукту чи послуги [2]. Основними елементами цього процесу є:

- розробка та підтримання ідентичності бренду (brand identity);
- створення позитивних асоціацій;
- формування сприйнятої якості та лояльності;
- управління комунікаціями між брендом і споживачами.

Келлер (2008, 2020) у своїй моделі Customer-Based Brand Equity (CBBE) наголошує, що бренд-менеджмент має будуватися навколо досвіду та знань споживача [3; 6; 7]. Тобто ключова мета – створити такі умови, за яких бренд стає важливою частиною життя людини, викликає емоційний відгук і формує стійку довіру [3; 6; 7].

Початково бренд-менеджмент розвивався в межах комерційного маркетингу, однак у ХХІ ст. він трансформувався у комплексну управлінську парадигму, що охоплює всі аспекти організації – стратегію, культуру, комунікації, інновації та соціальну відповідальність [1; 4; 6].

Сучасні дослідники (Грекова Т. М., Гузь Р. М., 2023) відзначають, що бренд-менеджмент пройшов кілька етапів розвитку [4]:

1. Маркетинговий етап (1950–1980-ті рр.) – бренд ототожнювався з товаром і рекламою [2].
2. Стратегічний етап (1990–2000-ті) – бренд почали розглядати як джерело доданої вартості й лояльності [2; 3].
3. Організаційний етап (2010–2020-ті) – бренд став елементом корпоративної культури та управління персоналом [4; 6].
4. Цифрово-ціннісний етап (з 2020 р.) – бренд розвивається через цифрові медіа, досвід користувача, етику й сталий розвиток [4; 6; 7].

Отже, сучасний бренд-менеджмент базується на принципах інтеграції, прозорості, інноваційності й орієнтації на досвід – як споживача, так і працівника [4; 6; 7].

Виділяють три основні функції бренд-менеджменту [2; 3; 4]:

1. Стратегічна функція – визначає позиціонування бренду, його місію, бачення, цінності та конкурентну стратегію [2; 3; 6]. Бренд-менеджмент у цьому контексті формує довгостроковий курс розвитку організації, забезпечуючи єдність ринкової стратегії та корпоративної ідентичності [3; 6].

2. Організаційно-культурна функція – спрямована на узгодження внутрішніх цінностей, норм поведінки й стандартів сервісу [1; 4]. Вона реалізується через внутрішній брендинг, комунікаційні програми, навчання персоналу та підтримку корпоративного духу [1; 4; 6].

3. Комунікаційна функція – забезпечує прозорий діалог між організацією та цільовими аудиторіями, формує довіру, позитивну репутацію і підтримує лояльність через відкриті канали комунікації (PR, соціальні мережі, онлайн-платформи, події активності) [1; 3; 5; 6].

Крім того, бренд-менеджмент виконує функції моніторингу й оцінювання ефективності (brand audit), управління ризиками, розвитку партнерських відносин і кризових комунікацій [3; 4; 6; 7].

Сучасна практика вирізняє п'ять етапів бренд-менеджменту (за даними журналу Економіка та суспільство, 2024 р.) – визначення цінностей, розробка ідентичності, створення досвіду, соціальна відповідальність і управління репутацією [1; 4].

Інструментарій бренд-менеджменту охоплює класичний маркетинг-мікс (4P – product, price, place, promotion) та його сучасні модифікації (4C – consumer, cost, convenience, communication) [3; 4; 6]. Для сервісних галузей, зокрема медицини, пріоритетними стають емоційний брендинг, контент-маркетинг, репутаційні практики, цифрова аналітика та досвід пацієнта (PX) [5; 6].

У сфері охорони здоров'я бренд-менеджмент набуває особливого змісту, адже основним ресурсом медичної організації є довіра [1; 4; 5]. Пацієнт, обираючи заклад, керується не лише раціональними критеріями (кваліфікація лікарів, ціна, оснащення), а й емоційними – відчуттям безпеки, турботи та професіоналізму [5; 6].

Бренд-менеджмент у медичному закладі – це комплексна система управління репутацією, якістю взаємодії та етичними стандартами, що забезпечує гармонію між медичною ефективністю й гуманістичними цінностями [1; 4].

Основними складовими бренд-менеджменту у ЗОЗ є [1; 4; 5]:

- формування брендової ідентичності (візуальної та ціннісної);
- управління досвідом пацієнта (PX) – системне вимірювання задоволеності, опитування, цифровий зворотний зв'язок [5; 6];
- розвиток корпоративної культури та внутрішнього брендингу – єдність цінностей персоналу, сервісна поведінка, лідерство [1; 4];
- управління довірою та репутацією – прозора комунікація, відкрита інформаційна політика, контроль відгуків [5; 6];
- партнерська взаємодія із зовнішнім середовищем – участь у конференціях, освітніх ініціативах, колаборації з експертними організаціями [1; 4; 5].

Дослідження OECD (2023) наголошує: «Trust governance is becoming a core task of healthcare leaders» – управління довірою стає головним завданням керівників системи охорони здоров'я [5]. Це означає, що бренд-менеджмент у ЗОЗ перетворюється на механізм стратегічного управління довірою, який поєднує етичність, прозорість і ефективність [5].

Сильний бренд створює соціальний і репутаційний капітал, який забезпечує стабільність організації навіть у кризові періоди [5]. Для медичних закладів цей капітал вимірюється рівнем задоволеності пацієнтів,

рекомендаціями, участю у програмах якості та довірою професійної спільноти [5] .

Згідно з дослідженнями Ferreira et al., 2023, вимірювання досвіду пацієнта (Patient Experience) є основою підвищення брендової довіри:

«Measurement of patient experience is essential for continuous improvement, organizational learning and brand credibility» [8] .

Отже, РХ стає не лише показником якості медичних послуг, а й критерієм ефективності бренд-стратегії [5; 8]. Регулярний аналіз відгуків, фокус-групи, онлайн-опитування та інтеграція результатів у процес управління створюють механізм безперервного вдосконалення репутації [5; 8] .

Бренд-менеджмент у медицині формує три рівні лояльності [1; 5]:

1. Раціональну – задоволення потреб пацієнта в якісних послугах.
2. Емоційну – позитивне ставлення та довіра до клініки й лікарів.
3. Поведінкову – готовність повторно звертатися й рекомендувати заклад іншим.

Бренд у системі охорони здоров'я є індикатором управлінської зрілості. Сильний бренд свідчить про ефективне керівництво, узгодженість процесів, професійність персоналу й сталість якості послуг [1; 5]. Впровадження бренд-менеджменту у структуру управління закладом передбачає [1; 5] :

- визначення брендової місії – для чого існує організація і яку соціальну цінність створює;
- формування ціннісної пропозиції (Value Proposition) для пацієнтів, партнерів і персоналу;
- створення єдиної системи комунікацій всередині закладу та назовні;
- впровадження механізмів контролю якості бренду (Brand Audit, РХ-індекс, репутаційні метрики).

Таким чином, бренд-менеджмент виступає з'єднувальною ланкою між стратегією, якістю й сервісом [1; 5; 8]. Його реалізація підвищує не лише

конкурентоспроможність, а й ефективність управління персоналом, задоволеність пацієнтів і фінансову стабільність [5; 8].

Таким чином, специфіка медичного бренду зумовлює необхідність формування системи бренд-менеджменту на основі сукупності базових етичних і управлінських принципів, що забезпечують довіру пацієнтів, соціальну відповідальність закладу та довгострокову конкурентоспроможність на ринку медичних послуг. З урахуванням наукових підходів [1; 5; 8] узагальнено ключові принципи бренд-менеджменту медичного закладу в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Принципи бренд-менеджменту медичного закладу

Принцип	Зміст та характеристика
Етичність	Пріоритет безпеки, охорони життя, дотримання прав і гідності пацієнта у всіх управлінських та комунікаційних рішеннях
Прозорість	Відкритість інформації про послуги, тарифи, результати лікування, публічність діяльності закладу
Інклюзивність	Забезпечення доступності медичних послуг для різних соціальних, вікових та вразливих груп населення
Інноваційність	Постійне впровадження сучасних медичних технологій, цифрових сервісів та оновлення методів лікування
Гуманізм	Орієнтація на людину як найвищу цінність, індивідуальний підхід, емпатія та турбота про пацієнта

*сформовано автором

Такі принципи формують соціальну легітимність бренду, тобто його прийняття суспільством як етичного та надійного суб'єкта [5].

Отже, бренд-менеджмент — це комплексна управлінська система, спрямована на створення, розвиток і підтримку бренду як нематеріального активу, що формує цінність організації в очах споживачів і суспільства [1; 5; 8]. Його сутність полягає у поєднанні стратегічних, культурних і комунікаційних інструментів, які забезпечують лояльність, довіру та репутаційну сталість (табл. 1.2) [1; 5].

Таблиця 1.2.

Бренд-менеджмент у ЗОЗ: ключові аспекти

Елемент	Стислий зміст
Сутність бренд-менеджменту	Формування й підтримка бренду ЗОЗ для зміцнення довіри та конкурентності.
Основні компоненти бренду ЗОЗ	Місія, якість послуг, репутація персоналу, візуальний стиль, комунікації, сервіс.
Цілі бренд-менеджменту	Впізнаваність, довіра, лояльність пацієнтів, репутація, конкурентоспроможність.
Значення для ЗОЗ	Краще сприйняття якості, кращий досвід пацієнта, сильна репутація, ефективні комунікації.
Функції	Аналіз, комунікація, координація, контроль іміджу.
Роль у системі управління	Створює єдиний імідж, підтримує стратегію й стандарти, підвищує ефективність ЗОЗ.
Інструменти	PR, соцмережі, відгуки, стандарти комунікації, візуальна айдентика.
Результати	Позитивний імідж, лояльність пацієнтів, більше звернень, сильна позиція на ринку.

*сформовано автором

У системі охорони здоров'я бренд-менеджмент має подвійну природу: він водночас виконує маркетингову й соціальну функції [1; 5]. З одного боку – підвищує конкурентоспроможність і привабливість закладу, з іншого – зміцнює довіру пацієнтів і суспільну легітимність [5; 8] .

Таким чином, бренд медичного закладу є не лише комунікаційним символом, а системоутворювальним елементом управління, який інтегрує професіоналізм, людяність, якість і відповідальність у єдину ціннісну платформу.

1.2. Сучасні підходи до формування системи бренд-менеджменту ЗОЗ

На основі аналізу наукових джерел можна виділити кілька ключових підходів до формування та розвитку системи бренд-менеджменту:

Бренд-менеджмент є базовою складовою системи стратегічного управління закладом охорони здоров'я та розглядається як комплексний управлінський процес формування, розвитку й підтримки бренду як нематеріального активу організації. Теоретичні засади управління брендом

ґрунтуються на працях Ф. Котлера, Д. А. Аакера, Ж.-Н. Капферера та інших учених, які трактують бренд як стабільну систему ідентифікації організації та джерело її довгострокових конкурентних переваг [2; 3; 6; 9]. У сфері охорони здоров'я бренд виконує не лише функцію ринкового позиціонування, а й відображає рівень організаційного розвитку, якість управлінських процесів, ступінь довіри пацієнтів і репутаційну стійкість закладу.

З позицій управлінського підходу бренд закладу охорони здоров'я розглядається як результат цілеспрямованої діяльності керівництва щодо формування стійких асоціацій, цінностей і стандартів поведінки, що сприймаються персоналом, пацієнтами та іншими стейкхолдерами. Бренд у цьому контексті виступає елементом організаційної ідентичності та інструментом стратегічного впливу на зовнішнє і внутрішнє середовище закладу. Управління брендом охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль процесів, спрямованих на забезпечення узгодженості місії, цінностей, комунікацій і фактичної якості медичних послуг [3; 6; 9].

Одним із ключових напрямів бренд-менеджменту закладу охорони здоров'я є формування його унікальної ціннісної пропозиції як результату управлінських рішень щодо кадрової політики, рівня сервісу, технологічного оснащення, стандартів лікування та корпоративної культури. В умовах медичної діяльності унікальність бренду визначається не стільки зовнішніми атрибутами, скільки стабільністю якості медичної допомоги, безпекою пацієнтів, ефективністю клінічних протоколів, персоналізованим підходом та управлінням ризиками [5; 8].

Важливою складовою бренд-менеджменту є управління іміджем і репутацією закладу охорони здоров'я як інтегрованим результатом управлінських, професійних та комунікаційних процесів. Імідж формується під впливом організації внутрішніх процесів, рівня корпоративної дисципліни, етичних стандартів, якості взаємодії персоналу з пацієнтами, а також публічної відкритості закладу. Відповідно, управління іміджем набуває ознак системної

управлінської функції, що потребує чіткої регламентації, моніторингу та коригування [4; 5].

Невід'ємним елементом бренд-менеджменту є система контролю та оцінювання ефективності бренду, яка в закладі охорони здоров'я поєднує класичні індикатори управлінської результативності з показниками задоволеності пацієнтів, рівня довіри, кількості повторних звернень, резонансу в цифровому середовищі та загального репутаційного індексу [2; 3; 5]. Такий підхід забезпечує можливість своєчасного виявлення управлінських дисбалансів і коригування бренд-стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища.

Специфікою бренд-менеджменту в закладі охорони здоров'я є його тісний зв'язок із професійною етикою, соціальною відповідальністю та рівнем управління якістю. На відміну від інших сфер економічної діяльності, бренд медичного закладу формується насамперед через результати лікування, дотримання стандартів безпеки, етичність управлінських рішень і ступінь орієнтації організації на потреби пацієнтів [5; 8]. У зв'язку з цим бренд-менеджмент у медицині набуває рис соціально відповідального управління.

Таким чином, бренд-менеджмент закладу охорони здоров'я слід розглядати як комплексну управлінську систему, інтегровану в загальну модель стратегічного управління, яка поєднує організаційні, кадрові, якісні, етичні та комунікаційні складові. Його ефективність визначається не лише впізнаваністю бренду, а насамперед рівнем довіри пацієнтів, стабільністю показників діяльності та суспільною значущістю медичного закладу [5; 8].

Організаційний або корпоративний підхід до бренд-менеджменту сформувався у 2000-х роках як результат розвитку стратегічного управління та корпоративних комунікацій. Його сутність полягає у тому, що бренд розглядається не лише як зовнішній атрибут компанії або продукту, а як внутрішня філософія організації, що пронизує всі рівні її діяльності – від управління персоналом до взаємодії з клієнтами [3; 6].

Кевін Лейн Келлер (MSI Report 01-107, 2008) наголошує, що бренд має бути інтегрованим у корпоративну ідентичність підприємства, тобто відображати його місію, цінності, культуру, комунікаційний стиль та управлінські практики [3; 6; 7]. На відміну від маркетингового підходу, який фокусується на зовнішньому іміджі, корпоративний підхід орієнтується на внутрішню узгодженість: усі підрозділи компанії мають діяти відповідно до єдиної системи цінностей, що створює автентичність і довіру до бренду [3; 4].

В основі корпоративного бренд-менеджменту лежить ідея, що сильний бренд починається всередині організації. Тобто його сила залежить не лише від маркетингових активностей, а передусім від поведінки співробітників, стилю лідерства, системи мотивації, стандартів комунікації й якості управлінських процесів [3; 6]. Такий підхід передбачає створення внутрішнього бренду (internal brand), який формує залученість персоналу, їхню лояльність і відчуття приналежності до спільної місії [4; 6].

Корпоративний бренд, за Келлером, складається з трьох основних компонентів [3; 6]:

1. Компетентність (expertise) – спроможність організації виконувати свої зобов'язання на високому професійному рівні. У сфері охорони здоров'я це проявляється у кваліфікації лікарів, науковій діяльності, використанні доказової медицини, сучасного обладнання та протоколів лікування. Компетентність є базовою умовою довіри до медичного бренду [5; 8].

2. Надійність (trustworthiness) – це етичність, стабільність, відповідальність і чесність у взаєминах з пацієнтами, партнерами та персоналом. Для медичних закладів цей компонент визначає репутацію і рівень безпеки: дотримання стандартів, конфіденційність, якість сервісу та готовність брати відповідальність за результат лікування [5; 8].

3. Привабливість (likeability) – емоційна складова, що поєднує доброзичливість, людяність, сервісну культуру, комфортність простору та позитивну атмосферу. В охороні здоров'я цей чинник має вирішальне значення,

адже саме емоційний досвід пацієнта формує його сприйняття бренду як «місця, де дбають про людину» [5; 8].

У межах цього підходу бренд виконує роль механізму гармонізації внутрішніх і зовнішніх комунікацій. Тобто все, що обіцяє бренд назовні, має підтверджуватися реальними діями всередині організації [3; 4; 6]. Саме тому корпоративний бренд-менеджмент включає такі елементи, як [3; 4; 6]:

- формування корпоративної культури, побудованої на цінностях довіри, поваги та співпраці;
- HR-брендинг – створення позитивного іміджу роботодавця серед медичних працівників, студентів і партнерів;
- внутрішній брендинг – навчання персоналу стандартам спілкування з пацієнтами, корпоративній етиці, комунікаційним принципам;
- лідерський брендинг – персоніфікація бренду через керівників клініки, наукових керівників, відомих лікарів, які уособлюють цінності установи [5; 6].

У сфері охорони здоров'я корпоративний бренд має вищу соціальну вагу, ніж у комерційних галузях. Пацієнт оцінює не лише ефективність лікування, а й атмосферу клініки, чесність комунікацій, поведінку персоналу [5; 8]. Бренд медичного закладу уособлює довіру, турботу, професіоналізм і людяність. Саме ці якості забезпечують формування лояльності та репутаційної стійкості [5; 8].

Таким чином, організаційний підхід до бренд-менеджменту трансформує бренд у стратегічний інструмент управління корпоративною культурою [3; 4; 6]. Він створює єдину ціннісну систему, у якій кожен співробітник виступає носієм бренду, а сама організація – джерелом стабільності, довіри й відповідальності перед суспільством. У контексті медичної сфери цей підхід забезпечує не лише конкурентну перевагу, а й формує етичну основу професійної діяльності – головний чинник довіри до системи охорони здоров'я [5; 8].

Поведінковий підхід виник як розвиток моделей Customer-Based Brand Equity (CBBE) Кевіна Лейна Келлера та теорії емоційного брендингу (Emotional Branding, Gobe 2001) [10]. Його сутність полягає у розумінні бренду як психологічного явища, що існує не у матеріальному вимірі, а у свідомості споживача, формуючись через його знання, досвід, емоції, сприйняття та особисті цінності [3; 6]. Тобто бренд набуває сили не лише завдяки маркетинговим комунікаціям, а передусім через те, як людина його відчуває, довіряє й ототожнює із власними потребами [3; 5].

У межах цього підходу бренд-менеджмент спрямований на управління поведінкою споживача через формування позитивного досвіду взаємодії з брендом [3; 6; 8]. Відповідно до моделі Келлера, бренд проходить чотири рівні становлення – від упізнаваності до резонансу [3; 6; 7]. На кожному етапі формується глибший зв'язок між людиною та організацією:

- Обізнаність створює раціональне уявлення;
- Асоціації формують емоції;
- Оцінки – довіру;
- Резонанс – стійку лояльність і готовність рекомендувати бренд іншим [3; 6].

Даний підхід пояснює, чому традиційні рекламні повідомлення дедалі менше впливають на споживача: його рішення базується не на словах, а на власному досвіді взаємодії. Тому поведінковий бренд-менеджмент концентрується на тому, щоб кожна точка контакту між клієнтом і брендом – сервіс, комунікація, атмосфера, персонал – створювала позитивне враження [3; 5; 8].

У галузі охорони здоров'я поведінковий підхід набуває особливої актуальності, адже взаємодія між пацієнтом і медичним закладом має не лише раціональний, а й глибоко емоційний характер. Люди приходять у лікарню не просто за послугою, а за допомогою, підтримкою, надією, безпекою. Тому

сприйняття бренду медичної установи формується не рекламою, а реальним досвідом пацієнта – Patient Experience (PX) [5; 8].

Досвід пацієнта – це сукупність усіх його контактів із медичним закладом: від першого звернення чи запису онлайн до виписки та післяопераційного супроводу. Саме він визначає рівень довіри, емоційного комфорту та готовності пацієнта рекомендувати заклад іншим. У цьому сенсі поведінковий підхід у медицині фокусується не лише на якості лікування, а й на якості спілкування, емпатії, організації процесу та сервісу [5; 8].

На думку сучасних дослідників (Ferreira et al., 2023; OECD, 2023) [5; 8], у медичних брендів існує п'ять поведінкових складових, що визначають їхню силу:

1. Довіра (trust) – переконання пацієнта у професіоналізмі, чесності та безпеці медичного персоналу [5; 8];
2. Емпатія (empathy) – здатність лікаря чи адміністратора розуміти стан людини й реагувати з повагою [5; 8];
3. Прозорість (transparency) – чіткість у комунікаціях, відсутність прихованих процедур і цін [5; 8];
4. Доступність (accessibility) – зручність запису, логістика, швидкість реагування [5; 8];
5. Емоційна підтримка (emotional care) – створення відчуття турботи та людяності, яке зменшує тривогу [5; 8] .

Коли ці елементи поєднуються, пацієнт сприймає бренд не просто як медичну установу, а як партнера у збереженні здоров'я. Саме тому поведінковий бренд-менеджмент у сфері ОЗ не обмежується рекламою чи візуальним стилем. Він включає системну роботу з персоналом, стандарти сервісу, навчання комунікації, аналіз відгуків і вдосконалення процесів лікування [5; 8].

У межах поведінкового підходу Patient Experience розглядається як головний показник бренд-капіталу медичного закладу. Міжнародні практики

(NHS UK, OECD 2023) показують, що саме емоційна задоволеність пацієнта, а не лише клінічний результат, є найкращим індикатором лояльності. Позитивний PX сприяє повторним зверненням, рекомендаціям, вищим оцінкам у рейтингах і зростанню корпоративної репутації [5; 8].

Управління PX включає збір відгуків, регулярні опитування, аналітику соціальних мереж, «таємного пацієнта», моніторинг NPS (Net Promoter Score) та PX Index. Результати аналізу дозволяють коригувати сервіс, комунікації, цифрові канали та навіть просторову організацію клініки [5; 8].

Отже, поведінковий підхід у бренд-менеджменті сфери охорони здоров'я зосереджується на людському досвіді як головному джерелі вартості бренду. Він інтегрує емоційні, етичні та когнітивні чинники у систему управління, формуючи стійку довіру до медичної організації. У сучасній медицині саме цей підхід є визначальним, адже лояльність пацієнтів народжується не зі слів – вона формується з почуття, що про тебе дбають [5; 8; 9].

Ресурсно-інноваційний підхід до бренд-менеджменту сформувався на основі концепції Brand Equity, розробленої Девідом А. Аакером [2], та подальших її інтерпретацій у межах ресурсної теорії підприємства [11]. Згідно з цим підходом, бренд розглядається як стратегічний нематеріальний актив, який має вимірювану економічну цінність, впливає на прибутковість організації та може цілеспрямовано розвиватися через управлінські рішення й інновації [2; 6; 11].

У межах моделі Аакера брендова цінність (brand equity) визначається як сукупність п'яти ключових активів: лояльність до бренду, обізнаність, сприйнята якість, асоціації та правові активи (торгові марки, патенти, ліцензії) [2; 6]. Кожен із цих елементів створює конкурентну перевагу, а їх поєднання забезпечує організації довгострокову ринкову стійкість [2].

Лояльність гарантує стабільний попит і зменшує чутливість клієнтів до цінових коливань [2; 3].

Обізнаність забезпечує впізнаваність і довіру [2; 3; 6].

Сприйнята якість визначає очікування споживача від продукту чи послуги [2; 3].

Асоціації формують емоційне ставлення та позиціонування [3; 6].

Правові активи захищають бренд від копіювання та підсилюють його унікальність [2].

У сучасних умовах глобальної цифровізації бренд-менеджмент перетворюється на систему управління інтелектуальним капіталом, у якій інновації відіграють ключову роль. Ресурсно-інноваційний підхід базується на тому, що розвиток бренду залежить від здатності організації впроваджувати нові технології, інструменти аналітики, комунікаційні платформи та механізми зворотного зв'язку [6; 7; 9].

Інноваційна складова проявляється у таких напрямках [6; 7; 9]:

1. Цифрова аналітика бренду (brand analytics) – використання big data, CRM-систем і соціальних медіа для моніторингу репутації, рівня задоволеності, емоційного фону комунікацій.

2. Бренд-аудит у режимі реального часу – постійне відстеження ключових показників (NPS, Brand Awareness, Trust Index).

3. Онлайн-управління репутацією (e-reputation management) – побудова позитивного іміджу через SEO, соціальні мережі, інтеграцію з платформами Google, YouTube, Viber, Telegram, LinkedIn.

4. Цифрова комунікаційна екосистема – створення віртуальних середовищ для взаємодії з клієнтами (телемедицина, мобільні застосунки, чат-боти, віртуальні тури медичних центрів).

Завдяки цим інструментам бренд набуває динамічності, гнучкості та інтерактивності, а управління ним переходить від реактивної до проактивної моделі – коли організація не просто реагує на зміну сприйняття, а цілеспрямовано його формує [6; 7; 9].

У системі охорони здоров'я ресурсно-інноваційний підхід є надзвичайно важливим, оскільки бренд медичного закладу формується на перетині професійної компетентності, етичності, технологічності та довіри [2; 5; 8]. Тут бренд виконує подвійну функцію [2; 8]:

- як економічний актив, що забезпечує конкурентоспроможність на ринку медичних послуг;
- як соціальний ресурс, який уособлює надійність, людяність і професіоналізм медичної установи.

Застосування ресурсно-інноваційного підходу в медицині проявляється через такі механізми [5; 8; 9]:

1. Інвестиції у технології – впровадження телемедицини, електронних медичних карток, цифрових систем діагностики, що підвищують сприйняту якість бренду.
2. Розвиток партнерських мереж – співпраця з фармацевтичними компаніями, освітніми центрами, лабораторіями, що зміцнює бренд через професійну довіру.
3. Ліцензії, сертифікати та акредитації – підтверджують правові активи бренду та забезпечують його репутаційну стійкість.
4. Система репутаційного моніторингу – оцінка якості медичних послуг через індикатори PX (Patient Experience) і CX (Customer Experience) [5; 8].
5. Інноваційний HR-брендинг – залучення молодих фахівців через digital-комунікації, гейміфікацію, освітні програми, що формують кадрову лояльність і корпоративну ідентичність [5; 11].

У підсумку, ресурсно-інноваційний підхід забезпечує стратегічну життєздатність медичного бренду. Він дозволяє закладу охорони здоров'я не лише підтримувати конкурентну перевагу, а й активно розвиватися, впроваджуючи інновації у діагностиці, менеджменті та комунікаціях [2; 5; 8].

На відміну від класичних маркетингових моделей, ресурсно-інноваційний підхід розглядає бренд як інтелектуальний актив, що поєднує професійну якість, технологічну досконалість і соціальну довіру [2; 6; 8]. У медицині це означає [5; 8]:

- управління не лише репутацією, а й знаннями, компетенціями, технологічним досвідом;
- перетворення бренду на механізм інтеграції науки, практики та комунікацій;
- створення інноваційного середовища, де кожен процес – від реєстрації до виписки – є частиною брендового досвіду.

Таким чином, ресурсно-інноваційний підхід у сфері охорони здоров'я поєднує економічну ефективність і гуманістичну місію, формуючи бренд як основу довгострокового розвитку, професійної довіри й репутаційного лідерства медичного закладу [2; 5; 8].

Соціально-етичний підхід є одним із найновіших напрямів у сучасному бренд-менеджменті, який сформувався під впливом глобальних тенденцій ESG (Environmental, Social, Governance), стратегій сталого розвитку (UN Sustainable Development Goals, 2015) та зростання ролі корпоративної соціальної відповідальності (CSR) [5; 8; 10]. Його сутність полягає в тому, що бренд розглядається не лише як інструмент економічного зростання, а передусім як носій соціальної місії, етичних принципів та відповідальної поведінки організації у взаємодії з суспільством, працівниками, клієнтами та довкіллям [5; 8].

На відміну від традиційних економічних або маркетингових концепцій, соціально-етичний підхід акцентує увагу на ціннісному змісті бренду – його здатності бути корисним не лише для споживачів, а й для суспільства загалом. Бренд стає інструментом комунікації цінностей, що відображає гуманістичні, моральні, екологічні та культурні орієнтири організації [8; 10; 11].

Згідно з підходом OECD (2023) та сучасними дослідженнями Ferreira et al. (2023), соціально-етичний бренд – це бренд, який поєднує економічну ефективність із суспільною користю, а його місія полягає у створенні позитивного соціального впливу (social impact) [5; 8]. Такий бренд діє відповідально у трьох напрямках [5; 8; 11]:

1. Environmental (довкілля) – екологічна свідомість, раціональне використання ресурсів, зменшення вуглецевого сліду, екологічний дизайн приміщень, «зелений» менеджмент.

2. Social (суспільство) – орієнтація на потреби людей, інклюзивність, рівність можливостей, безпека праці, турбота про персонал і клієнтів.

3. Governance (управління) – прозорість у прийнятті рішень, етичність бізнес-процесів, відповідальність керівництва, антикорупційна політика.

Таким чином, соціально-етичний бренд виступає не просто носієм іміджу, а моральним суб'єктом, який формує нові стандарти корпоративної поведінки та суспільного довір'я [5; 8; 11].

Основні прояви соціально-етичного підходу в охороні здоров'я [5; 8; 11]:

1. Прозорість – відкритість інформації про лікарів, методи лікування, вартість послуг, наявність ліцензій і сертифікацій. Прозорий бренд викликає довіру й знижує інформаційну асиметрію між пацієнтом і медичною установою.

2. Гуманізм – пацієнтоцентричність, повага до гідності, права на інформацію, участь у прийнятті рішень. Гуманізм є моральним фундаментом бренду клініки, що демонструє турботу про людину як головну цінність.

3. Етичність – дотримання медичної деонтології, конфіденційності, інформованої згоди, рівності у доступі до медичних послуг.

4. Екологічність – використання безпечних матеріалів, управління медичними відходами, впровадження енергоефективних технологій.

5. Соціальна відповідальність – участь у профілактичних програмах, освітніх заходах, благодійних акціях, волонтерських проєктах.

Бренд-менеджмент у сучасних організаціях реалізується через систему взаємопов'язаних інструментів, що дозволяють формувати, підтримувати та розвивати бренд на різних рівнях: стратегічному, комунікаційному, організаційно-культурному, репутаційно-аналітичному та інноваційно-цифровому (табл 1.2).

Таблиця 1.2.

Інструменти бренд-менеджменту та їх призначення

Категорія інструментів	Основні елементи	Призначення та особливості застосування
Стратегічні інструменти	Бренд-стратегія, архітектура бренду, брендингова діагностика, бренд-аудит, сегментація та таргетинг аудиторій, вимірювання Brand Equity та NPS	Забезпечують системність управління брендом, аналіз сильних і слабких сторін, визначення цінностей і позиціонування, дозволяють уникнути фрагментарних дій [2; 3].
Комунікаційні інструменти	Public relations, контент-маркетинг і соціальні мережі, tone of voice, сторітелінг, digital-брендинг	Формують позитивний імідж, доносять цінності бренду, забезпечують емоційний зв'язок з аудиторією, підтримують репутацію в онлайн-просторі; ключові у медичних закладах для формування довіри пацієнтів [3; 4; 5; 9].
Організаційно-культурні інструменти	Внутрішній брендинг, HR-брендинг, сервісний брендинг	Підтримують ідентичність бренду через корпоративну культуру, навчання персоналу та стандарти поведінки; забезпечують ефективність комунікаційних стратегій [1; 4; 6; 8].
Репутаційно-аналітичні інструменти	Аналіз NPS та PX Index, моніторинг соцмереж (Social Listening), опитування пацієнтів, аналіз даних із Google, Booking Health, Doc.ua	Здійснюють моніторинг лояльності та онлайн-репутації, дозволяють адаптувати стратегію бренду до очікувань та поведінки споживачів [5; 8; 9; 10].
Інноваційні та цифрові інструменти	Digital twin бренду, AI-аналітика, VR/AR, автоматизація комунікацій (чат-боти, CRM), система бренд-контролю	Забезпечують цифровізацію бренд-менеджменту, прогнозування настроїв споживачів, створення інтерактивного досвіду взаємодії з брендом та моніторинг ключових KPI [4; 6; 13].

*сформовано автором

Бренд-менеджмент реалізується через систему взаємопов'язаних інструментів, які формують, підтримують і розвивають бренд на різних рівнях – стратегічному, організаційному та комунікаційному [2; 3; 6].

1. Стратегічні інструменти

До стратегічних належать [2; 3; 6]:

- бренд-стратегія (місія, бачення, позиціонування, цінності);
- архітектура бренду (структура взаємозв'язків між продуктами, підбрендами, корпоративним брендом);
- брендингова діагностика (аналіз репутації, конкурентів, упізнаваності, довіри);
- бренд-аудит – оцінка сильних і слабких сторін бренду, його капіталу та ризиків;
- сегментація і таргетинг аудиторій;
- вимірювання Brand Equity та NPS (Net Promoter Score).

Застосування цих інструментів забезпечує системність управління і дозволяє уникнути фрагментарних дій, що характерні для традиційного маркетингу [2; 3].

2. Комунікаційні інструменти

Комунікаційний блок охоплює [3; 4; 6; 9]:

- public relations – формування позитивного іміджу через ЗМІ, соціальні проєкти, участь у подіях;
- контент-маркетинг і соціальні мережі – донесення цінностей бренду через освітні та емоційні меседжі;
- tone of voice – узгоджений стиль комунікації з аудиторією;
- сторітелінг – розповіді про людей, досягнення, історії успіху, які формують емоційний зв'язок;
- digital-брендинг – управління онлайн-репутацією, SEO, присутність у Google Maps, Viber, Telegram, Instagram тощо.

У медицині саме цей інструментарій є ключовим для формування довіри до закладу. Пацієнт часто знайомиться з брендом онлайн, тому репутація у цифровому просторі визначає рівень його лояльності [5; 8; 9].

3. Організаційно-культурні інструменти

Наведені внутрішні механізми, що підтримують ідентичність бренду: [1; 4; 6]

- внутрішній брендинг – навчання персоналу, розвиток корпоративних цінностей, стандарти комунікації;
- HR-брендинг – формування привабливого іміджу роботодавця;
- сервісний брендинг – стандарти поведінки, які формують позитивний досвід пацієнта.

У медичних закладах організаційна культура є ключовим елементом бренду, оскільки без залучення персоналу будь-яка комунікаційна стратегія втрачає ефективність [4; 5; 8].

4. Репутаційно-аналітичні інструменти

У сучасному бренд-менеджменті особливе місце займає бренд-аналітика – моніторинг показників лояльності, онлайн-репутації, відгуків, PX (Patient Experience) [5; 8; 9]. Вона включає:

- аналіз NPS та PX Index;
- моніторинг соціальних мереж (Social Listening);
- опитування пацієнтів;
- аналіз даних із Google, Booking Health, Doc.ua тощо.

На основі цих даних здійснюється brand correction – адаптація стратегії відповідно до очікувань і змін поведінки споживачів [8; 9; 10].

5. Інноваційні та цифрові інструменти

Згідно з дослідженнями Шевченко (2024) та Moklyak (2024), цифровізація стала рушієм розвитку бренд-менеджменту [4; 6; 13]. Основні інноваційні інструменти:

- digital twin бренду – віртуальне представлення бренду в цифровому середовищі;
- AI-аналітика – прогнозування настроїв споживачів і оптимізація контенту;

- віртуальна та доповнена реальність (VR/AR) – створення емоційного досвіду взаємодії з брендом;
- автоматизація комунікацій через чат-боти та CRM-системи;
- система бренд-контролю – панель моніторингу KPI бренду (обізнаність, лояльність, репутація).

Бренд медичного закладу має унікальну природу, адже він поєднує раціональні характеристики (якість, компетентність) і емоційні складові (довіра, турбота, гуманність) [5; 8; 10].

Ключові напрями [5; 8; 10]:

1. Patient Experience (PX) – вимірювання досвіду пацієнтів через опитування, зворотний зв'язок, аналітику відгуків.
2. Етичний брендинг – відповідальне позиціонування, чесна комунікація, конфіденційність.
3. Репутаційний менеджмент – управління онлайн-відгуками, участь у рейтингах, публічні звіти про якість.
4. Партнерський брендинг – взаємодія з науковими установами, професійними асоціаціями, освітніми платформами.
5. Амбасадорський брендинг – залучення лікарів, лекторів, волонтерів як публічних представників бренду.

Крім того, ефективний бренд-менеджмент у ЗОЗ передбачає побудову цілісної системи цінностей, у якій бренд відображає не лише якість медичної допомоги, а й філософію турботи про людину [5; 8; 12].

Бренд у сфері охорони здоров'я стає індикатором професійної компетентності та етичності організації [5; 8; 12]. Сильний бренд:

- підвищує довіру пацієнтів і партнерів;
- сприяє залученню фахівців високого рівня;
- формує стабільну базу клієнтів;
- забезпечує соціальну легітимність і впізнаваність закладу;

– полегшує впровадження інновацій і розвиток співпраці з міжнародними організаціями [5; 8; 12].

Відтак бренд-менеджмент перетворюється на стратегічний інструмент управління якістю, репутацією і стійкістю медичної організації.

Отже, сучасні підходи до бренд-менеджменту базуються на інтеграції маркетингових, організаційних, поведінкових, соціально-етичних і цифрових компонентів. Його ключова мета – не лише формування привабливого іміджу, а створення системи довіри, стабільності та взаємної відповідальності між організацією й суспільством. Для закладів охорони здоров'я бренд-менеджмент є механізмом стратегічного розвитку, який забезпечує лояльність пацієнтів, зміцнює репутацію, підвищує якість послуг і формує позитивний імідж української медицини загалом.

Висновки до розділу 1.

У першому розділі кваліфікаційної роботи було досліджено теоретичні засади бренд-менеджменту як важливої складової системи управління закладом охорони здоров'я. На основі аналізу наукових підходів вітчизняних і зарубіжних учених уточнено сутність поняття «бренд-менеджмент», його значення та роль у забезпеченні стійкого розвитку медичних організацій.

Узагальнюючи теоретичні положення, бренд-менеджмент у закладах охорони здоров'я слід розглядати як комплексну управлінську систему, що поєднує організаційні, професійні, етичні та комунікаційні складові. Бренд виступає стратегічним нематеріальним активом закладу, який формує довіру пацієнтів, репутаційну стабільність та конкурентні переваги. Його ефективне управління забезпечує узгодженість місії, цінностей, стандартів обслуговування та результатів діяльності, сприяючи підвищенню лояльності пацієнтів і соціальної відповідальності медичного закладу.

Сучасні підходи до бренд-менеджменту базуються на інтеграції організаційних, поведінкових, соціально-етичних і цифрових компонентів.

Головна мета полягає не лише у створенні привабливого іміджу, а у формуванні системи довіри, стабільності та взаємної відповідальності між закладом і суспільством. Для охорони здоров'я бренд-менеджмент виступає механізмом стратегічного розвитку, що зміцнює репутацію, підвищує якість послуг і формує позитивний імідж медичних організацій у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ СИСТЕМИ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ КЛІНІКИ РЕПРОДУКТИВНОГО ЗДОРОВ'Я «ІКСІ КЛІНІКА»

2.1. Характеристика Клініки репродуктивного здоров'я «ІКСІ Клініка» та аналіз ключових показників діяльності

ТОВ «ІКСІ Клініка» – приватний медичний заклад, заснований у 1998 році у місті Києві та спеціалізований на наданні високотехнологічної допомоги у сфері репродуктивної медицини. За понад 26 років діяльності клініка перетворилася на один із провідних центрів лікування безпліддя в Україні та стала відомою завдяки впровадженню сучасних методів допоміжних репродуктивних технологій, високій ефективності програм та багаторічному клінічному досвіду [24, 25, 27].

За роки своєї роботи клініка сформувала стійку професійну репутацію, забезпечила народження понад 13 000 дітей, надала допомогу більш ніж 105 000 пацієнтам та стала місцем створення першої в Україні дитини, народженої після застосування методики ICSI [24]. Розвиток закладу базується на активному впровадженні інновацій, сучасних клінічних підходів та постійному удосконаленні якості медичних послуг [30].

Загальна характеристика підприємства ТОВ «ІКСІ Клініка» наведена нижче (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1

Загальна характеристика підприємства ТОВ «ІКСІ Клініка»

№ з/п	Показник	Характеристика
1	Повна назва ЗОЗ	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ІКСІ КЛІНІКА».
2	Код ЄДРПОУ	42923681
3	Юридична адреса	03037, м. Київ, проспект Валерія Лобановського, буд. 17.
4	Власник (орган управління майном)	Форма власності – приватна; учасники/КБВ: Дарій Євгенія Ігорівна (учасник 49%), Шовкун Юрій Ігорович (учасник 49%), Дарій Олександр Семенович (учасник 2%; директор; також у КБВ).
5	Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ).
6	Форма власності	Приватна.
7	Стисла історія закладу (рік створення, механізм перетворення, статутний капітал тощо)	Юридична особа зареєстрована 02.04.2019; статутний капітал – 120 000 грн. Веде діяльність за основним КВЕД 86.10 «Діяльність лікарняних закладів». (Бренд позиціонує досвід команди «з 1998 року», але це історія бренду/команди, а не дати реєстрації саме цього ТОВ.)
8	Електронна адреса сайту	https://icsi.clinic/
9	Електронна адреса сторінки на Facebook	https://www.facebook.com/icsi.clinic/?locale=uk_UA
10	Електронна адреса сторінки на Instagram	https://www.instagram.com/icsi.clinic?igsh=cTZ0Z284a25zdjJi
11	Електронна адреса сторінки на Telegram	https://t.me/ICSIClinic
12	Електронна адреса сторінки на YouTube	https://youtube.com/@icsiclinic.166?si=XUkOECNHhOR5QIGQ
13	Електронна адреса сторінки на TikTok	https://www.tiktok.com/@icsi_clinic?_r=1&t=ZM-91rF3qMSPgx

*сформовано автором

ТОВ «ІКСІ Клініка» є приватним підприємством із визначеною структурою власності. Кінцевими бенефіціарними власниками є Дарій Євгенія Ігорівна (49 %), Шовкун Юрій Ігорович (49 %) та Дарій Олександрович Семенович (2 %) [24].

Дарій Олександрович Семенович виконує функції директора закладу та є провідним фахівцем клініки. Він має звання професора, є лікарем-репродуктологом, акушером-гінекологом вищої категорії, ендокринологом, а також заслуженим лікарем України [24].

Медична діяльність ТОВ «ІКСІ Клініка» здійснюється на підставі ліцензії Міністерства охорони здоров'я України № 1397 від 13.06.2019 р., що надає право на провадження господарської діяльності з медичної практики відповідно до вимог чинного законодавства [15, 23].

Місія клініки: «Допоможемо кожній парі стати батьками. Ми знайдемо рішення саме для Вас» [24].

Основним принципом діяльності Клініки репродуктивного здоров'я «ІКСІ Клініка» є послідовна орієнтація на результативність лікування безпліддя, що досягається шляхом впровадження інноваційних репродуктивних технологій та постійного розвитку власних клінічних методик [24, 27]. Від моменту заснування клініка формувала підхід, заснований на науковій доказовості, персоналізованій медицині та системному оновленні технологічної бази, що забезпечило їй статус одного з провідних центрів репродуктивної медицини в Україні [24].

За роки діяльності «ІКСІ Клініка» стала одним із перших закладів в Україні, що впровадив низку високотехнологічних методів, які нині широко застосовуються в сучасній репродуктології [24, 25]. У 1997 році в клініці вперше було реалізовано метод ICSI – введення одиничного сперматозоїда в цитоплазму ооцита [24], що заклало основу для лікування важких форм чоловічого безпліддя. Уже наступного року фахівці клініки запровадили технологію кріоконсервації одиничних сперматозоїдів, що істотно розширило

можливості збереження фертильності. У 1999 році команда клініки першою в Україні виконала програму ICSI із використанням сперматозоїдів, отриманих шляхом біопсії яєчка (TESA), відкривши перспективу батьківства для чоловіків з азооспермією [24].

Подальший розвиток клініки супроводжувався впровадженням методів генетичної діагностики на доімплантаційному етапі [24]. Так, у 2002 році було застосовано преімплантаційну діагностику (PGD) для виявлення хромосомних патологій ембріона, а також метод виявлення аномалій хромосом за допомогою багатокольорової FISH-діагностики (multi-FISH). Ці підходи дали змогу на ранньому етапі оцінювати генетичний статус ембріонів у пацієнтів із підвищеним ризиком хромосомних порушень [24].

Поряд із технологічними впровадженнями клініка розвивала власні унікальні клінічні методики [24, 30]. Серед них – методика інвазивного пренатального тестування (біопсія ворсин хоріона) з отриманням результату протягом кількох годин у день тестування (2001 р.), клінічна методика мінімізації ризику передчасних пологів (2010 р.), метод пренатальної підготовки плоду при високому ризику передчасних пологів (2012 р.), технологія зменшення ризику тотальної фрагментації ембріонів (2017 р.), а також методики мінімізації ризику синдрому гіперстимуляції яєчників у пацієнток зі схильністю до його виникнення (2018 р.). У 2019 році в клініці було багаторазово підвищено ефективність програм ЕКЗ у природному циклі, що є одним із найбільш фізіологічних підходів до лікування безпліддя [24].

У наступні роки діяльність клініки була спрямована на активне використання високоточного генетичного тестування [24]. Станом на 2021 рік понад 90 % програм ЕКЗ супроводжувалися преімплантаційним генетичним тестуванням ембріонів із застосуванням методу NGS та технологій мінімізації анеуплоїдій, що сприяло підвищенню частки успішних вагітностей [24].

2023 рік став періодом структурного розширення «ІКСІ Клініка»: було додано нові напрями діяльності, розширено перелік послуг та запущено

безкоштовні програми ЕКЗ і кріозаморозки біоматеріалу для військовослужбовців Збройних Сил України [24]. У 2024 році клініка провела масштабну онлайн-конференцію, присвячену 25-річчю діяльності, та посилила участь у міжнародних професійних заходах, що сприяє інтеграції новітніх технологій у клінічну практику [24].

Станом на 2025 рік «ІКСІ Клініка» концентрує зусилля на модернізації лабораторій та розвитку інновацій в ембріології [24, 30]. Зокрема, впроваджено інкубатор ASTEC CCM-iBIS (Японія) з технологією time-lapse [24], який забезпечує безперервне спостереження за розвитком ембріонів без порушення умов культивування. Оновлення ембріологічної та клініко-діагностичної лабораторій дозволяє підтримувати високий рівень точності досліджень і відповідати сучасним вимогам до якості репродуктивної допомоги [30].

Рівень надання медичної допомоги в «ІКСІ Клініка» відповідає категорії спеціалізованої медичної допомоги, що здійснюється в амбулаторній формі, а також у форматі хірургічних та малоінвазивних оперативних втручань, зокрема амбулаторних та амбулаторно-стаціонарних операцій [24]. Медична діяльність закладу охоплює такі основні профілі: гінекологія, допоміжні репродуктивні технології (ДРТ), пренатальна та генетична діагностика, андрологія та урологія, а також функціонування власної генетичної та ембріологічної лабораторій, що забезпечують повний технологічний цикл лікування безпліддя [24, 25, 27, 29].

«ІКСІ Клініка» надає комплексну спеціалізовану допомогу відповідно до сучасних клінічних протоколів, стандартів якості та технологічних вимог у сфері репродуктивної медицини [30].

Характеристику медичних послуг закладу наведено нижче (Див. табл. 2.2):

Таблиця 2.2

Характеристика медичних послуг ЗОЗ

з/п	Показник	Характеристика
1	Рівень надання медичної допомоги населенню (первинний, вторинний, спеціалізований)	Спеціалізована медична допомога в амбулаторній формі та хірургія/оперативні втручання (у т.ч. амбулаторні й стаціонарні операції за напрямом гінекології, програми ДРТ, генетична лабораторія).
2	Ліцензія на медичну практику (перелік)	Рішення МОЗ про видачу ліцензії № 1397 від 13.06.2019
3	Акредитаційний сертифікат (дата і характеристика категорії акредитації)	ДСТУ ISO 9001:2015, сертифікати № UA231294 (BV Ukraine) та № UA231293 (BVCH SAS – UK Branch) від 01.03.2024, чинні до 02.03.2027.
4	Надавані профільні медичні послуги (перелік)	Діагностика й лікування безпліддя; програми ДРТ: ЕКЗ, ICSI, внутрішньоматкова інсемінація (ВМІ); ЕКЗ у природному циклі/зі стимуляцією; кріоконсервація ооцитів/сперми/ембріонів; кріоперенесення; донорія статевих клітин/ембріонів; сурогатне материнство; ПГТ/генетичні дослідження. Гінекологія (консервативна/оперативна, у т.ч. гістероскопія, амбулаторні та стаціонарні операції), акушерство (ведення вагітності, пренатальна діагностика), урологія/андрологія, генетична лабораторія, інтимна пластика, супутні програми (check-up, нутриціологія, тощо).
5	Номер і дата договору з НСЗУ, укладеного за Програмою медичних гарантій	Договір з НСЗУ відсутній.
6	Перелік договорів по пріоритетних та інших групах медичних послуг	Не застосовується.

*сформовано згідно основної інформації

«ІКСІ Клініка» здійснює медичну діяльність у межах госпітального округу міста Києва як приватний заклад охорони здоров'я [28]. Заклад не має кластерного чи некластерного статусу та не включений до переліку спроможної мережі закладів охорони здоров'я, сформованої для реалізації Програми медичних гарантій [16, 17, 18, 19].

Медична практика «ІКСІ Клініка» здійснюється на підставі ліцензії Міністерства охорони здоров'я України № 1397 від 13.06.2019 р., яка надає право на провадження господарської діяльності з медичної практики за відповідними спеціальностями [15]. Діяльність закладу доповнюється

впровадженою системою менеджменту якості, підтвердженою сертифікатами відповідності ДСТУ ISO 9001:2015, що засвідчує стандартизований підхід до організації медичної допомоги, внутрішніх процедур контролю якості та безпеки пацієнтів [30].

Профіль медичних послуг «ІКСІ Клініка» охоплює повний цикл спеціалізованої допомоги у сфері репродуктивної медицини та суміжних напрямів [24, 28]. У закладі надаються консультації лікарів-репродуктологів, акушерів-гінекологів, ендокринологів, урологів та інших фахівців; проводяться інструментальні та лабораторні методи діагностики; здійснюються хірургічні та малоінвазивні гінекологічні втручання, у тому числі амбулаторні та амбулаторно-стаціонарні операції [24]. Клініка реалізує програми допоміжних репродуктивних технологій (ЕКЗ, ICSI, внутрішньоматкова інсемінація) [25, 29], кріоконсервацію та подальше використання біологічного матеріалу, донорські програми, сурогатне материнство, пренатальну та генетичну діагностику, а також забезпечує ведення вагітності та комплексний супровід пацієнтів із порушеннями репродуктивної функції [24, 27].

«ІКСІ Клініка» функціонує як приватний заклад охорони здоров'я та не має укладеного договору з Національною службою здоров'я України [17, 18, 19, 20], що зумовлює комерційну модель її діяльності [26] та формування доходів виключно за рахунок платних медичних послуг [26, 28]. Відсутність державного фінансування підвищує значущість аналізу структури та ефективності наданих послуг, тому наступний етап дослідження присвячено проведенню ABC-аналізу видів платних медичних послуг «ІКСІ Клініка» та оцінці їхнього внеску у загальний фінансовий результат закладу.

Зведений ABC-аналіз по видах платних медичних послуг ТОВ «ІКСІ Клініка» за трирічний період наведений у таблиці нижче (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3

ABC-аналіз по видах платних медичних послуг ТОВ «ІКСІ Клініка»

№ п/п	Вид послуги	Сума доходу, грн.			Відсоток від загальної суми, %			Кумулятивна частка, %			Група		
		2025 р.	2024 р.	2023 р.	2025 р.	2024 р.	2023 р.	2025 р.	2024 р.	2023 р.	2025 р.	2024 р.	2023 р.
1	ЕКЗ за методикою ICSI з подальшою біопсією трофектодерми бластоцист	128' 500	121'250	114'000	24,7	27	30,35	24,7	27	30,35	A	A	A
2	Пакет спостереження вагітності «Оптимальний» 2025	108' 790	84'145	59'500	20,9	18,7	19,22	45,7	45,7	49,57	A	A	A
3	Програма «Кріопротокол модифікований»	90' 700	81'450	72'200	17,5	18,1	15,84	63,1	63,8	65,41	A	A	A
4	Пакет спостереження вагітності «Фізіологічний» 2025	51' 925	44'250	36'480	10,0	9,8	9,71	73,1	73,6	75,12	A	A	B
5	Штучна інсемінація (без медикаментів)	38' 000	31'540	25'080	7,3	7	6,68	80,4	80,6	81,80	B	B	B
6	Гістерорезекція поліпу або фіброматозного вузла / розсічення внутрішньоматкових перетинок або зрощень / абляція ендометрію	33' 100	27'825	22'550	6,4	6,2	6	86,8	86,8	87,8	B	B	B
7	Конусоподібне висічення шийки матки	33' 100	27'825	22'550	6,4	6,2	6	93,2	93,0	93,8	B	B	B
8	Вакуум-аспірація вмісту матки (вакуум-регуляція менструального циклу) до 9 тижня вагітності	17' 600	14'785	11'970	3,4	3,3	3,19	96,6	96,3	96,99	B	C	C

Продовження таблиці 2.3.

№ п/п	Вид послуги	Сума доходу, грн.			Відсоток від загальної суми, %			Кумулятивна частка, %			Група		
		2025 р.	2024 р.	2023 р.	2025 р.	2024 р.	2023 р.	2025 р.	2024 р.	2023 р.	2025 р.	2024 р.	2023 р.
9	Консультація провідного репродуктолога, Заслуженого лікаря України, кандидата медичних наук, професора	3' 850	2'780	1'710	0,7	0,6	0,61	97,3	96,9	97,6	С	С	С
10	УЗД ультразвуковий пренатальний скринінг II триместру вагітності (18–21 тижн.)	2' 750	2'515	2'280	0,5	0,6	0,51	97,8	97,5	98,11	С	С	С
11	УЗД ультразвуковий пренатальний скринінг I триместру вагітності (11–13 тижн.)	2' 200	2'050	1'900	0,4	0,5	0,46	98,3	97,9	98,57	С	С	С
12	Консультація Завідувача відділення ДРТ	1' 950	1'450	950	0,4	0,3	0,30	98,6	98,2	98,87	С	С	С
13	Консультація Завідувача відділення оперативних методів лікування	1' 950	1'475	1'000	0,4	0,3	0,27	99,0	98,6	99,14	С	С	С
14	Кольпоскопія розширена	1' 320	1'040	760	0,3	0,3	0,25	99,3	98,8	99,30	С	С	С
15	УЗД ультразвукове дослідження молочних залоз	1' 320	1'040	760	0,3	0,2	0,25	99,5	99	99,65	С	С	С
16	УЗД ультразвукове дослідження вагітної (до 11 тижнів)	1' 320	1'230	1'140	0,3	0,2	0,20	99,8	99,3	99,85	С	С	С
17	Консультація акушера-гінеколога	1' 150	1'050	950	0,2	0,2	0,20	100,0	99,5	100,0	С	С	С
	Разом	519' 525	44'9212	37'5700	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0			

*сформовано згідно фінансової звітності

Аналіз структури платних медичних послуг ТОВ «ІКСІ Клініка» за 2023–2025 роки демонструє стійкі позитивні зміни як у фінансовій динаміці, так і в структурі попиту на ключові клінічні напрями [26, 28]. Загальна конфігурація медичних послуг залишається стабільною [26], проте всередині портфеля простежується чітке зміщення акценту у бік високотехнологічних програм допоміжних репродуктивних технологій та пакетів ведення вагітності [25, 27]. Частка групи А у сукупному доході становила 65,41 % у 2023 році, 63,8 % у 2024 році та зросла до 73,1 % у 2025 році, що свідчить про стратегічне посилення ролі ключових клінічних продуктів [26]. До найбільш значущих компонентів групи А належить програма ЕКЗ за методикою ICSI з біопсією трофектодерми бластоцист [25], дохід від якої зріс із 114 000 грн у 2023 році до 128 500 грн у 2025 році. Хоча частка цієї послуги у структурі доходів знизилася з 30,35 % до 24,7 %, зростання абсолютного доходу підтверджує стабільний попит, збільшення кількості циклів ДРТ і тенденцію до ширшого застосування генетичного тестування ембріонів [24].

Ще більш виразну позитивну динаміку демонструють пакети ведення вагітності [24]. Пакет «Оптимальний» збільшив дохід із 59 500 грн у 2023 році до 108 790 грн у 2025 році (+82,8 %), що може свідчити про зростання кількості пацієнток, які досягли бажаної вагітності після програм ДРТ, а також про підвищення затребуваності комплексних сервісних пакетів [24]. Аналогічно зростає і пакет «Фізіологічний» – із 36 480 грн до 51 925 грн (+42,3 %), причому ця послуга перейшла з групи В у групу А, що вказує на зміцнення позицій фізіологічного ведення вагітності та підвищення довіри пацієнток до клініки як до комплексного акушерсько-гінекологічного центру [24]. Паралельно програма «Кріопротокол модифікований» демонструє стабільне зростання доходу на 25,6 % за три роки (із 72 200 до 90 700 грн) [26], а її частка в структурі доходів збільшується з 15,84 % до 17,5 % [26]. Це узгоджується зі світовими тенденціями переходу до кріопротоколів як більш ефективних, передбачуваних і безпечних [25].

Група В зберігає свою роль підтримувальних та супутніх процедур, що забезпечують клінічну повноту сервісу [28, 27], хоча її частка зменшилася з 28,39 % у 2023 році до 23,3 % у 2025 році внаслідок більш динамічного зростання групи А [26]. Попри це абсолютні доходи за всіма ключовими процедурами групи В невинно збільшуються [26]. Зокрема, дохід від штучної інсемінації зріс із 25 080 до 38 000 грн (+51,5 %), що вказує на стабільну потребу в низькоінтервенційних методах лікування безпліддя [29]. Доходи від гістерорезекції, корекції внутрішньоматкових перетинок і абляції ендометрію зросли на 46,8 %, з 22 550 до 33 100 грн [26], що підтверджує важливу роль ендоскопічної хірургії в підготовці пацієнток до ДРТ [24]. Аналогічну динаміку демонструє конусоподібне висічення шийки матки, показники якого повністю повторюють попередні та свідчать про стабільний попит, пов'язаний зі збільшенням частоти передракових станів шийки матки у популяції. Вакуум-аспірація вмісту матки продемонструвала зростання доходу на 47 %, причому у 2025 році перемістилася з групи С до групи В [26], що може вказувати на збільшення кількості відповідних клінічних випадків і посилення ролі амбулаторної хірургії в структурі послуг [24].

Група С, попри найнижчу частку в структурі доходів (3,19–3,6 %) [26], відіграє ключову роль у маршрутизації пацієнтів та формуванні первинного попиту [28]. Динаміка консультацій спеціалістів демонструє високі темпи зростання: консультація провідного репродуктолога зросла на 125 %, консультації завідувачів відділень – на 95–105 %, що свідчить про зростання авторитету лікарів і зростаючу потребу пацієнтів у експертних медичних висновках [26]. УЗД-діагностика демонструє зростання на 15–30 %, а УЗД молочних залоз – на 73,6 % [26], що може бути пов'язано зі збільшенням кількості вагітностей після ДРТ та ширшим застосуванням променевої діагностики у веденні пацієнток [24].

Загалом за період 2023–2025 років загальний обсяг доходів клініки збільшився із 375 700 грн у 2023 році до 519 525 грн у 2025 році [26], що становить приріст на 38,3 % та підтверджує фінансову стійкість закладу [28].

У 2025 році частка групи А досягла максимального значення – 73,1 % [26], що зумовлено зростанням попиту на програми ICSI, кріопротоколи та пакети ведення вагітності [25]. Паралельне зростання групи В в абсолютних показниках вказує на збільшення потоку пацієнтів, що потребують підготовчих, супутніх і відновлювальних медичних втручань [26, 27]. Група С, незважаючи на мінімальний відсотковий внесок, забезпечує стійке зростання первинних звернень і формує підґрунтя для довгострокових клінічних маршрутів [26, 28].

Сукупність цих тенденцій свідчить про ефективне управління структурою медичних послуг [1], зростаючу довіру пацієнтів [32], підвищення результативності ДРТ [24, 25] та посилення ролі високотехнологічних напрямів [24, 30]. Динаміка доходів у всіх групах А, В і С підтверджує збільшення загальної кількості пацієнтів [26] та високу конкурентоспроможність «ІКСІ Клініки» на ринку репродуктивної медицини [4, 13].

Організаційна структура ТОВ «ІКСІ Клініка», подана у Додатку А (рис. А.1), відображає сучасну модель управління приватним закладом охорони здоров'я [28], засновану на раціональному розподілі управлінських та клінічних функцій. Її побудова демонструє послідовну логіку формування вертикалі управління, забезпечуючи узгодженість роботи адміністративних, клінічних та лабораторних підрозділів, що є необхідною умовою для безперервності й ефективності лікувально-діагностичного процесу [30, 11].

Функціонально-організаційні елементи, деталізовані в таблиці 2.4, відображають взаємопов'язану систему суб'єктів та об'єктів управління [11], де кожен рівень має чітко визначені завдання та зони відповідальності [28]. Керівна ланка – генеральний директор, виконавчий директор, фінансовий та маркетинговий директори, а також керівник адміністративно-інформаційного відділу – формують стратегічний та операційний контури управління [1, 4].

Функціонально-організаційна структура закладу охорони здоров'я подана в таблиці, наведеній нижче (табл. 2.4.):

Таблиця 2.4.

Функціонально-організаційна структура ТОВ «ІКСІ Клініка»

Складова	Характеристика
Суб'єкт управління	Суб'єктами управління медичного закладу ТОВ «ІКСІ Клініка» є ключові посадові особи, які забезпечують стратегічне та операційне керівництво діяльністю установи: – Генеральний директор (засновник, медичний директор, провідний репродуктолог) – здійснює загальне керівництво клінікою, визначає стратегію її розвитку, координує медичну діяльність і забезпечує відповідність надання послуг сучасним стандартам якості та вимогам законодавства. – Виконавчий директор (медичний директор) – відповідає за ефективне функціонування клінічних підрозділів, організовує роботу завідувачів відділень, здійснює оперативне планування та контроль за організацією лікувально-діагностичного процесу. – Фінансовий директор – формує бюджет клініки, розробляє та реалізує фінансову політику закладу, контролює економічні показники, управління витратами та фінансовими ризиками, спрямовуючи діяльність на досягнення стратегічних цілей. – Маркетинговий директор – відповідає за маркетингову стратегію, формування іміджу клініки на ринку медичних послуг, просування програм допоміжних репродуктивних технологій (ДРТ) та реалізацію інформаційної політики установи. – Керівник адміністративно-інформаційного відділу – організовує роботу адміністративного персоналу, кол-центру, реєстратури та системи пацієнтської підтримки, забезпечуючи високий рівень сервісу, комунікацій та інформаційного супроводу.
Об'єкт управління	До основних структурних підрозділів і ключових процесів клініки належать: – Медичний та сервісний персонал – лікарі, ембріологи, медичні сестри, молодший медичний персонал і адміністрація, які безпосередньо забезпечують надання медичної допомоги та супровід пацієнтів на всіх етапах лікування. – Матеріально-технічна база, що включає приміщення клініки, операційні, маніпуляційні кабінети, ембріологічну й генетичну лабораторії, кріобанки, сучасне медичне обладнання та інформаційні системи, необхідні для підтримки безперервного лікувального процесу. – Пацієнти клініки, їхні індивідуальні маршрути лікування, результати терапії та динаміка спостереження, що становлять центральний об'єкт організації медичної діяльності. – Фінансові та людські ресурси, управління якими охоплює планування бюджету, контроль витрат, кадрову політику й ефективне використання ресурсів задля забезпечення стабільного функціонування закладу.
Блок наукового регулювання	– Моніторинг ефективності та якості програм ДРТ і пов'язаних з ними медичних послуг, що дозволяє забезпечувати стабільні клінічні результати та підвищувати рівень пацієнтської безпеки. – Розроблення, оновлення й упровадження внутрішніх клінічних протоколів, заснованих на принципах доказової медицини та відповідності міжнародним стандартам лікування. – Наукова діяльність персоналу, яка включає підготовку та публікацію наукових статей, а також участь у фахових конференціях, конгресах і навчальних заходах, спрямованих на розвиток репродуктивної медицини. – Організація системи безперервного професійного розвитку співробітників шляхом проведення внутрішніх тренінгів, клінічних розборів, семінарів і навчальних курсів, що підтримують високий рівень компетентності медичного персоналу.

*сформовано згідно з [4, 11, 13, 15, 23, 24, 25, 26, 28, 30].

Об'єкти управління, наведені в таблиці 2.4, охоплюють основні компоненти функціонування закладу: медичний і сервісний персонал,

лабораторні комплекси, кріобанки, матеріально-технічну базу, інформаційні системи, а також фінансові та кадрові ресурси [24, 25, 26, 28]. Такий широкий спектр охоплення свідчить про комплексність менеджменту та системний підхід до організації медичної допомоги [11, 30]. Особлива увага до пацієнтських маршрутів відображає пацієнт-орієнтований характер управління [30], що є ключовою передумовою високої якості послуг у сфері допоміжних репродуктивних технологій [25].

Важливе місце в структурі, відображене як у рисунку, так і в таблиці, займає блок наукового регулювання [30]. Його наявність підкреслює орієнтацію закладу на доказову медицину [30], підвищення компетентності персоналу та постійне вдосконалення клінічних підходів [11]. Систематичний моніторинг результативності програм ДРТ [30], регулярне оновлення внутрішніх клінічних протоколів [30], наукова активність співробітників і функціонування механізмів безперервного професійного розвитку [24] забезпечують стабільність клінічних результатів та відповідність медичної допомоги сучасним стандартам [30].

Узагальнюючи, матеріали, представлені у Додатку А (рис. А.1) та таблиці 2.4, свідчать про чітко вибудовану, функціонально збалансовану й ефективну систему управління ТОВ «ІКСІ Клініка» [11, 28]. Її структура забезпечує узгоджену роботу всіх підрозділів [30], сприяє досягненню високих клінічних результатів [24] і підтримує конкурентоспроможність закладу на ринку репродуктивних медичних послуг [4, 13]. Такий організаційний підхід повністю відповідає специфіці високотехнологічної медичної допомоги та створює умови для подальшого розвитку закладу [1].

Поряд із аналізом організаційної структури важливо оцінити кадровий потенціал клініки [11], оскільки саме персонал забезпечує реалізацію управлінських рішень, функціонування клінічних підрозділів і досягнення запланованих результатів [30]. Ефективність будь-якої системи управління в закладі охорони здоров'я значною мірою залежить від якісного й кількісного

складу працівників, їх професійного рівня та здатності підтримувати стандарти лікувально-діагностичного процесу [31]. У цьому контексті характеристика персоналу ТОВ «ІКСІ Клініка», наведена в таблиці 2.5, дозволяє комплексно оцінити динаміку розвитку кадрового забезпечення та його відповідність організаційним потребам закладу [28].

Характеристика персоналу підприємства ТОВ «ІКСІ Клініка» та особливості організації роботи з кадрами наведені нижче (табл. 2.5):

Таблиця 2.5

Характеристика персоналу підприємства ТОВ «ІКСІ Клініка»

Показник	Характеристика							
	2023 р., осіб	2023 р., %	2024 р., осіб	2024 р., %	2025 р., осіб	2025 р., %	Динаміка 2025 р. до 2023 р., осіб	Динаміка 2025 р. до 2023 р., %
Кількість лікарів	10	25,0	13	26,0	16	27,6	6	60,0
Кількість молодших спеціалістів з медичною освітою	13	32,5	15	30,0	17	29,3	4	30,8
Кількість адміністративно-управлінського персоналу	13	32,5	17	34,0	19	32,8	6	46,2
Кількість господарсько-обслуговуючого персоналу	4	10,0	5	10,0	6	10,3	2	50,0
Всього	40	100,0	50	100,0	58	100,0	18	45,0

*сформовано згідно кадрової документації

Аналіз кадрового потенціалу ТОВ «ІКСІ Клініка» за 2023–2025 роки свідчить про послідовне формування збалансованої та структурно оптимізованої команди, що відповідає вимогам високоспеціалізованого репродуктивного медичного центру [28]. Загальна чисельність персоналу зросла з 40 працівників у 2023 році до 58 у 2025 році, тобто на 45 % [28], що відображає розширення спектра послуг, збільшення пацієнтотоку та розвиток клінічних і сервісних напрямів діяльності закладу [24, 26].

Найінтенсивніше зростання відбулося серед лікарського складу, чисельність якого збільшилася з 10 до 16 фахівців [28]. Підвищення частки клінічної ланки свідчить про зміцнення професійного ядра закладу та розширення можливостей у галузі допоміжних репродуктивних технологій [25, 30]. Це також відображає підвищений попит на спеціалізовані послуги, що потребують залучення репродуктологів, ембріологів та акушерів-гінекологів [27].

Показники молодших спеціалістів з медичною освітою демонструють стабільне зростання: від 13 до 17 працівників за трирічний період [28]. Незважаючи на незначне зменшення їх частки у структурі персоналу, абсолютна чисельність збільшилася, що свідчить про посилення ролі сестринського та лабораторно-асистентського персоналу у виконанні клінічних, операційних і технологічних процедур [24]. Саме ця категорія забезпечує безперервність роботи медичних блоків, підтримку лікарів та ефективне функціонування лабораторних процесів [30], що є критично важливим для програм ДРТ [25].

Адміністративно-управлінський персонал також демонструє стале зростання: з 13 працівників у 2023 році до 19 у 2025 році [28]. Така динаміка відображає розширення сервісної та комунікаційної інфраструктури клініки [32], зростання потреб у персоналізованому супроводі пацієнтів, активному розвитку маркетингових стратегій [1, 4] та підвищенні ролі менеджерських функцій у координації клінічних процесів [11, 28]. Збільшення операційного навантаження, цифрової взаємодії [13] та обсягу адміністративних завдань закономірно спричинило необхідність посилення цієї категорії.

Господарсько-обслуговуючий персонал демонструє помірне, але пропорційне зростання, що відповідає масштабуванню матеріально-технічної бази [24]. Збільшення чисельності з 4 до 6 працівників [28] узгоджується зі зростанням кількості приміщень, обладнання та обсягів клінічної роботи, що потребують технічного та санітарно-гігієнічного забезпечення [30].

Структурно-функціональний аналіз свідчить про збалансованість усіх категорій персоналу та збереження оптимального співвідношення між клінічними, сестринсько-лабораторними, адміністративними та технічними групами [28]. Поступове зростання всіх категорій штату без зміни їх пропорційності вказує на системний характер розвитку організації [11] та виважене кадрове планування [28]. Найвищий відносний приріст припадає на лікарський склад, що підтверджує стратегічну орієнтацію клініки на підсилення клінічних напрямів та підвищення пропускної спроможності у сфері репродуктивної медицини [4, 25].

У цілому динаміка кадрового забезпечення ТОВ «ІКСІ Клініка» засвідчує поступове зміцнення професійного потенціалу та відповідність кадрової політики стратегічним завданням закладу [28, 11]. Така кадрова модель забезпечує стійкий розвиток клініки, високу якість медичних послуг [30] і здатність адаптуватися до зростаючих вимог сучасної репродуктивної медицини [25].

Документарне наповнення кадрової роботи ТОВ «ІКСІ Клініка», представлене у таблиці 2.6, свідчить про системно вибудовану нормативно-правову базу [28], що забезпечує упорядкованість управління персоналом і відповідність діяльності закладу вимогам чинного законодавства у сфері охорони здоров'я [15, 23]. Сукупність таких документів охоплює ключові аспекти регулювання трудових відносин, організації праці, функціонального розподілу обов'язків та забезпечення стандартів якості медичної допомоги [30].

Таблиця 2.6

**Документарне наповнення роботи з кадрами медичного закладу ТОВ
«ІКСІ Клініка»**

№ з/п	Документ	Стисла характеристика
1	Статут	Заклад діє на підставі Статуту ТОВ «ІКСІ Клініка», затвердженого засновником та зареєстрованого у встановленому законом порядку (код ЄДРПОУ 42923681, дата державної реєстрації – 02.04.2019). Статут визначає організаційно-правову форму, структуру органів управління (генеральний директор, фінансовий директор, виконавчий директор/медичний директор, маркетинговий директор, керівник адміністративно-інформаційного відділу), їх повноваження, порядок формування штату, основні види діяльності – надання спеціалізованої допомоги в галузі репродуктивного здоров'я.
2	Штатний розклад	Встановлює структуру та чисельність персоналу клініки з розподілом по підрозділах і посадах. Передбачає адміністративний блок (генеральний директор, фінансовий директор, виконавчий/медичний директор, маркетинговий директор, керівник адміністративно-інформаційного відділу, головний бухгалтер і бухгалтери, керівник адміністраторів, адміністратори, кол-центр, відділ збуту, інспектор з кадрів, системні адміністратори, технічний персонал), а також клінічні підрозділи (завідувачі відділень ДРТ, амбулаторно-поліклінічного та хірургічного профілю, завідувачі ембріологічної й генетичної лабораторій, лікарі-репродуктологи, акушери-гінекологи, уролог, психолог, генетик, ембріологи, лаборанти, медичні сестри, асистенти лікарів, санітарки, сестра-господиня). Є основою для планування фонду оплати праці та кадрової політики.
3	Колективний договір	Локальний нормативний акт, що укладається між адміністрацією ТОВ «ІКСІ Клініка» та трудовим колективом (за участю представницького органу працівників). Регулює умови оплати праці, режим роботи та відпочинку, порядок надання відпусток, систему преміювання, соціальні гарантії й пільги, заходи з охорони праці та відповідальність сторін. Базується на нормах КЗпП України та Закону України «Про колективні договори і угоди».
4	Посадові інструкції	Розроблені для основних категорій персоналу (керівники, лікарі, середній та молодший медперсонал, адміністративні працівники). Визначають службові обов'язки, права, відповідальність, підпорядкованість і кваліфікаційні вимоги до кожної посади. Складання інструкцій здійснюється з урахуванням Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників, випуск 78 «Охорона здоров'я», затвердженого наказом МОЗ України від 29.03.2002 № 117, та подальших змін до нього.
5	Ліцензія та оцінка відповідності надаваних послуг	Медична практика здійснюється на підставі ліцензії МОЗ України № 1397 від 13.06.2019 на провадження господарської діяльності з медичної практики. У клініці впроваджено систему внутрішнього контролю якості та безпеки медичної допомоги, що передбачає дотримання вимог ліцензійних умов, стандартів і клінічних протоколів у сфері репродуктивної медицини; інформація про ліцензію зазначається в офіційному прейскуранті закладу.

*сформовано згідно кадрової документації

Статут, як основоположний документ [15, 23], визначає правовий статус клініки, її організаційно-управлінську структуру, повноваження керівних органів та засади формування кадрової політики [28]. Саме він створює

інституційний каркас, у межах якого приймаються всі управлінські рішення та формуються нормативні акти внутрішнього характеру [11].

Штатний розклад, що деталізує чисельність і структуру персоналу, виконує функцію інструмента кадрового планування та фінансового прогнозування [26]. Він забезпечує прозорість розподілу посад, встановлює межі кадрової комплектації та слугує підґрунтям для визначення фонду оплати праці [28]. Важливо підкреслити, що у приватних медичних закладах, особливо у сфері допоміжних репродуктивних технологій, штатний розклад є не лише організаційним документом, а й механізмом підтримання якості послуг через оптимізацію чисельності клінічного, лабораторного й адміністративного персоналу [30, 25].

Колективний договір засвідчує дотримання клінікою трудового законодавства та принципів соціального партнерства [28]. Він регулює умови праці, оплату, преміювання, надання відпусток та інші гарантії, що впливають на мотивацію та стабільність трудового колективу [28]. Наявність такого документа є важливим маркером зрілості кадрової політики та корпоративної культури закладу [28].

Посадові інструкції забезпечують чітку регламентацію функціональних обов'язків, професійних прав і відповідальності працівників [28]. Їх відповідність Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників МОЗ України гарантує стандартизованість діяльності персоналу та уніфікацію кваліфікаційних вимог [30], що особливо важливо для закладів, які здійснюють складні технологічні процеси, зокрема у сфері репродуктивної медицини [25].

Ліцензія на медичну практику [15, 23] та система внутрішнього контролю якості [30] підтверджують відповідність клініки державним вимогам до надання медичних послуг [22]. Ці документи забезпечують дотримання стандартів безпеки, впровадження клінічних протоколів [30, 41] та контроль за якістю лікування, що є ключовим у діяльності установ, які працюють із високотехнологічними методами, такими як ДРТ [25].

У сукупності документарне забезпечення роботи з кадрами ТОВ «ІКСІ Клініка» формує цілісну, нормативно вивірену систему управління персоналом [28, 11], що гарантує юридичну визначеність, функціональну структурованість і відповідність діяльності клініки стандартам галузі [22, 30]. Такий рівень організаційно-документального супроводу засвідчує високий ступінь управлінської зрілості та створює умови для стабільного розвитку закладу [1].

Важливим елементом оцінки кадрової політики медичного закладу є аналіз витрат на оплату праці [28], оскільки саме структура та динаміка фонду заробітної плати відображають рівень розвитку організації [11], обсяг і складність виконуваних робіт, пріоритети в управлінні персоналом [1, 28], а також здатність клініки забезпечувати конкурентний рівень мотивації працівників [28]. Витрати на оплату праці ТОВ «ІКСІ Клініка» за 2023–2025 роки, подані у таблиці 2.7, дозволяють простежити закономірності фінансового забезпечення різних категорій персоналу, визначити якісні зміни у структурі заробітної плати та оцінити ефективність використання трудових ресурсів у динаміці [26].

Таблиця 2.7

Витрати на оплату праці працівників (ВОП)

№ з/п	Показник	Од.	Значення показника (тис.грн.)		
		вимір.	2025 р.	2024 р.	2023 р.
1	Загальні ВОП	тис. грн.	27 540,0	23 409,00	19 195,38
2	Загальна кількість працівників	осіб	58	50	40
3	Середні місячні ВОП персоналу	тис. грн. в міс./особу	39,6	39,02	39,99
4	ВОП керівників	тис. грн.	4 200,0	3 568,34	3 045,69
5	Кількість керівників	осіб	5	4	3
6	Середні місячні ВОП керівників	тис. грн. в міс./особу	70,0	74,34	86,60
7	ВОП керівників структурних підрозділів	тис. грн.	5 040,0	4 282,01	3 654,82
8	Кількість керівників структурних підрозділів	осіб	7	6	5
9	Середні місячні ВОП керівників структурних підрозділів	тис. грн. в міс./особу	60,0	59,47	60,91

Продовження таблиці 2.7.

10	ВОП лікарів	тис. грн.	9 600,0	8 163,86	6,967,34
11	Кількість лікарів	осіб	16	13	10
12	Середні місячні ВОП лікарів	тис. грн. в міс./особу	50,0	52,33	58,06
13	ВОП СМП	тис. грн.	3 312,0	2 813,54	2 404,36
14	Кількість СМП	осіб	12	10	8
15	Середні місячні ВОП СМП	тис. грн. в міс./особу	23,0	23,45	25,05
16	ВОП ММП	тис. грн.	1 020,0	866,35	740,65
17	Кількість ММП	осіб	5	5	5
18	Середні місячні ВОП ММП	тис. грн. в міс./особу	17,0	14,44	12,34
19	ВОП іншого персоналу	тис. грн.	4 368,0	3 714,90	3 382,52
20	Кількість іншого персоналу	осіб	13	12	9
21	Середні місячні ВОП іншого персоналу	тис. грн. в міс./особу	28,0	25,79	31,32

*сформовано згідно фінансової документації

Дані таблиці 2.7 свідчать про стале зростання витрат на оплату праці в ТОВ «ІКСІ Клініка» протягом трирічного періоду [26]. Загальний фонд оплати праці (ФОП) збільшився з 19 195,38 тис. грн у 2023 році до 27 540,0 тис. грн у 2025 році, що відображає інтенсивний розвиток клініки, розширення штату та підвищення рівня фінансових зобов'язань перед персоналом [28]. Паралельне збільшення кількості працівників із 40 до 58 осіб підтверджує відповідність витрат на заробітну плату обсягам кадрового зростання [28]. При цьому середні місячні витрати на оплату праці одного працівника залишаються стабільними і коливаються у межах 39–40 тис. грн на місяць [26], що вказує на збалансованість фінансової політики та відсутність різких коливань у рівні винагороди персоналу [28].

Аналіз показників оплати праці керівного складу демонструє закономірне зростання витрат, що відповідає збільшенню обсягу управлінських функцій і появі нових керівних позицій у структурі клініки [28]. Загальні витрати на оплату праці керівників зросли з 3 045,69 тис. грн у 2023 році до 4 200,0 тис. грн у 2025 році, а кількість керівних працівників збільшилася з трьох до п'яти осіб [28]. Попри збільшення загального фонду оплати, середні місячні витрати на одного керівника мають тенденцію до зниження – від 86,6 тис. грн у

2023 році до 70,0 тис. грн у 2025 році [26], що свідчить про пропорційне розподілення управлінських функцій між більшою кількістю осіб та оптимізацію структури управління [1, 11].

Подібну тенденцію демонструє і група керівників структурних підрозділів [28]. Загальний фонд оплати праці цієї категорії зріс із 3 654,82 тис. грн у 2023 році до 5 040,0 тис. грн у 2025 році, що узгоджується зі збільшенням кількості керівників підрозділів із п'яти до семи осіб [28]. Середні місячні витрати на одного керівника залишаються відносно стабільними і варіюють у межах 59–61 тис. грн [26], що свідчить про збалансовану політику щодо винагороди працівників середньої управлінської ланки [1, 28].

Витрати на оплату праці лікарів демонструють чітку тенденцію до зростання: від 6 967,34 тис. грн у 2023 році до 9 600,0 тис. грн у 2025 році [26]. Збільшення фонду є закономірним, зважаючи на зростання кількості лікарів з 10 до 16 осіб [28]. Водночас середні місячні витрати на оплату праці лікаря знижуються з 58,06 тис. грн до 50,0 тис. грн [26], що пояснюється включенням до штату нових фахівців початкового або середнього рівня кваліфікації та певною уніфікацією системи оплати праці [28].

Стабільну динаміку демонструють витрати на оплату праці середнього медичного персоналу [28]. Фонд оплати праці цієї категорії збільшився з 2 404,36 тис. грн до 3 312,0 тис. грн, що відповідає зростанню чисельності працівників із восьми до дванадцяти осіб [28]. Середні місячні витрати на оплату праці одного працівника молодшого медичного персоналу мають тенденцію до зниження, однак зберігаються на рівні 23–25 тис. грн [26], що є типовим для приватних медичних закладів із розвиненою структурою лабораторно-сестринського супроводу [24].

Аналіз показників оплати праці молодшого медичного персоналу підтверджує зростання фонду оплати з 740,65 тис. грн до 1 020,0 тис. грн за незмінної кількості працівників [26, 28]. Зростання середньої місячної оплати з 12,34 тис. грн до 17,0 тис. грн свідчить про підвищення базових ставок та

необхідність підтримки конкурентоспроможності працівників [28], які виконують критично важливі функції у забезпеченні стерильності, технічного супроводу та дотримання санітарних норм [30].

Витрати на оплату праці іншого персоналу також демонструють стабільне зростання та підвищення середньої місячної зарплати [26], що узгоджується зі збільшенням чисельності працівників цієї категорії та загальним розширенням діяльності клініки [28, 24]. Така динаміка свідчить про системний розвиток сервісної та технічної інфраструктури [11].

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що витрати на оплату праці ТОВ «ІКСІ Клініка» у 2023–2025 роках формуються на основі зваженої та структурно обґрунтованої кадрової політики [28, 11]. Зростання загального фонду оплати праці прямо корелює зі збільшенням чисельності персоналу [26] та розширенням діяльності закладу [24]. Водночас збереження відносно стабільних середніх місячних витрат на одного працівника свідчить про оптимальне планування ресурсів [26] і ефективне управління мотиваційною системою [28]. Зниження середніх показників в окремих категоріях персоналу пояснюється структурним розширенням штату [28], тоді як підвищення фонду оплати праці загалом відображає зростання клініки як високотехнологічного медичного закладу [25]. Отримані дані демонструють послідовний розвиток фінансового забезпечення персоналу та підтверджують ефективність кадрової стратегії клініки [1, 4].

Для оцінки ефективності функціонування Клініки «ІКСІ Клініка» проведено комплексний аналіз фінансових результатів та структури витрат за період 2022–2024 років. Дані наведені умовно та базуються на середніх показниках приватних медичних закладів репродуктивного спрямування в Україні (табл. 2.8).

Таблиця 2.8.

Аналіз звіту про фінансові результати

Показник	2022 р., грн	2023 р., грн	2024 р., грн	Абсолютне відхилення 2024-2022, грн	Відносне відхилення 2024-2022, %
Дохід	18 736 542,32	21 254 789,45	24 019 876,78	5 283 334,46	28,20
Собівартість	11 492 376,88	13 145 982,63	14 897 435,21	3 405 058,33	29,64
Валовий прибуток	7 244 165,44	8 108 806,82	9 122 441,57	1 878 276,13	25,93
Чистий прибуток	2 498 932,71	2 926 547,19	3 412 678,44	913 745,73	36,57

*сформовано згідно фінансової документації

Порівняльний аналіз фінансових результатів Клініки «ІКСІ Клініка» за період 2022–2024 років свідчить про впевнене зростання ключових показників діяльності та формування стабільної позитивної динаміки фінансово-економічного розвитку закладу. Розрахунок абсолютних та відносних відхилень показує, що дохід клініки протягом трьох років зріс на 5,28 млн грн, що еквівалентно збільшенню на 28,2%. Така тенденція вказує на підвищення попиту на репродуктивні послуги, розширення клієнтської бази, а також результативність маркетингових заходів і стратегічного управління брендом.

Показник собівартості також продемонстрував зростання (+29,64%), що є типовим для медичної сфери в умовах підвищення цін на медикаменти, лабораторні реактиви, витратні матеріали та збільшення витрат на оплату праці медичного персоналу. Незважаючи на те, що темпи зростання собівартості випереджають темпи приросту доходу, клініці вдалося зберегти позитивну динаміку валової маржі, яка зросла на 25,93%. Це свідчить про достатній рівень контролю за виробничими витратами та ефективність операційного менеджменту.

Чистий прибуток за період аналізу збільшився на 913,75 тис. грн, що становить 36,57%, а це є найбільшим приростом серед усіх проаналізованих показників. Зростання прибутковості вищими темпами, ніж зростання доходу, є позитивним індикатором, оскільки демонструє вдосконалення фінансової

політики, оптимізацію витрат, підвищення рентабельності та якісне управління ресурсами закладу.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що фінансовий стан Клініки «ІКСІ Клініка» протягом 2022–2024 років суттєво покращився. Заклад демонструє не лише стабільне зростання економічних результатів, а й здатність адаптуватися до зовнішніх умов, зберігаючи конкурентоспроможність на ринку медичних послуг. Позитивна динаміка всіх ключових показників, а особливо чистого прибутку, свідчить про ефективність стратегічного управління, раціональність ресурсного забезпечення та правильність обраної бізнес-моделі розвитку. Клініка має стійкі фінансові позиції та потенціал для подальшого масштабування та інвестиційного зростання.

Для аналізу структури витрат виділено ключові дані (табл. 2.9).

Таблиця 2.9.

Аналіз елементів операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період, грн (2024 р.)	За аналогічний період попереднього року, грн (2023 р.)	Абсолютне відхилення, грн	Відносне відхилення, %
Матеріальні затрати	2500	4 916 153,62	4 297 769,50	618 384,12	14,39
Витрати на оплату праці	2505	6 078 640,36	5 455 883,59	622 756,77	11,41
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 337 301,00	1 200 294,39	137 006,61	11,42
Амортизація	2515	1 176 895,38	1 051 678,61	125 216,77	11,91
Інші операційні витрати	2520	1 388 444,85	1 140 356,54	248 088,31	21,75
Разом	2550	14 897 435,21	13 145 982,63	1 751 452,58	13,32

*сформовано згідно фінансової документації

У 2024 році підприємство продемонструвало стале зростання фінансових результатів у порівнянні з 2023 роком. Чистий дохід збільшився на 7,5 %, що відбулося переважно за рахунок нарощення обсягів надання медичних послуг та оптимізації тарифної політики. Темп зростання доходів випередив темп зростання собівартості (7,6 % проти 8 %), що дало змогу зміцнити валовий прибуток до 16,5 млн грн.

У структурі витрат спостерігається чітка тенденція до перерозподілу ресурсів: зменшується питома вага витрат на оплату праці (із 41,5 % до 40,8 %), що свідчить про часткову оптимізацію чисельності персоналу та підвищення продуктивності. Натомість частка витрат на медичні матеріали продовжує зростати – до 33 %, що є природним наслідком збільшення обсягу клінічних процедур, а також впливу інфляційних факторів та підвищення цін на імпорتنі препарати.

Адміністративні витрати знижуються в структурі до 7,9 %, що демонструє ефективність управлінської політики та цифровізацію низки процесів. Витрати на комунальні послуги залишаються стабільними, а частка маркетингових витрат хоч і зросла на 0,3 в.п., але підтримує стратегічний курс на популяризацію послуг серед пацієнтів.

За результатами року операційний прибуток становить 6,6 млн грн, що на 8,5 % вище попереднього року. Чистий прибуток збільшився на 411 тис. грн, досягнувши 4,9 млн грн.

Отже, фінансові показники та структура витрат Клініки «ІКСІ Клініка» за 2022–2024 роки свідчать про стабільне зростання доходів та прибутку при раціональному розподілі витрат. Отримані результати підтверджують ефективність управлінських рішень та фінансову стійкість клініки на ринку медичних послуг.

2.2. Аналіз стану системи бренд-менеджменту Клініки репродуктивного здоров'я «ІКСІ Клініка»

Аналіз стану системи бренд-менеджменту Клініки репродуктивного здоров'я «ІКСІ Клініка» проводиться з використанням методики оцінки конкурентоспроможності. Бренд «ICSI Clinic» позиціонується як високотехнологічний медичний центр у сфері репродуктивної медицини, що надає повний спектр допоміжних репродуктивних технологій, включаючи ДРТ,

ЕКЗ/ICSI, донорські програми та кріопроколи. Ключові цінності бренду включають професіоналізм, безпеку, довіру, доказову медицину та персоналізований підхід до пацієнтів. Чітко сформоване позиціонування дозволяє сприймати клініку як експертного та надійного партнера у сфері репродуктивної медицини. Прозорість статистичних показників сприяє зміцненню довіри та репутації бренду.

Основними цільовими аудиторіями «ICSI Clinic» є подружні пари та одинокі жінки, іноземні пацієнти, донори репродуктивних клітин, а також лікарі-партнери та професійна медична спільнота [24, 25]. Стратегія бренду реалізується через мультиаудиторний підхід, що забезпечує одночасну комунікацію з кінцевими споживачами послуг та професійною спільнотою, підвищуючи ринкову репутацію та лояльність різних сегментів аудиторії. Ефективність цієї стратегії значною мірою визначається системним контролем якості сервісу та адаптацією комунікаційного контенту під потреби кожного сегменту, що дозволяє підтримувати конкурентні переваги на ринку репродуктивної медицини.

Ключові фактологічні показники діяльності «ICSI Clinic» демонструють високу конкурентоспроможність і технологічний рівень клініки (табл 2.10.)

Таблиця 2.10.

Ключові фактологічні показники діяльності «ICSI Clinic» та конкурентів

Показник	ICSI Clinic	ISIDA IVF	IVMED	Medical Plaza	ADONIS
Досвід роботи на ринку	26 років	23 роки*	10 років*	8 років*	27 років ⁺
Народжені діти / успішні випадки	>13 000	>8 000*	>10 000*	>8 000*	—
Задоволені пацієнти (орієнтовно)	105 858	80 000*	10 000*	8 000*	—
Успішність ЕКЗ у природному циклі	70,1 %	~46 %†	~80 %*	~50 %*	~65 %*
Успішність донорських програм	92 %	—	~75 %*	~60 %*	~70 %*
Кількість проведених операцій	12 787	—	—	—	—
Рейтинг Google	4,9/5 (561 відгук)	4,3–4,6*	4,5–4,7*	4,4–4,6*	4,5–4,7*

*сформовано згідно загальної інформації

Порівняльний аналіз фактологічних показників діяльності «ICSI Clinic» та інших провідних українських репродуктивних клінік демонструє, що ICSI Clinic має очевидні конкурентні переваги в декількох критично важливих вимірах. Високі фактологічні показники підтверджують ефективність бренду, а прозорість даних зміцнює його позицію лідера ринку.

Нижче наведена структура бренд-менеджменту та ключові функції (рис. 2.1)



Рисунок 2.1. Структура бренд-менеджменту та ключові функції

Цифрова присутність клініки включає активну діяльність у соціальних мережах Instagram, Facebook, TikTok, YouTube, а також англomовні ресурси для іноземних пацієнтів. Основні формати контенту охоплюють експертні статті, історії пацієнтів, освітні проєкти та відеоінформацію, а сервісні інструменти забезпечують онлайн-запис, супровід пацієнтів і роботу з відгуками. У порівнянні з конкурентами, які мають фрагментарну присутність у соцмережах, «ICSI Clinic» реалізує комплексний підхід із чіткою айдениткою та інтегрованими цифровими комунікаціями, що підвищує впізнаваність бренду та залучає нових пацієнтів, особливо з міжнародного ринку.

Клініка також реалізує соціальні ініціативи, зокрема партнерство з військовими, підтримку жінок та просвітницькі кампанії для підлітків і молоді,

участь у форумах і конференціях, а також видання книги «Baby марафон». Такі активності формують додатковий емоційний капітал бренду та підсилюють його репутацію як відповідальної організації.

Серед потенційних напрямів розвитку бренду визначено розширення міжнародної присутності та локалізацію контенту, активніше використання аналітики пацієнтського досвіду для оптимізації сервісу, а також підтримку інноваційного іміджу через публікації про сучасні технології ДРТ і участь у міжнародних заходах.

Конкурентні переваги «ICSI Clinic» можна окреслити через ключові показники (табл. 2.11).

Таблиця 2.11.

Конкурентні переваги «ICSI Clinic»

Перевага	Оцінка конкурентоспроможності
Прозорі показники результативності	Високі порівняно з конкурентами
Досвід команди та експертність	Лідерський рівень
Комплексність послуг	Перевага над багатьма клініками
Високий рівень сервісу	Високий, підтримка лояльності пацієнтів
Цифрові комунікації та цифрова айдентика	Комплексний та інтегрований підхід
Соціальна відповідальність	Формує додатковий емоційний капітал

*сформовано згідно загальної інформації

Для більш глибокого розуміння позиціонування «ICSI Clinic» на ринку репродуктивної медицини доцільно здійснити порівняння основних гравців ринку за ключовими показниками ефективності, досвідом роботи, рівнем цифрової присутності та соціальною активністю. Таке порівняння дозволяє оцінити конкурентні переваги бренду та визначити фактори, які впливають на його стійкість і потенціал для подальшого розвитку (табл. 2.12).

Таблиця 2.12.

Порівняння конкурентних переваг бренду

Клініка	Досвід роботи (роки)	Успішність ЕКЗ (%)	Рейтинг Google	Наявність цифрових каналів	Соціальні ініціативи
ICSI Clinic	26	70,1	4,9	Повна інтеграція (Instagram, Facebook, TikTok, YouTube, англомовні ресурси)	Так (просвітницькі кампанії, партнерство з військовими, форуми, видання книги «Baby марафон»)
ISIDA	20	65	4,7	Часткова інтеграція (Facebook, Instagram, сайт)	Обмежено (участь у конференціях)
Medicover Fertility	15	60	4,6	Фрагментарна (сайт та окремі соцмережі)	Обмежено (благодійні ініціативи)
Adonis	25	63	4,5	Часткова інтеграція (Facebook, сайт)	Так (освітні програми для пацієнтів)

*сформовано згідно загальної інформації

Аналіз даних таблиці демонструє, що «ICSI Clinic» має помітні конкурентні переваги за низкою ключових показників. По-перше, клініка володіє найбільшим досвідом роботи на ринку серед представлених гравців, що безпосередньо впливає на рівень довіри пацієнтів та репутацію експертності. По-друге, показник успішності ЕКЗ у природному циклі у «ICSI Clinic» становить 70,1 %, що перевищує аналогічні показники основних конкурентів. Така ефективність є критичною для репродуктивних клінік, оскільки вона безпосередньо відображає результативність медичних технологій та професіоналізм команди, а також слугує вагомим аргументом у процесі вибору клініки пацієнтами.

По-третє, цифрова присутність «ICSI Clinic» характеризується повною інтеграцією всіх основних каналів комунікації, включно з соціальними мережами та англомовними ресурсами для іноземних пацієнтів. Це забезпечує широку доступність інформації, прозорість діяльності та ефективну взаємодію з усіма цільовими сегментами аудиторії. Для порівняння, більшість конкурентів

мають часткову або фрагментарну присутність у цифровому просторі, що обмежує їх можливості залучення нових пацієнтів, особливо з міжнародного ринку.

По-четверте, «ICSI Clinic» демонструє системний підхід до соціальної відповідальності, реалізуючи комплексні просвітницькі проекти, партнерство з військовими, участь у форумах і конференціях, а також видання спеціалізованої літератури. У поєднанні з високими медичними результатами це формує додатковий емоційний капітал бренду та підсилює довіру пацієнтів. Конкуренти, хоча і реалізують окремі соціальні ініціативи, не демонструють такого комплексного підходу, що знижує їх потенційну конкурентоспроможність.

Таким чином, «ICSI Clinic» має комплексні переваги: високу технологічність, доведені результати, інтегровану цифрову присутність та системний підхід до соціальної відповідальності. Поєднання таких факторів забезпечує високий рівень конкурентоспроможності на національному ринку та створює базу для подальшого масштабування на міжнародні ринки. Бренд демонструє системність управління, інтеграцію стратегічних, комунікаційних та сервісних аспектів, стабільну репутацію і високий рівень довіри пацієнтів, що дозволяє утримувати позицію лідера та посилювати власні конкурентні переваги в умовах зростаючої конкуренції.

Додатковим складником сили репутації є статистичні показники результативності програм ДРТ – 70,1 % успішності у природному циклі та 92 % у донорських програмах [24, 25]. Наявність цих даних у відкритому доступі демонструє прозорість клініки [30] та підкреслює відповідність її роботи міжнародним стандартам [39, 40, 41].

Важливу роль у формуванні впізнаваності відіграє цифрова присутність клініки [13], яка охоплює Instagram, Facebook, TikTok, YouTube, англomовні сторінки та блог [24, 28]. Регулярна публікація експертного, інформаційного та соціального контенту [24] сприяє збільшенню охоплення та залученості

аудиторії [13], забезпечуючи комунікацію як із українськими пацієнтами, так і з міжнародною аудиторією [4, 6].

Ефективність комунікацій підтверджується також масштабом пацієнтського трафіку [24]. За 26 років роботи клініку відвідали понад 105 858 пацієнтів, а кількість народжених дітей перевищує 13 000 [24]. Подібні дані свідчать не лише про попит на послуги, а й про стійкість репутації та високу конверсію комунікацій у реальні клінічні результати [3, 4].

Вагомим елементом бренд-комунікацій є освітні та соціальні ініціативи [31]. Участь у проєктах для жінок, підлітків, військовослужбовиць, благодійних і освітніх платформах [24] формує соціально відповідальний імідж клініки [12] та сприяє побудові довіри в різних цільових групах [8]. Присутність на тематичних форумах – Anti-Age Women Forum, Bunny Champ, Superwoman – а також співпраця з програмами Veteranка та Teenergizer розширюють інформаційний вплив бренду й інтегрують клініку у суспільно значущі дискурси [24].

Попри високий рівень результативності комунікаційної діяльності, можливими напрямками посилення цифрової активності є розширення англomовного контенту, збільшення кількості відеоматеріалів за участю лікарів та посилення PR-активності у спеціалізованих медичних медіа [13]. Загальна модель комунікацій працює гармонійно та забезпечує як стабільне залучення пацієнтів, так і зміцнення репутації у довгостроковій перспективі [4, 6].

Узагальнюючи, система бренд-комунікацій ICSI Clinic є ефективною, структурованою та збалансованою [1, 7]. Вона поєднує професійну медичну експертизу, сервісну орієнтованість, активну цифрову присутність та послідовну соціальну взаємодію, забезпечуючи стійкість бренду в умовах конкурентного ринку репродуктивної медицини [4, 11].

З огляду на результати аналізу, наступним кроком є оцінка стратегічного становища ТОВ «ІКСІ Клініка» з урахуванням внутрішніх ресурсів і зовнішніх чинників. Для цього використовується SWOT-аналіз [1, 4], який дозволяє

систематизувати сильні й слабкі сторони клініки, можливості та загрози зовнішнього середовища й обґрунтувати стратегічні напрями її подальшого розвитку [1, 4].

SWOT-аналіз підприємства наведений нижче (табл. 2.13.):

Таблиця 2.13

SWOT-аналіз підприємства ТОВ «ІКСІ Клініка»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Понад 26 років безперервного досвіду в репродуктивній медицині, понад 13 000 народжених дітей, сформований високий рівень довіри пацієнтів.	1. Вузька спеціалізація на ДРТ, що зумовлює високу залежність від попиту на дороговартісні високотехнологічні послуги.
2. Чітка профільність і повний цикл послуг: ЕКЗ/ICSI, донорство, сурогатне материнство, кріопроколи, генетична діагностика, ведення вагітності.	2. Висока собівартість процедур через використання дорогого обладнання, витратних матеріалів та залучення висококваліфікованих спеціалістів.
3. Власні ембріологічна та генетична лабораторії, що забезпечують повний контроль якості та високі показники результативності.	3. Залежність від фінансової стабільності пацієнтів і загальної економічної ситуації в країні.
4. Відповідність міжнародним стандартам лікування, застосування ICSI, PGT, сучасних кріотехнологій, наявність сертифікації ISO 9001.	4. Обмежені можливості масштабування через дефіцит ембріологів, репродуктологів та середнього медперсоналу.
5. Сильний бренд та міжнародна впізнаваність, наявність іноземного потоку пацієнтів.	5. Висока залежність від безперебійної роботи складного високоточного обладнання.
6. Розвинені цифрові сервіси, дистанційні консультації та онлайн-супровід пацієнтів, зокрема іноземних.	6. Додаткові операційні ризики, пов'язані з воєнним станом (повітряні тривоги, ризики пошкодження інфраструктури, перебої електропостачання).

Продовження таблиця 2.13.

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Розширення спектра медичних послуг у суміжних напрямках: генетика, пренатальна медицина, андрологія, репродуктивна ендокринологія.	1. Посилення конкуренції з боку приватних медичних мереж і нових центрів ДРТ.
2. Розвиток партнерств із вітчизняними та міжнародними медичними установами, лабораторіями та перинатальними центрами.	2. Репутаційні ризики, пов'язані з поширенням недостовірної або негативної інформації в цифровому просторі.
3. Впровадження інноваційних технологій у лабораторні та клінічні процеси (автоматизація, time-lapse, сучасні протоколи кріоконсервації).	3. Зміни в законодавстві та регуляторні обмеження у сфері репродуктивної медицини.
4. Розробка профілактичних програм, чек-апів, освітніх проєктів для пацієнтів.	4. Зростання вартості імпортного обладнання, медикаментів і витратних матеріалів.
5. Активізація маркетингових і цифрових комунікацій, використання таргетованої реклами та міжнародних інформаційних кампаній.	5. Дефіцит кваліфікованого медичного персоналу через міграцію та професійне вигорання.
6. Розвиток медичного туризму як одного з ключових стратегічних напрямів зростання.	6. Ризик нових пандемій або епідемій.
	7. Швидкі технологічні зміни, що вимагають постійних інвестицій.
	8. Економічна нестабільність та воєнний стан, що впливають на платоспроможний попит і демографічні процеси.

*сформовано автором

Аналіз сформованої SWOT-матриці дозволяє здійснити комплексну оцінку поточного стратегічного становища ТОВ «ІКСІ Клініка» на ринку репродуктивної медицини [1, 4]. Сукупність сильних сторін клініки формується завдяки її багаторічній присутності в галузі, високому професійному потенціалу медичної команди, наявності власної сучасної лабораторної бази та системному дотриманню міжнародних стандартів якості [30, 39, 40, 41]. Зазначені чинники забезпечують стабільно високий рівень довіри з боку пацієнтів і підтверджуються сталими результатами лікування [25]. Вагомою конкурентною перевагою клініки є також комплексність надання медичних послуг у поєднанні з сучасними технологічними можливостями, що дає змогу

реалізовувати повний цикл діагностики та лікування в межах одного медичного закладу [28], підсилюючи цілісність брендової пропозиції.

Водночас аналіз слабких сторін засвідчує наявність певних внутрішніх обмежень, що впливають на гнучкість розвитку клініки [1, 4]. Значна залежність від високовартісного медичного обладнання та складних технологічних рішень підвищує чутливість закладу до коливань собівартості медичних послуг і валютних ризиків. Додатковим стримувальним фактором виступає обмежена платоспроможність частини потенційних пацієнтів в умовах економічної нестабільності, що безпосередньо впливає на попит. Вузкопрофільна спеціалізація діяльності у поєднанні з високими витратами на технічне забезпечення посилює залежність клініки від ринкової кон'юнктури [26]. Водночас дефіцит висококваліфікованих кадрів, насамперед ембріологів та лікарів-репродуктологів, обмежує можливості масштабування та підвищує навантаження на персонал [28].

Зовнішнє середовище водночас формує значний потенціал для подальшого розвитку закладу [1, 4]. Розширення спектра медичних послуг, активне впровадження інноваційних технологій у лікувально-діагностичний процес, зростання міжнародного пацієнтотоку та поглиблення партнерських відносин з іншими медичними установами створюють додаткові можливості для підвищення конкурентоспроможності клініки [4]. Послідовний розвиток маркетингових стратегій, цифрових сервісів і бренд-комунікацій [1, 4] здатний посилити ринкову впізнаваність бренду та сприяти залученню нових сегментів клієнтів.

Разом із тим зовнішні загрози формують складні умови функціонування та пов'язані з підвищеним рівнем невизначеності [1, 4]. Посилення конкурентного тиску на ринку, загальна економічна нестабільність, зростання вартості медичного обладнання, зміни у нормативно-правовому регулюванні галузі, а також вплив воєнного стану створюють суттєві ризики для довгострокової стійкості розвитку [28]. Окрему групу загроз становлять

інформаційні та репутаційні ризики, пов'язані з можливими негативними інформаційними впливами, що можуть знижувати рівень довіри пацієнтів та впливати на загальний імідж клініки [32].

Узагальнюючи результати SWOT-аналізу, можна констатувати, що ТОВ «ІКСІ Клініка» володіє потужним внутрішнім потенціалом та значними можливостями зовнішнього середовища. Висока професійна експертиза персоналу, розвинена лабораторна інфраструктура, інноваційна спрямованість діяльності та активна партнерська взаємодія забезпечують клініці стійкі конкурентні переваги на ринку репродуктивних послуг. Такі сильні сторони дозволяють ефективно реалізовувати медичні програми, підтримувати високий рівень задоволеності пацієнтів та зміцнювати бренд у свідомості клієнтів.

Водночас під час проведення аналізу процесів управління брендом були виявлені певні проблеми, які потребують системного вирішення. По-перше, недостатня інтеграція каналів комунікації, зокрема між SMM-відділом, кол-центром та відділом сервісу, створює фрагментацію повідомлень та ускладнює формування єдиного іміджу клініки. По-друге, спостерігається обмежена аналітика ефективності маркетингових заходів і лідогенерації, що ускладнює оцінку результативності бренд-активностей та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. По-третє, нерегулярне оновлення контенту та бренд-матеріалів знижує актуальність комунікацій серед молодшої та міжнародної аудиторії, що може впливати на сприйняття інноваційного іміджу клініки.

Крім того, слабкий розвиток внутрішнього бренду, зокрема недостатня комунікація корпоративних цінностей серед співробітників та відсутність системи мотивації, пов'язаної з підтримкою іміджу, обмежує потенціал персоналу у формуванні позитивного досвіду пацієнтів. Також відзначається відсутність формалізованої системи оцінки репутаційних ризиків та превентивного реагування на негативні відгуки або кризові ситуації в соціальних мережах і ЗМІ, що може впливати на довіру пацієнтів у разі непередбачених обставин.

Раціональне використання наявних сильних сторін у поєднанні з активною реалізацією зовнішніх можливостей дозволить забезпечити клініці стійку конкурентну позицію навіть в умовах підвищеної соціально-економічної турбулентності. Виявлені проблеми стануть основою для розробки практичних заходів у наступному розділі, спрямованих на оптимізацію процесів бренд-менеджменту, підвищення ефективності комунікацій та зміцнення репутації клініки серед пацієнтів і партнерів.

Висновки до розділу 2

Проведений комплексний аналіз діяльності ТОВ «ІКСІ Клініка» дав змогу системно охарактеризувати організаційну, кадрову, економічну та комунікаційну складові функціонування закладу, а також оцінити ефективність системи його бренд-менеджменту. Узагальнені результати підтверджують високий рівень управлінської впорядкованості, стабільний розвиток кадрового потенціалу, фінансову стійкість і сформований репутаційний капітал, що забезпечує конкурентоспроможність клініки на ринку репродуктивної медицини.

Організаційна модель клініки є цілісною та функціонально збалансованою, з чітким розподілом управлінських повноважень між керівництвом, клінічними, лабораторними та адміністративно-сервісними підрозділами, що гарантує узгодженість роботи, контроль якості та безперервність лікувально-діагностичних процесів. Кадровий потенціал характеризується позитивною динамікою розвитку, що відображає розширення масштабів діяльності та стратегічну спрямованість кадрової політики.

Результати SWOT-аналізу свідчать про наявність потужних внутрішніх переваг клініки, зокрема багаторічного досвіду, повного циклу допоміжних репродуктивних технологій, власної лабораторної бази, високих показників успішності лікування, позитивної репутації та професійної команди. Водночас

виявлено окремі обмеження, пов'язані з залежністю від приватного фінансування, обмеженою територіальною присутністю та впливом економічних і воєнних ризиків. Поряд із цим ринкові можливості у вигляді зростання попиту на репродуктивні послуги, цифровізації та розвитку міжнародного пацієнтотоку формують перспективи подальшого розвитку.

Система бренд-менеджменту ICSI Clinic є інструментально розвиненою та інтегрованою у всі напрями діяльності закладу. Клініка підтримує активну цифрову присутність, реалізує освітні та соціальні ініціативи, а лікарі виступають публічними амбасадорами бренду. Оцінка бренд-комунікацій підтверджує високий рівень впізнаваності, довіри та лояльності до бренду, що знаходить відображення у кількісних показниках діяльності та високих репутаційних оцінках.

У цілому ТОВ «ІКСІ Клініка» володіє сформованою та ефективною системою управління і бренд-менеджменту, яка забезпечує стабільний розвиток, високу якість медичних послуг і довіру пацієнтів, а також створює підґрунтя для подальшого вдосконалення бренд-стратегії.

РОЗДІЛ 3.

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ КЛІНІКИ РЕПРОДУКТИВНОГО ЗДОРОВ'Я «ІКСІ КЛІНІКА»

3.1. Пріоритетні напрями вдосконалення бренд-менеджменту «ІКСІ Клініка»

У сучасних умовах глобалізації медичного ринку та стрімкого розвитку цифрових технологій бренд медичного закладу перестав бути лише маркетинговим інструментом і перетворився на стратегічний ресурс, здатний формувати довіру, лояльність пацієнтів та репутаційну стійкість клініки. У висококонкурентному середовищі медичних послуг, де пацієнти мають доступ до великої кількості інформації, альтернативних пропозицій та незалежних оцінок, ефективний бренд-менеджмент стає критичною складовою стратегії розвитку закладу. Він поєднує функції комунікації, диференціації послуг, управління репутацією та соціальної відповідальності, формуючи комплексну цінність для всіх стейкхолдерів: пацієнтів, партнерів, медичної спільноти та інвесторів.

Бренд у медичній сфері інтегрує три ключові компоненти, кожен з яких є визначальним для формування стійкої репутації та конкурентних переваг закладу. Перший компонент — експертність та наукова компетентність, що включає високий професійний рівень лікарів, наявність сертифікованих лабораторій та інтеграцію сучасних медичних технологій. Другий компонент — емоційний та психологічний досвід пацієнтів, що формується через сервісну складову, індивідуальний підхід, зручність взаємодії та підтримку на всіх етапах лікування. Третій компонент — корпоративна культура, яка визначає стандарти якості, етичні принципи та поведінкові норми персоналу, забезпечуючи послідовність іміджу та високий рівень задоволеності пацієнтів.

Такий багаторівневий підхід дозволяє створювати стійку цінність бренду не лише для безпосередніх споживачів медичних послуг, а й для

партнерів, інвесторів та наукової спільноти. Бренд стає інструментом стратегічного управління, який інтегрує внутрішні ресурси клініки, корпоративні цінності та зовнішні комунікації в єдину систему.

Аналіз світового досвіду бренд-менеджменту у медичній сфері підтверджує, що системний підхід, який поєднує традиційні маркетингові методи з комплексними стратегіями розвитку корпоративної культури, цифрової присутності та пацієнтського досвіду, є ключовим для формування сильного та стійкого бренду медичного закладу. Такий підхід враховує не лише зовнішні комунікації, а й внутрішню організаційну культуру, а також безперервну роботу з пацієнтським досвідом, що стає фундаментом довіри та репутації.

Одним із визначальних прикладів такого підходу є Mayo Clinic — медична організація з більш як столітньою історією, яку часто розглядають як взірець брендингу в сфері охорони здоров'я. Бренд Mayo Clinic будується на засадах медичної досконалості, глибокої наукової експертизи та безперервної орієнтації на потреби пацієнтів. Відомо, що для Mayo Clinic бренд є невід'ємною частиною корпоративної культури: кожна взаємодія з пацієнтом має підтверджувати основну «обіцянку бренду» — забезпечити найефективніше лікування і турботу, що засновані на найкращих клінічних практиках. Системне вироблення якості, увага до дрібниць сервісу, створення комфортного фізичного та психологічного середовища для пацієнтів — усе це входить до стратегії бренду Mayo Clinic, яка сприяє формуванню сильних емоційних асоціацій у пацієнтів і їхніх родин.

Інший приклад — Cleveland Clinic, яка у своїй маркетинговій і бренд-стратегії робить значний акцент на комунікації з пацієнтами та контент-маркетингу. Сьогодні команда контент-маркетингу цього медичного центру складається з десятків спеціалістів, які відповідають за створення та розповсюдження інформації, що формує імідж клініки як лідера у сфері охорони здоров'я. Результатом такої роботи є не лише збільшена видимість

бренду в цифровому полі, а й значне зростання взаємодій (мільйони переглядів контенту щомісяця) і відповідно — покращення сприйняття якості послуг. Розбудова великого контент-підрозділу розглядається у Cleveland Clinic не як витрати, а як інвестиція у бренд, що сприяє довгостроковій впізнаваності та лояльності аудиторії.

Приклад Apollo Hospitals демонструє, як злиття бренду з корпоративною соціальною відповідальністю може сприяти зміцненню позицій на ринку, особливо в умовах високої конкуренції. Apollo Hospitals, одна з найбільших мереж медичних закладів Азії, усвідомлено інтегрує соціальні ініціативи, просвітницькі кампанії та доступність медичної допомоги у свою бренд-стратегію. Це включає не лише медичний сервіс, але й активну роботу з громадою, розвиток телемедицини, освітні програми та інші проєкти, що підсилюють репутацію бренду як соціально відповідальної організації, котра не лише лікує, а й активно підтримує здоров'я населення.

Загальні тенденції у світовій практиці бренд-менеджменту медичних закладів свідчать про те, що поєднання класичних маркетингових інструментів (комунікацій, позиціонування, аналізу конкурентів) із розвитком цифрової присутності, інтегрованим підходом до сервісу та увагою до пацієнтського досвіду значною мірою визначають успіх бренду. Це включає активне використання соціальних мереж, сайтів, блогів та освітніх матеріалів для залучення та утримання пацієнтів, що дозволяє створювати персоналізований досвід і формувати довіру на кожному етапі взаємодії з клінікою.

Прозорість у комунікаціях, відгуки та відкритість інформації про якість послуг стають критичними факторами успіху, оскільки сучасні пацієнти дедалі більше орієнтуються на незалежні джерела інформації при прийнятті рішення про вибір медичного закладу. У цьому контексті бренди, що активно працюють із зворотним зв'язком, відгуками, рейтингами та відкритою статистикою, здобувають значну конкурентну перевагу, формуючи у пацієнтів відчуття прозорості, відповідальності та безпеки.

Сучасні тенденції світового бренд-менеджменту у медичній сфері включають активне використання цифрових платформ для формування прозорої комунікації, залучення пацієнтів через інтерактивний контент, використання соціальних мереж, блогів та онлайн-спільнот для розширення аудиторії. Прозорість та довіра у комунікаційних повідомленнях стають критичними факторами успіху, оскільки пацієнти дедалі більше орієнтуються на незалежні відгуки, рейтинги лікарів та відкриту інформацію про послуги. Успішні клініки активно залучають пацієнтів у створення контенту через історії лікування, кейси та освітні матеріали, що підвищує рівень персоналізації та сприяє формуванню емоційного зв'язку з брендом.

На основі комплексного аналізу світового досвіду та сучасних тенденцій для «ІКСІ Клініка» визначено пріоритетні напрями вдосконалення бренд-менеджменту, які спрямовані на підвищення впізнаваності, довіри та лояльності пацієнтів, а також зміцнення конкурентних позицій клініки. Першим стратегічним напрямом вдосконалення бренд-менеджменту є посилення цифрової присутності та комунікацій через впровадження спеціалізованого мобільного додатка для пацієнтів. Такий інструмент дозволяє інтегрувати онлайн-запис, доступ до актуальної інформації про послуги та лікарів, персоналізовані нагадування, освітні матеріали та інтерактивні сервіси, забезпечуючи безперервну взаємодію з пацієнтами. Мобільний додаток не лише підвищує впізнаваність та довіру до бренду, а й слугує каналом збору аналітичних даних про потреби та поведінку пацієнтів, що дозволяє клініці більш гнучко адаптувати сервіси під індивідуальні запити та зміцнювати лояльність користувачів.

Другим стратегічним напрямом є розвиток пацієнтського досвіду, який включає не лише медичну якість, а й емоційний супровід пацієнта на всіх етапах обслуговування. Зазначене передбачає індивідуалізацію послуг, розробку програм лояльності, регулярний збір та аналіз зворотного зв'язку, а також впровадження сервіс-дизайну для оптимізації шляхів пацієнта. Наукові

дослідження у сфері споживчої поведінки показують, що позитивний емоційний досвід значно підвищує рівень задоволеності та формує стійку лояльність, що безпосередньо відображається на репутації клініки та її конкурентоспроможності.

Третім пріоритетом є формування цілісної корпоративної айдентики, яка забезпечує впізнаваність і стійке сприйняття бренду. Зазначене включає розробку детального брендбуку з уніфікованими стандартами логотипу, кольорової палітри, шрифтів, візуальних елементів та тону голосу у всіх внутрішніх і зовнішніх комунікаціях. Систематичне застосування єдиних стандартів створює відчуття професіоналізму та надійності клініки, підвищує впізнаваність у цифровому та фізичному просторі та формує позитивний імідж у свідомості пацієнтів і партнерів.

Четвертим напрямом є просування експертності та медичної довіри через контент, що підтверджує наукову компетентність і практичну ефективність клініки. Для цього рекомендується публікувати наукові статті, клінічні кейси, результати досліджень, брати участь у професійних асоціаціях та конференціях. Даний підхід формує у пацієнтів і партнерів асоціацію клініки з компетентністю, інноваційністю та авторитетністю, що критично важливо для сегменту високоспеціалізованих медичних послуг.

П'ятим стратегічним напрямом є внутрішній брендинг, спрямований на формування єдиного розуміння цінностей бренду серед персоналу. Досвід міжнародних клінік показує, що бренд, який активно підтримується і відображається персоналом у всіх взаємодіях з пацієнтами, підвищує рівень довіри та впізнаваності. Для цього необхідно впроваджувати регулярні тренінги з корпоративної культури, мотиваційні програми та інструменти залучення персоналу, стандартизувати процедури обслуговування та формувати корпоративну культуру, яка підтримує цінності бренду на всіх рівнях організації.

Шостим напрямом є соціальна відповідальність та активне залучення спільноти, що сприяє формуванню додаткових позитивних асоціацій і підвищує впізнаваність бренду. Включення клініки в соціальні та просвітницькі проекти, організація безкоштовних консультацій, проведення освітніх заходів та участь у наукових конференціях підкреслюють соціальну місію клініки та формують у пацієнтів уявлення про «ІКСІ Клініка» як відповідальний, надійний та професійний заклад.

Узагальнюючи викладене, можна констатувати, що ефективний бренд-менеджмент «ІКСІ Клініка» є результатом взаємопов'язаного впровадження шести ключових напрямів: посилення цифрової присутності та комунікації, розвиток пацієнтського досвіду, формування цілісної корпоративної айдентики, просування експертності та медичної довіри, внутрішній брендинг та реалізація соціальної відповідальності.

Кожен із цих напрямів взаємодіє з іншими, створюючи синергетичний ефект, що підвищує впізнаваність, лояльність та довіру пацієнтів, зміцнює корпоративну культуру та соціальну репутацію клініки, а також забезпечує стратегічне конкурентне позиціонування на ринку медичних послуг.

Така взаємозалежність дозволяє представити бренд-менеджмент у вигляді схеми, де кожен блок відповідає конкретній функціональній складовій, а їх взаємодія формує цілісний і стійкий бренд, здатний адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати довгостроковий розвиток клініки (рис. 3.1).

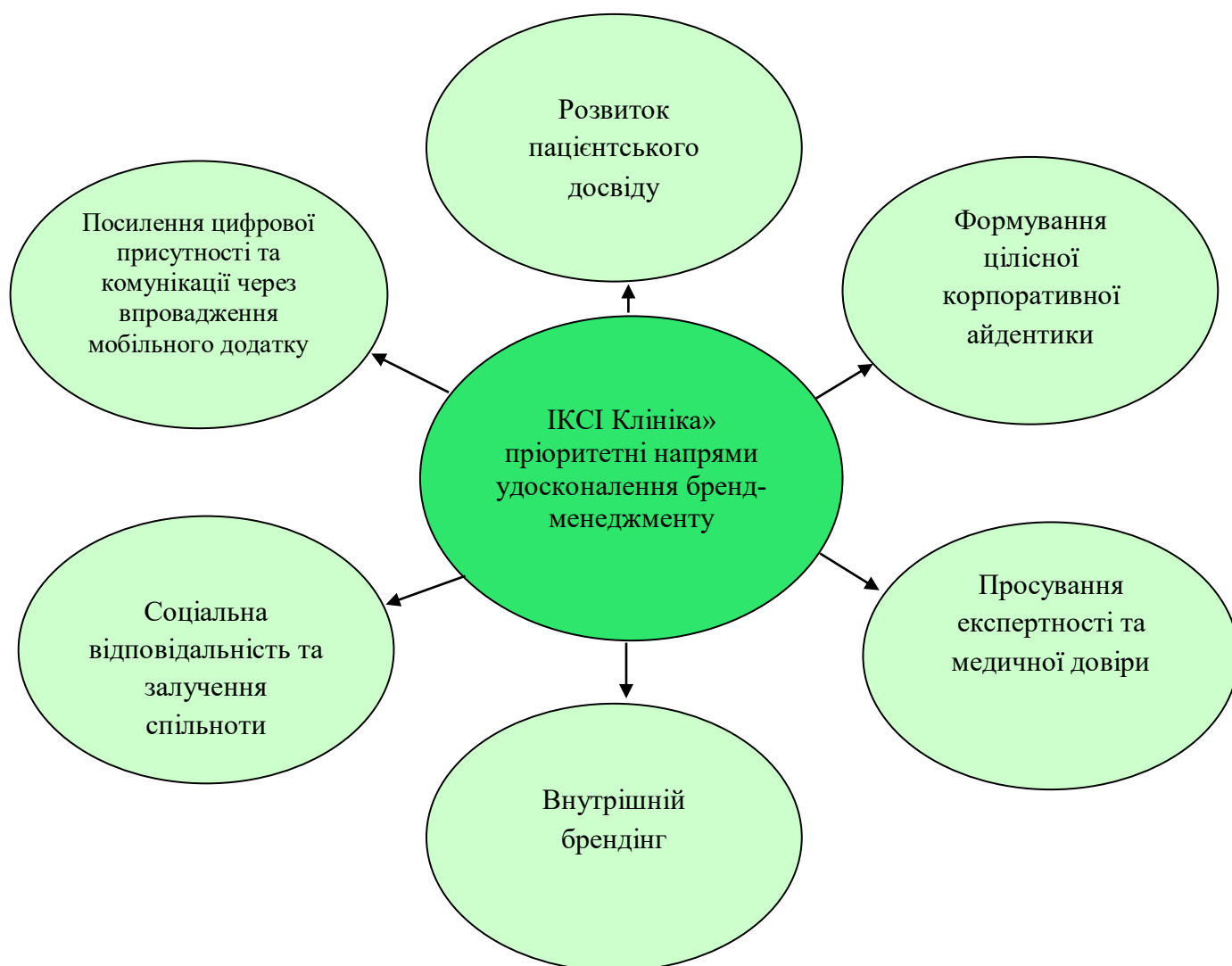


Рис. 3.1. Пріоритетні напрями удосконалення бренд-менеджменту

Інтеграція усіх зазначених напрямів дозволяє сформувати комплексну стратегію бренд-менеджменту, що поєднує цифрову присутність, пацієнтський досвід, корпоративну айдентичку, просування експертності, внутрішній брендінг та соціальну відповідальність. Такий системний підхід забезпечує стійку конкурентну позицію клініки, підвищує довіру та лояльність пацієнтів, формує стійкі асоціації з брендом у свідомості цільової аудиторії та створює основу для довгострокового розвитку. Сучасний бренд медичного закладу стає не лише інструментом комунікації, а стратегічним активом, здатним забезпечити інноваційний розвиток, соціальну значущість і конкурентну перевагу на висококонкурентному ринку охорони здоров'я.

3.2. Рекомендації щодо впровадження спеціалізованого мобільного додатка для пацієнтів як стратегічного цифрового інструменту підсилення бренду»

У сучасних умовах цифрової трансформації системи охорони здоров'я бренд-менеджмент медичних установ дедалі більше визначається рівнем їх технологічної зрілості, цифрової доступності сервісів та якістю клієнтського досвіду на всіх етапах взаємодії з пацієнтом. В умовах підвищеної конкуренції на ринку приватної медицини, зокрема у сфері репродуктивного здоров'я, цифрові інструменти перестають бути додатковою перевагою й перетворюються на необхідний елемент конкурентоспроможності бренду [4]. Вони не лише оптимізують внутрішні бізнес-процеси, а й формують нову клієнтоорієнтовану модель надання медичних послуг, засновану на принципах доступності, персоналізації, швидкості обслуговування та безперервної комунікації [5; 12].

У цьому контексті доцільним є вдосконалення бренд-менеджменту Клініки репродуктивного здоров'я «ІКСІ Клініка» шляхом розробки та впровадження спеціалізованого мобільного додатка для пацієнтів як стратегічного цифрового інструменту підсилення бренду, підвищення якості сервісу, зростання лояльності клієнтів та зменшення операційного навантаження на персонал.

Запропонований мобільний додаток розглядається не лише як окреме технічне рішення, а як комплексна багатофункціональна платформа цифрової взаємодії між клінікою та пацієнтом, що інтегрує інформаційні, комунікаційні, сервісні та фінансові функції в єдине цифрове середовище [13]. Центральним елементом додатка має стати персоналізований кабінет пацієнта, який забезпечуватиме безпечний доступ до індивідуальної медичної інформації: історії лікування, результатів лабораторних досліджень, протоколів обстежень, планів процедур, лікарських рекомендацій, призначень медикаментів, а також фінансових транзакцій і квитанцій.

Основні функціональні модулі мобільного додатка «ІКСІ Клініки» та їх управлінський ефект наведено нижче (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Основні функціональні модулі мобільного додатка «ІКСІ Клініки» та їх управлінський ефект

Функціональний модуль	Ключовий зміст	Управлінський ефект	Вплив на бренд
Особистий кабінет пацієнта	Історія лікування, аналізи, призначення, платежі	Зменшення помилок, автоматизація документообігу	Формування образу технологічного та прозорого бренду
Онлайн-запис на прийом	Самостійний вибір лікаря і часу	Скорочення навантаження на кол-центр	Підвищення зручності сервісу
Онлайн-оплата	Банківські картки, електронні квитанції	Прискорення оборотності коштів	Підвищення довіри до фінансової відкритості
Нагадування та чек-листи	Push-сповіщення, підготовка до процедур	Зменшення пропущених візитів	Формування відчуття турботи
Чат з адміністратором	Оперативні консультації	Оптимізація роботи персоналу	Підвищення емоційної лояльності
Освітній контент	Відео, інфографіка, інструкції	Зростання інформованості пацієнтів	Експертність бренду

*сформовано автором

Реалізація можливості онлайн-оплати медичних послуг безпосередньо в мобільному додатку дозволить автоматизувати фінансові процеси, скоротити черги на рецепції, усунути потребу в паперових документах, зменшити кількість помилок у розрахунках і підвищити прозорість фінансових взаємовідносин між клінікою та пацієнтом [9; 13]. З економічного погляду це сприятиме скороченню витрат на адміністрування платежів, підвищенню оборотності коштів і зменшенню простроченої дебіторської заборгованості.

Важливою складовою функціоналу додатка має стати система дистанційного запису на прийом до лікаря з можливістю вибору спеціаліста, дати, часу та виду послуги, а також автоматичні нагадування про візити, чек-листи та пам'ятки щодо підготовки до обстежень, аналізів і медичних процедур

[12]. Запровадження таких інструментів сприятиме підвищенню дисциплінованості пацієнтів, зниженню кількості неявок, помилок у підготовці до процедур і перенесень візитів.

Суттєву додану цінність створюватимуть покрокові інструкції, графічні алгоритми лікування, а також інтерактивні освітні матеріали у форматі відео, анімацій та інфографіки. Вони дозволять пацієнтам у зрозумілій формі отримувати структуровану інформацію про етапи лікування, репродуктивні програми, допоміжні репродуктивні технології, особливості медикаментозної терапії та післяпроцедурний супровід.

Не менш важливим є впровадження у додатку функції онлайн-зв'язку з кол-центром, адміністративними службами та, частково, з лікарями у форматі безпечних чатів або системи електронних звернень [12]. Зазначене дозволить частково розвантажити телефонні лінії, забезпечити оперативні відповіді на типові запити та скоротити час очікування зворотного зв'язку.

Окремі функціональні модулі, орієнтовані на вагітних жінок і пацієнток, які перебувають під тривалим наглядом, дозволять формувати індивідуальні програми цифрового супроводу, що підвищуватиме емоційну складову сервісу, формуватиме довгострокові відносини з пацієнтами та посилюватиме бренд як надійного партнера у складному та емоційно чутливому процесі лікування безпліддя [10].

Актуальність запропонованого рішення зумовлена наявністю низки проблемних аспектів у чинній системі комунікацій та сервісу. Для клініки преміум-рівня такі недоліки мають особливо негативний вплив, оскільки не відповідають очікуванням пацієнтів щодо високого рівня комфорту, швидкості обслуговування, конфіденційності та цифрової зрілості сервісу [8].

З позицій теорії бренд-менеджменту пацієнтський досвід розглядається як один із ключових чинників формування сприйняття бренду, рівня задоволеності, емоційної прив'язаності та готовності до повторного звернення. Саме сукупність усіх точок взаємодії формує бренд-капітал медичної установи.

Інтеграція цифрових сервісів у брендову комунікацію підсилює контакт із цільовою аудиторією, формує відчуття турботи, контролю, прозорості й технологічності [8].

Орієнтовна вартість розробки брендованого мобільного додатка з повною функціональністю (iOS, Android, серверна частина, інтеграція з МІС, платіжними системами та захистом персональних даних) може становити від 1,5 до 3 млн грн залежно від складності та рівня кібербезпеки. Додаткові щорічні витрати на підтримку, хостинг та оновлення можуть складати 10-15 % від первісних інвестицій (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

Орієнтовна структура витрат на розробку мобільного додатка

Стаття витрат	Сума, тис. грн	Частка у загальному бюджеті, %
Проектування UX/UI	300	12
Програмування (iOS + Android)	1 200	48
Серверна частина та інтеграція з МІС	650	26
Захист даних і кібербезпека	250	10
Тестування та запуск	100	4
Разом одноразові витрати	2 500	100 %

*сформовано автором

Розробка мобільного додатка для медичного закладу є стратегічною інвестицією, спрямованою на підвищення ефективності управління пацієнтським потоком, оптимізацію внутрішніх процесів та зміцнення бренду клініки. Орієнтовна структура витрат на створення такого програмного продукту була сформована на основі середніх ринкових цін на розробку мобільних додатків для медичних закладів, за даними платформ Clutch.co та GoodFirms.co, а також оцінки внутрішніх ресурсів клініки та рівня складності інтеграції з існуючою медичною інформаційною системою (МІС). Додатково враховувався досвід реалізації аналогічних проєктів українських ІТ-компаній у

сфері eHealth, що дозволяє оцінити реалістичні бюджетні витрати та часові рамки.

Загальний бюджет одноразових витрат на розробку мобільного додатка складає приблизно 2,5 млн грн. Основними статтями витрат є: проектування UX/UI (12 % бюджету), програмування для платформ iOS та Android (48 %), серверна частина та інтеграція з МІС (26 %), захист даних і кібербезпека (10 %) та тестування з запуском продукту (4 %). Така структура відображає сучасну практику побудови програмних рішень у сфері охорони здоров'я, де значна частка ресурсів припадає на безпосередню розробку та інтеграцію з внутрішніми інформаційними системами закладу.

Очікуваний економічний ефект від впровадження мобільного додатка включає три основні компоненти. Перший — зростання кількості повторних звернень пацієнтів на 10–20 % за рахунок підвищення лояльності та зручності комунікацій. При поточній кількості пацієнтів клініки, що становить близько 5 000 осіб на рік, це відповідає 500–1 000 додатковим зверненням. При середньому чеку 8 000 грн додатковий дохід може скласти від 4 до 8 млн грн на рік.

Другий компонент економічного ефекту — скорочення витрат на кол-центр та адміністративний персонал на 15–30 %. Поточні витрати на утримання відповідних служб оцінюються у 2 млн грн на рік, що при зазначеному відсотку економії забезпечує заощадження від 300 тис. до 600 тис. грн. Зниження навантаження на персонал досягається через автоматизацію запису на прийоми, сповіщення пацієнтів про візити та інтегровану систему керування комунікаціями.

Третій компонент — зменшення рівня неявок на прийоми на 20–30 %, що безпосередньо впливає на ефективність використання ресурсів клініки та підвищення доходу. При поточному рівні неявок, що становить близько 500 випадків на рік, очікуване зменшення складає 100–150 випадків, що

еквівалентно економії ресурсів та додатковому доходу від 800 тис. до 1,2 млн грн.

Таким чином, впровадження мобільного додатка може забезпечити загальний економічний ефект у межах 5,1–9,8 млн грн на рік, що включає як додатковий дохід від повторних звернень, так і економію витрат на персонал та зменшення втрат від неявок. Дані показники обґрунтовуються реальними статистичними даними про кількість пацієнтів та середній чек послуг, а також міжнародним і національним досвідом впровадження цифрових рішень у медичній сфері. Такий підхід демонструє, що інвестиції в цифрову трансформацію є економічно доцільними та стратегічно обґрунтованими для підвищення ефективності діяльності клініки та зміцнення її бренду.

За консервативними оцінками, інвестиції у впровадження додатка можуть окупитися протягом 18-30 місяців з моменту запуску, а в подальшому забезпечувати стабільний приріст фінансових результатів (табл. 3.3.).

Таблиця 3.3.

Прогноз терміну окупності інвестицій

Показник	Значення
Сума початкових інвестицій	2,5 млн грн
Щорічний додатковий дохід	1,1–1,4 млн грн
Річна економія витрат	0,4–0,6 млн грн
Сукупний річний ефект	1,5–2,0 млн грн
Орієнтовний термін окупності	18–24 місяці

*сформовано автором

Розрахунки:

Щорічний додатковий дохід формується за рахунок зростання повторних звернень пацієнтів на 10–20 %. При 5 000 пацієнтах на рік та середньому чеку 8 000 грн додатковий дохід становить 4–8 млн грн, з яких консервативно враховується лише 1,1–1,4 млн грн, що відповідає більш реалістичній частині повторних звернень. Річна економія витрат обумовлена скороченням навантаження на кол-центр та адміністративний персонал на 15–30 % та

зменшенням втрат від неявок на 20–30 %. Консервативна оцінка економії — 0,4–0,6 млн грн на рік.

Сукупний річний ефект — це сума додаткового доходу та економії витрат: $1,1 + 0,4 = 1,5$ млн грн (мінімум) та $1,4 + 0,6 = 2,0$ млн грн (максимум).

Термін окупності розраховується як відношення початкових інвестицій до сукупного річного ефекту:

Мінімальний ефект: $2,5 \text{ млн} \div 1,5 \text{ млн} \approx 1,67$ року (≈ 20 місяців)

Максимальний ефект: $2,5 \text{ млн} \div 2,0 \text{ млн} = 1,25$ року (≈ 15 місяців)

Консервативно термін окупності оцінюється як 18–24 місяці.

Очікувані результати узгоджуються з міжнародними дослідженнями ролі пацієнтського досвіду в підвищенні бренд-капіталу медичних установ, а також з практиками приватних репродуктивних клінік України.

Впровадження мобільного додатка має також стратегічне значення для бренд-менеджменту клініки. Цифровізація взаємодії з пацієнтами підвищує їхню лояльність та задоволеність, скорочує неявки та стимулює повторні звернення, що формує довіру до бренду. Інтеграція з CRM та медичною інформаційною системою дозволяє оптимізувати внутрішні процеси, підвищити оперативність обслуговування та демонструє технологічну досконалість закладу. Наявність власного мобільного додатка підкреслює інноваційність клініки, сприяє формуванню сучасного іміджу та відокремлює її серед конкурентів. Крім того, додаток дозволяє збирати аналітичні дані та ефективно управляти репутацією через контроль відгуків пацієнтів, що підвищує прозорість та соціальну відповідальність бренду.

Таким чином, цифровізація взаємодії з пацієнтами через розробку та впровадження мобільного додатка є не лише економічно доцільною інвестицією, а й стратегічно обґрунтованим заходом у сфері бренд-менеджменту. Вона забезпечує послідовне підвищення якості сервісу, зміцнення довіри пацієнтів, підвищення конкурентоспроможності клініки та довгострокову стійкість її бренду на медичному ринку.

Реалізація проєкту з розробки та впровадження мобільного додатка для пацієнтів Клініки репродуктивного здоров'я «ІКСІ Клініка» потребує системного організаційно-управлінського супроводу, який забезпечує узгодженість дій всіх залучених підрозділів, контроль термінів виконання, ефективне використання ресурсів та досягнення запланованих результатів. Враховуючи специфіку медичної сфери та інноваційний характер цифрового інструмента, доцільним є застосування проєктного управління, яке передбачає визначення чітких етапів реалізації, відповідальних осіб, часових меж і ключових показників ефективності (KPI) на кожному етапі [11; 13].

Першим етапом є аналітико-проєктний, метою якого є формування детального технічного завдання та стратегічної концепції мобільного додатка. На цьому етапі здійснюється систематизований збір вимог від ключових стейкхолдерів – керівництва клініки, лікарів, середнього медичного персоналу, кол-центру, фінансової служби та маркетингового відділу. Проводиться детальний аналіз внутрішніх бізнес-процесів, виявляються проблемні точки сервісу, формуються вимоги до функціонального наповнення додатка, безпеки даних, інтеграцій з внутрішніми медичними інформаційними системами та платіжними платформами. Відповідальними за реалізацію цього етапу рекомендується призначити заступника директора з цифрового розвитку (ІТ-напрямок), керівника маркетингового відділу та головного лікаря клініки. Орієнтовна тривалість етапу становить 1-2 місяці, а ключовими KPI є затверджене технічне завдання, сформована дорожня карта проєкту та погоджений бюджет.

Другий етап – розробка та тестування програмного продукту – передбачає безпосереднє створення мобільного додатка, програмування його функцій, розробку UX/UI-дизайну, інтеграцію з внутрішніми базами даних клініки, системами електронної медичної документації, лабораторними модулями та платіжними сервісами. На цьому етапі можливе залучення зовнішньої ІТ-компанії-розробника або формування внутрішньої проєктної

команди з ІТ-фахівців. Управлінський супровід здійснює проєктний менеджер, який координує взаємодію між клінікою та розробниками. Паралельно проводиться бета-тестування функціоналу із залученням лікарів, адміністраторів та співробітників кол-центру для оцінки стабільності роботи, зручності інтерфейсу та відповідності функцій вимогам клініки. Орієнтовна тривалість цього етапу – 3-4 місяці. До ключових КРІ відносяться відповідність додатка технічному завданню, відсутність критичних помилок, стабільність роботи системи, оцінка користувацького досвіду та рівень зручності інтерфейсу.

Третій етап – впроваджувально-навчальний – спрямований на поетапний запуск додатка в операційну діяльність клініки та підготовку персоналу до роботи з новим інструментом. На цьому етапі проводяться навчальні тренінги для працівників кол-центру, адміністраторів, лікарів та фінансової служби щодо роботи з функціоналом додатка, обробки онлайн-записів, цифрових оплат та комунікацій із пацієнтами. Відповідальність покладається на керівників підрозділів, HR-службу та ІТ-координатора проєкту. Тривалість етапу становить близько одного місяця, а КРІ включають частку підготовленого персоналу, швидкість адаптації до нових процесів, зниження кількості помилок у роботі та рівень ефективності обслуговування пацієнтів.

Четвертий етап – маркетингово-комунікаційний – полягає в інформуванні цільової аудиторії про запуск додатка, стимулюванні його встановлення та формуванні позитивного іміджу інноваційного сервісу. Реалізація включає інформаційні кампанії у соціальних мережах, на вебсайті клініки, через email-розсилки, внутрішні рекламні матеріали у приміщеннях клініки, а також безпосередні комунікації адміністраторів з пацієнтами. Відповідальними за етап є відділ маркетингу та PR, а його тривалість становить 1-2 місяці з моменту запуску. Основними КРІ цього етапу є кількість завантажень додатка, рівень активних користувачів, частка онлайн-записів та цифрових оплат, а також залученість пацієнтів у комунікаційні канали.

П'ятий етап – контрольний та аналітико-коригувальний – має безперервний характер і спрямований на оцінку ефективності впровадження додатка в контексті бренд-менеджменту та операційної діяльності клініки. На цьому етапі здійснюється моніторинг ключових показників результативності, аналіз відгуків пацієнтів, виявлення технічних та сервісних недоліків, оптимізація функціоналу та оновлення системи відповідно до потреб користувачів. Управлінську відповідальність несуть керівництво клініки спільно з проєктним менеджером та ІТ-службою. Основні КРІ включають рівень задоволеності пацієнтів, зменшення навантаження на кол-центр, скорочення часу обслуговування та частку електронних комунікацій у загальній структурі звернень.

Узагальнення етапів системного організаційно-управлінського супроводу наведено в таблиці нижче (табл. 3.4).

Таблиця 3.4.

Етапи системного організаційно-управлінського супроводу

Етап	Відповідальні	Терміни виконання	КРІ
Аналітико-проєктний	Заступник директора з цифрового розвитку, керівник маркетингу, головний лікар	1–2 місяці	Затверджене технічне завдання, дорожня карта, погоджений бюджет
Розробка та тестування	Проєктний менеджер, ІТ-команда/зовнішній розробник	3–4 місяці	Відповідність ТЗ, відсутність критичних помилок, стабільність роботи, UX/UI
Впроваджувально-навчальний	Керівники підрозділів, HR, ІТ-координатор	1 місяць	Частка підготовленого персоналу, швидкість адаптації, зниження помилок
Маркетингово-комунікаційний	Відділ маркетингу, PR	1–2 місяці	Кількість завантажень, активні користувачі, частка онлайн-записів/оплат
Контрольний та аналітико-коригувальний	Керівництво клініки, проєктний менеджер, ІТ-служба	Безперервно	Рівень задоволеності пацієнтів, зменшення навантаження, скорочення часу обслуговування, частка електронних комунікацій

*сформовано автором

Поетапний підхід дозволяє структурувати весь цикл реалізації проєкту, від аналітичного збору вимог і формування технічного завдання до розробки, тестування, впровадження та постійного контролю ефективності роботи додатка. На кожному етапі визначаються конкретні відповідальні особи, які забезпечують координацію діяльності між різними функціональними підрозділами клініки – від керівництва та медичного персоналу до IT-відділу, HR та маркетингового департаменту.

Встановлення реалістичних термінів дозволяє мінімізувати ризики перевищення бюджету та затримок у розробці, а також сприяє підтримці дисципліни виконання завдань і своєчасному впровадженню результатів. Паралельно, запровадження системи вимірюваних показників ефективності (KPI) забезпечує кількісну та якісну оцінку прогресу на кожному етапі. До таких KPI належать: відповідність розробленого додатка технічному завданню, стабільність роботи системи, рівень користувацького досвіду (UX), кількість активних користувачів, обсяг онлайн-записів і цифрових оплат, а також показники задоволеності пацієнтів і швидкість адаптації персоналу до нових процесів.

Науковий підхід до управління передбачає неперервний моніторинг і аналітику, що дозволяє своєчасно виявляти технічні та організаційні недоліки, оцінювати ефективність комунікаційних каналів і коригувати процеси відповідно до потреб користувачів [8; 10]. Така інтеграція управлінських, технічних та маркетингових механізмів дозволяє не лише мінімізувати управлінські ризики, але й забезпечити високий рівень контролю якості на всіх стадіях проєкту, сприяти стандартизації внутрішніх процесів і підвищувати загальну операційну ефективність клініки.

Впровадження мобільного додатка в межах такої організаційно-управлінської моделі забезпечує стратегічну мету – підсилення бренд-менеджменту «ІКСІ Клініки» через цифрову трансформацію сервісу, підвищуючи впізнаваність бренду, формуючи позитивний досвід пацієнтів та створюючи конкурентну перевагу на ринку медичних послуг. Водночас,

системний супровід сприяє зростанню рівня задоволеності пацієнтів, оптимізації бізнес-процесів та ефективному використанню ресурсів, що є критично важливим для сучасних медичних організацій, що інтегрують цифрові інструменти в щоденну операційну діяльність.

Висновки до розділу 3.

У розділі 3 здійснено системний аналіз перспектив удосконалення бренд-менеджменту Клініки репродуктивного здоров'я «ІКСІ Клініка» з урахуванням сучасних тенденцій цифрової трансформації медичних сервісів. На теоретичному рівні обґрунтовано пріоритетні ініціативи, серед яких розробка та впровадження мобільного додатка для пацієнтів виступає стратегічним інструментом підвищення ефективності обслуговування, формування емоційної та функціональної лояльності, а також консолідації позитивного іміджу та капіталу бренду клініки.

Запропонована поетапна модель організаційно-управлінського супроводу реалізації проєкту забезпечує системне розмежування функцій відповідальності, ефективний контроль термінів і ресурсів, а також інтеграцію ключових показників результативності (KPI) на кожному етапі. Такий науково обґрунтований та структурований підхід дозволяє мінімізувати управлінські та операційні ризики, забезпечує високий рівень якості впровадження цифрового рішення та сприяє досягненню стратегічної мети – трансформації бренду клініки у сучасний, технологічно зрілий та пацієнтоорієнтований суб'єкт медичного ринку.

У сукупності реалізація запропонованих заходів формує основу для підвищення конкурентоспроможності «ІКСІ Клініки», зміцнення її позицій на ринку репродуктивної медицини та забезпечення довгострокових взаємовигідних відносин довіри з пацієнтами, що відповідає сучасним концепціям управління брендом у сфері охорони здоров'я.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило дійти низки науково обґрунтованих висновків щодо стану та розвитку бренд-менеджменту в закладах охорони здоров'я, зокрема на прикладі Клініки репродуктивного здоров'я «ІКСІ Клініки».

1. Проведене дослідження підтвердило, що бренд-менеджмент є стратегічним інструментом управління закладом охорони здоров'я, який забезпечує формування конкурентних переваг, підвищує довіру пацієнтів та сприяє стійкому розвитку медичної організації. Теоретичний аналіз наукових джерел, як вітчизняних, так і зарубіжних, дозволив уточнити сутність і роль бренд-менеджменту у системі управління закладами охорони здоров'я. Встановлено, що бренд-менеджмент у ЗОЗ слід розглядати як комплексну управлінську систему, що інтегрує організаційні, професійні, етичні, комунікаційні та цифрові компоненти діяльності закладу. Бренд при цьому виступає стратегічним нематеріальним активом, який формує репутацію закладу, лояльність пацієнтів та довгострокову стабільність його позицій на ринку.

2. В рамках теоретичного дослідження визначено сучасні підходи до формування системи бренд-менеджменту в медичних організаціях, що передбачають інтеграцію організаційних структур, професійних стандартів, сервісної культури, цифрових каналів комунікації та соціально-етичних ініціатив. Основна мета бренд-менеджменту полягає не лише у створенні привабливого іміджу, а й у формуванні системи довіри та взаємної відповідальності між закладом охорони здоров'я і суспільством, що забезпечує підвищення якості медичних послуг і формування позитивного образу організації в довгостроковій перспективі.

2. Емпіричне дослідження діяльності Клініки репродуктивного здоров'я «ICSI Clinic» продемонструвало високий рівень інтегрованості системи бренд-менеджменту у всі напрями роботи закладу. Організаційна структура клініки

характеризується чітким розподілом управлінських функцій між керівництвом, клінічними, лабораторними та адміністративно-сервісними підрозділами, що забезпечує ефективність управління, контроль якості та стабільність лікувально-діагностичних процесів. Кадровий потенціал клініки відзначається високим професіоналізмом і позитивною динамікою розвитку, що дозволяє розширювати масштаби діяльності та реалізовувати стратегічні напрями розвитку.

3. Фактологічні дані та показники діяльності клініки підтвердили ефективність системи бренд-менеджменту. До них належать високі результати ДРТ-програм, значна кількість задоволених пацієнтів, численні позитивні відгуки у відкритих джерелах, а також активна цифрова присутність клініки в соціальних мережах і на офіційному сайті. Це забезпечує високий рівень впізнаваності бренду, довіри та лояльності цільової аудиторії, що підтверджує конкурентоспроможність клініки на ринку репродуктивної медицини.

4. Проведений SWOT-аналіз дозволив виявити сильні сторони та резерви розвитку бренд-менеджменту. До сильних сторін віднесено багаторічний досвід роботи, повний цикл допоміжних репродуктивних технологій, власну лабораторну базу, високі клінічні показники та професійну команду. Резерви розвитку включають розширення міжнародної присутності, вдосконалення цифрових каналів комунікації, підвищення ефективності збору та аналізу пацієнтського досвіду, а також посилення іміджу інноваційного та технологічного бренду.

5. Розроблені пропозиції з удосконалення бренд-менеджменту включають впровадження мобільного додатка для пацієнтів та поетапну модель організаційно-управлінського супроводу із системою KPI, що дозволяє контролювати реалізацію ініціатив, мінімізувати управлінські та операційні ризики, підвищити ефективність обслуговування та консолідувати позитивний імідж бренду. Такі заходи сприяють формуванню емоційної та функціональної лояльності, зміцненню репутаційного капіталу та трансформації бренду клініки

у сучасний, технологічно зрілий і пацієнтоорієнтований суб'єкт медичного ринку.

6. Підтверджено, що системний та комплексний підхід до управління брендом у закладі охорони здоров'я забезпечує високий рівень якості медичних послуг, стабільний розвиток організації, ефективну комунікацію з пацієнтами та формування довгострокових взаємовигідних відносин довіри. Це відповідає сучасним концепціям бренд-менеджменту в охороні здоров'я та створює надійну основу для подальшого вдосконалення стратегій розвитку і конкурентної позиції медичних організацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Грекова Т. М., Гузь Р. М. Управління брендом як стратегічний інструмент просування продукції в умовах конкурентного середовища // *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. С. 225–231. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-69-33.
2. Кабінет Міністрів України. Лікування безпліддя у Програмі медичних гарантій. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/likuvannia-bezpliddia-u-pmh> (дата звернення: 12.11.2025).
3. Лищенко М. О. Бренд-менеджмент як інструмент маркетингової діяльності підприємств // *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. С. 516–523. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-48-80.
4. Ліцензійний реєстр МОЗ України : запис щодо ліцензії ТОВ «ІКСІ Клініка» від 13.06.2019 № 1397. URL: https://moz.gov.ua/uploads/ckeditor/%D0%9B%D1%96%D1%86%D0%B5%D0%BD%D0%B7%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D1%80%D0%B5%D1%97%D1%81%D1%82%D1%80/nz_lp_2019-06-13.pdf (дата звернення: 12.11.2025).
5. Міністерство охорони здоров'я України. Як і де лікуватимуть безпліддя державним коштом: 12 медзакладів законтрактовано НСЗУ. URL: <https://moz.gov.ua/uk/jak-i-de-likuvatimut-bezpliddja-derzhavnim-koshtom-12-medzakladiv-zakontraktovano-nszu> (дата звернення: 12.11.2025).
6. Національна служба здоров'я України. Гід по Програмі медичних гарантій 2025. URL: <https://service.e-health.gov.ua/gromadyanam/besoplatni-poslygy-1697711932> (дата звернення: 12.11.2025).
7. Про вдосконалення акредитації закладів охорони здоров'я : Наказ МОЗ України від 14.03.2011 № 142. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0678-11> (дата звернення: 12.11.2025).

8. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення : Закон України від 19.10.2017 № 2168-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2168-19> (дата звернення: 12.11.2025).

9. Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з медичної практики : Постанова Кабінету Міністрів України від 02.03.2016 № 285. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/285-2016-п> (дата звернення: 12.11.2025).

10. Про Програму державних гарантій медичного обслуговування населення на 2025 рік : Постанова Кабінету Міністрів України від 24.12.2024 № 1503. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/novatsiyi-prohramy-medychnykh-harantiy-u-2025-rotsi-ryzyky-ta> (дата звернення: 12.11.2025).

11. Стандарти акредитації закладів охорони здоров'я : додаток до наказу МОЗ України від 14.03.2011 № 142. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0680-11> (дата звернення: 12.11.2025).

12. Центр громадського здоров'я МОЗ України. *Що потрібно знати про Програму медичних гарантій?* URL: <https://phc.org.ua/news/scho-potribno-znati-pro-programu-medichnykh-harantiy> (дата звернення: 12.11.2025).

13. Шевченко І. В. Цифровізація бізнес-процесів у системі бренд-менеджменту підприємств // *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. С. 118–125. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-70-15.

14. Aaker D. A. *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York : The Free Press, 1991. 299 p.

15. Clinic of Reproductive Medicine IVMED. *Офіційний веб-сайт*. Київ, 2023–2025. URL: <https://ivmed.ua> (дата звернення: 12.11.2025).

16. ESHRE Guidelines, Consensus Documents and Recommendations in Reproductive Medicine. European Society of Human Reproduction and Embryology, 2024–2025. URL: <https://www.eshre.eu/Guidelines-and-Legal> (дата звернення: 12.11.2025).

17. Ferreira B., da Costa J., Silva P. The Role of Patient Experience and Emotional Engagement in Healthcare Brand Equity: Evidence from European Hospitals // *International Journal of Healthcare Management*. 2023. Vol. 16, No. 2. P. 145–159. DOI: 10.1080/20479700.2023.2198765.
18. Gianaroli L., et al. ESHRE guidelines for good practice in IVF laboratories // *Human Reproduction*. 2000. Vol. 15, No. 10. P. 2241–2246. DOI: 10.1093/humrep/15.10.2241.
19. Gobe M. *Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People*. New York : Allworth Press, 2001. 352 p.
20. ICSI Clinic. *Офіційний веб-сайт*. Київ, 2023–2025. URL: <https://icsi.clinic> (дата звернення: 12.11.2025).
21. IVF Ukraines. *Портал про репродуктивну медицину в Україні*. URL: <https://ivfukraines.com> (дата звернення: 12.11.2025).
22. Keller K. L. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity // *Journal of Marketing*. 1993. Vol. 57, No. 1. P. 1–22. DOI: 10.1177/002224299305700101.
23. Keller K. L. *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. 5th ed. Pearson Education, 2020. 640 p.
24. Keller K. L., Swaminathan V. *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity (Global Edition)*. Pearson Education, 2020. 784 p.
25. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. 16th ed. Pearson Education, 2017. 832 p.
26. OECD. *Measuring Patient Experience and Healthcare Trust: OECD Health Working Papers No. 154*. Paris : OECD Publishing, 2023. DOI: 10.1787/health-2023-154-en.
27. Sax M. R., et al. Emotional support for infertility patients: integrating mental health into fertility care // *Journal of Clinical Medicine*. 2022.

28. Shandley L. M., et al. Patient-centred fertility care and factors associated with recommending one's clinic // *Fertility and Sterility*. 2020. Vol. 114, No. 4. P. 818–827.
29. Teece D. J. *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. Oxford : Oxford University Press, 2018. 320 p.
30. The Revised guidelines for good practice in IVF laboratories. ESHRE, 2015. URL: <https://www.eshre.eu/Guidelines-and-Legal/Guidelines/Revised-guidelines-for-good-practice-in-IVF-laboratories-%282015%29> (дата звернення: 12.11.2025).
31. World Health Organization. *Risk Communication and Community Engagement (RCCE) Strategy 2022–2024*. Geneva : WHO, 2022. 40 p. ISBN 978-92-4-006488-0.

ДОДАТКИ

Додаток А

Рис.А.1 Організаційна структура «ІКСІ Клініка»

