

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

МАЦИШЕНА ТЕТЯНА АНАТОЛІЇВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки,
доктор економічних наук,
професор

_____ Ольга ДОРОНІНА
«___» _____ 2026 р.

ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Спеціальність 073 Менеджмент

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:
Михайло ОРЕХОВ, старший викладач
кафедри менеджменту та поведінкової
економіки, доктор філософії

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали / за школою ЄТКС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця - 2026

АНОТАЦІЯ

Мацишена Т.А. Формування іміджу організації. Спеціальність 073 Менеджмент, Освітня програма «Менеджмент». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2026.

Досліджено теоретичні та практичні аспекти формування іміджу організації на прикладі Центру реабілітації «Гармонія» ім. Р. Панасюк. Систематизовано наукові підходи до трактування поняття «імідж організації», визначено його ключові компоненти, функції, чинники та етапи формування, а також узагальнено сучасні методи оцінювання іміджу.

Проведено аналіз діяльності Центру, досліджено внутрішні та зовнішні чинники формування його іміджу, здійснено оцінку корпоративної культури, лояльності персоналу, стилю управління та інформаційної присутності організації.

Розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення іміджу Центру, запропоновано комплекс заходів з розвитку цифрових комунікацій та взаємодії зі стейкхолдерами, а також сформовано авторський механізм моніторингу та формування позитивного іміджу організації з використанням системи ключових показників ефективності.

Ключові слова: імідж, організація, HR-бренд, комунікації, корпоративна культура.

55 с., 8 табл., 6 рис., 35 джерел.

ABSTRACT

Matsyshena Tetiana. Formation of Organization Image. Specialty 073 Management. Educational Program «Management». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2026.

The theoretical and practical aspects of forming an organization's image are studied using the example of the Rehabilitation Center "Harmony" named after R. Panasyuk. Scientific approaches to interpreting the concept of "organizational image" are systematized, its key components, functions, factors and stages of

formation are determined, and modern methods of image assessment are generalized.

An analysis of the Center's activities is conducted, internal and external factors of its image formation are studied, an assessment of corporate culture, staff loyalty, management style and information presence of the organization is carried out.

Practical recommendations for improving the Center's image are developed, a set of measures for the development of digital communications and interaction with stakeholders is proposed, and an author's mechanism for monitoring and forming a positive image of the organization using a system of key performance indicators is also formed.

Keywords: image, organization, HR brand, communications, corporate culture.

55 p., 8 tabl., 6 fig., bibliography: 35 items.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1 Теоретична сутність іміджу організації та його ключові компоненти....	7
1.2 Чинники та етапи формування іміджу організації	12
1.3 Функції іміджу організації та методи його оцінки	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВНУТРІШНІХ ТА ЗОВНІШНІХ ЧИННИКІВ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ЦЕНТРУ РЕАБІЛІТАЦІЇ «ГАРМОНІЯ» ІМ. Р. ПАНАСЮК.....	23
2.1 Характеристика організації та основних показників її діяльності	23
2.2 Аналіз внутрішніх чинників формування іміджу Центру реабілітації «Гармонія» ім. Р. Панасюк	28
2.3 Аналіз зовнішніх чинників та ключових компонентів формування іміджу Центру реабілітації «Гармонія» ім. Р. Панасюк	32
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	38
3.1 Пропозиції з удосконалення іміджу Центру реабілітації «Гармонія» ім. Р. Панасюк	38
3.2 Розробка механізму моніторингу та формування позитивного іміджу Центру реабілітації «Гармонія» ім. Р. Панасюк	43
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ	56
ДОДАТКИ	60

ВСТУП

Актуальність обраної теми кваліфікаційної (бакалаврської) роботи обумовлена зростанням ролі нематеріальних активів у забезпеченні конкурентоспроможності та сталого розвитку сучасних організацій. В умовах посилення конкуренції, цифровізації суспільства, швидкого поширення інформації через соціальні мережі та зростання вимог з боку стейкхолдерів позитивний імідж стає одним із ключових чинників успішного функціонування організації. Саме імідж значною мірою визначає рівень довіри клієнтів, партнерів, інвесторів і працівників, впливає на репутацію, привабливість роботодавця, ефективність комунікацій та здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Особливого значення проблема формування іміджу набуває для установ соціальної сфери, діяльність яких безпосередньо пов'язана з суспільною довірою та соціальною відповідальністю. У зв'язку з цим дослідження механізмів, чинників та інструментів формування позитивного іміджу організації є важливим як з теоретичної, так і з практичної точки зору.

Проблематика формування іміджу організації достатньо широко представлена у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі. Науковцями досліджено сутність поняття іміджу, його структуру, функції, етапи формування, чинники впливу та взаємозв'язок із репутацією, брендом і корпоративною культурою. Значна увага приділяється питанням управління іміджем, маркетинговим та комунікаційним аспектам його розвитку, а також методам оцінювання ефективності іміджевої політики організацій. Водночас динамічність зовнішнього середовища, активний розвиток цифрових комунікацій, трансформація поведінки споживачів та зростання ролі соціальної відповідальності формують нові виклики для управління іміджем. Це обумовлює необхідність подальшого розвитку теоретичних положень і практичних підходів до формування та управління іміджем сучасних організацій.

Мета кваліфікаційної (бакалаврської) роботи полягає у дослідженні теоретичних та організаційно-практичних аспектів процесу формування іміджу сучасної організації.

Для досягнення визначеної мети в роботі поставлені наступні **завдання** дослідження:

дослідити теоретичну сутність іміджу організації та його ключові компоненти;

визначити чинники та етапи формування іміджу організації;

систематизувати функції іміджу організації та методи його оцінки;

охарактеризувати об'єкт дослідження та основні показники його діяльності;

проаналізувати внутрішні чинники формування іміджу організації;

проаналізувати зовнішні чинники та ключові компоненти формування іміджу організації;

сформувати пропозиції з удосконалення іміджу організації;

розробити механізм моніторингу та формування позитивного іміджу Центру реабілітації «Гармонія» ім. Р. Панасюк.

Об'єктом дослідження є процес формування, основні внутрішні та зовнішні компоненти іміджу Центру реабілітації «Гармонія» ім. Р. Панасюк.

Предметом дослідження є теоретико-методологічна сутність, управлінські та організаційно-практичні підходи, що використовуються менеджментом Центру реабілітації «Гармонія» ім. Р. Панасюк для формування і посилення іміджу.

Теоретико-практичне значення отриманих результатів полягає у визначенні теоретико-організаційної сутності іміджу організації та розробці комплексу пропозицій з формування позитивного іміджу на прикладі Центру реабілітації «Гармонія» ім. Р. Панасюк.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних посилань та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Теоретична сутність іміджу організації та його ключові компоненти

Актуальність теоретичного дослідження процесу формування іміджу організації зумовлена зростанням ролі нематеріальних активів у забезпеченні конкурентоспроможності та довгострокового розвитку будь-якої компанії незалежно від сфери її діяльності. У сучасному бізнес-середовищі імідж виступає не лише засобом позиціонування організації на ринку, а й важливим чинником формування довіри з боку споживачів, партнерів, інвесторів та інших стейкхолдерів. Посилення конкуренції, розвиток цифрових комунікацій, поширення соціальних мереж та висока швидкість поширення інформації обумовлюють необхідність наукового осмислення механізмів створення, підтримки та коригування іміджу організації. Теоретичне дослідження даного процесу дозволяє систематизувати існуючі наукові підходи, визначити ключові фактори впливу на формування позитивного сприйняття організації, а також розкрити взаємозв'язок між іміджем, репутацією, корпоративною культурою та результативністю діяльності.

Особливої актуальності ця проблематика набуває в умовах кризових явищ, економічної нестабільності та воєнного стану, коли рівень довіри до організації значною мірою визначає її здатність утримувати клієнтів, залучати персонал і забезпечувати стійкість функціонування. Саме тому поглиблене теоретичне дослідження процесу формування іміджу організації є важливою передумовою для розвитку сучасної управлінської науки та вдосконалення практики корпоративного управління.

У науковій літературі поняття «імідж організації» трактується з різних позицій, що обумовлено його міждисциплінарним характером та зв'язком із менеджментом, маркетингом, психологією, соціологією та комунікаціями [1,

16, 33]. Основні теоретичні засади розуміння сутності іміджу організації можна систематизувати за шістьма ключовими дослідницькими підходами у залежності від наукової площини розгляду цього багатогранного поняття.

1. Маркетинговий підхід. Представники маркетингового підходу розглядають імідж організації як сформований у свідомості цільової аудиторії образ підприємства, який впливає на вибір споживачів та їхню лояльність. У межах цього підходу імідж виступає інструментом ринкового позиціонування та забезпечення конкурентних переваг. Основна увага приділяється тому, як організація сприймається клієнтами порівняно з конкурентами.

2. Комунікаційний підхід. Згідно з цим підходом, імідж є результатом цілеспрямованої комунікаційної діяльності організації. Він формується під впливом реклами, зв'язків із громадськістю, корпоративних комунікацій, засобів масової інформації та цифрових каналів взаємодії. Прихильники цього підходу наголошують, що імідж є продуктом інформаційного впливу на різні групи стейкхолдерів.

3. Психологічний підхід. У межах психологічного підходу імідж трактується як сукупність емоційних, когнітивних та поведінкових уявлень про організацію, що виникають у свідомості людини. Акцент робиться на механізмах сприйняття, асоціаціях, стереотипах та враженнях, які формуються у стейкхолдерів під час взаємодії з організацією або отримання інформації про неї.

4. Управлінський підхід. Представники управлінського підходу розглядають імідж як стратегічний ресурс організації та важливий об'єкт менеджменту. У цьому контексті імідж формується внаслідок реалізації управлінських рішень, корпоративної культури, кадрової політики, якості продукції чи послуг, соціальної відповідальності та ефективності внутрішніх процесів. Імідж виступає фактором досягнення стратегічних цілей підприємства.

5. Соціологічний підхід. З позицій соціології імідж організації є соціальним конструктом, який формується в суспільстві під впливом

колективних уявлень, суспільної думки та соціальних взаємодій. Він відображає рівень суспільної довіри до організації та її місце в соціально-економічному середовищі.

6. Репутаційний підхід. У рамках цього підходу імідж розглядається як зовнішнє відображення репутації організації. Хоча поняття «імідж» і «репутація» не є тотожними, вони тісно пов'язані між собою. Імідж характеризує поточне сприйняття організації, тоді як репутація формується протягом тривалого часу на основі реальних результатів діяльності підприємства.

Узагальнюючи вищезазначені теоретичні підходи сутність іміджу організації можна визначити як цілісний образ (або сприйняття) компанії, що формується у свідомості різних груп стейкхолдерів під впливом результатів діяльності організації, її корпоративної культури, поведінки персоналу та системи зовнішніх і внутрішніх комунікацій, визначаючи рівень довіри, лояльності та конкурентоспроможності організації.

Отже, незважаючи на різноманітність підходів, більшість дослідників сходяться на тому, що імідж організації є складним багатокомпонентним явищем, яке поєднує раціональні та емоційні характеристики сприйняття організації та виступає важливим чинником її успішного функціонування в сучасному середовищі [9, 16, 17, 33].

Імідж організації є комплексною категорією, що формується під впливом багатьох взаємопов'язаних елементів. У науковій літературі відсутній єдиний підхід до визначення його структури компонентів, проте більшість дослідників виокремлюють низку ключових складових, які у сукупності формують загальне сприйняття організації різними групами стейкхолдерів (див. таблицю 1.1). Важливо при цьому зазначити що суб'єкти формування конкретних складових та іміджу організації в цілому, можуть бути як внутрішніми так і зовнішніми по відношенню до компанії.

Внутрішні суб'єкти формування іміджу забезпечують створення та трансляцію бажаного образу організації через управлінські рішення,

корпоративну культуру, поведінку персоналу, якість продукції та комунікаційну політику. Зовнішні суб'єкти, своєю чергою, виступають своєрідними «оцінювачами» діяльності організації та формують її суспільне сприйняття на основі власного досвіду взаємодії, інформації із засобів масової комунікації, відгуків інших стейкхолдерів та загальної репутації підприємства.

Таблиця 1.1 – Ключові складові компоненти та суб'єкти формування іміджу сучасної організації

Компоненти іміджу	Основний зміст	Внутрішні суб'єкти формування іміджу	Зовнішні суб'єкти формування іміджу
Імідж продукції (послуг)	Сприйняття якості, надійності та споживчої цінності продукції або послуг	Виробничі підрозділи, служба якості, маркетинговий відділ, сервісний персонал	Споживачі, дистриб'ютори, торговельні мережі, незалежні експерти
Корпоративний імідж	Загальний образ організації, її місія, цінності та стратегічні орієнтири	Власники, топ-менеджмент, PR-служба, відділ стратегічного розвитку	Громадськість, органи влади, партнери, інвестори, місцеві громади
Імідж керівництва	Сприйняття професійних та особистісних якостей керівників	Керівники всіх рівнів, HR-служба, працівники організації	Партнери, клієнти, інвестори, представники ЗМІ
Імідж персоналу	Оцінка професіоналізму, компетентності та поведінки працівників	Працівники, HR-служба, керівники підрозділів	Клієнти, контрагенти, відвідувачі організації
Внутрішній імідж	Ставлення персоналу до організації та рівень організаційної лояльності	Керівництво, HR-служба, працівники, профспілкові організації	Потенційні працівники, професійні спільноти, ринок праці
Соціальний імідж	Сприйняття організації як соціально відповідального суб'єкта	Керівництво, PR-служба, підрозділи корпоративної соціальної відповідальності	Громадські організації, місцеві громади, благодійні фонди, ЗМІ
Діловий імідж	Репутація організації як надійного бізнес-партнера	Керівництво, фінансова служба, комерційний відділ, юридичний відділ	Постачальники, партнери, банки, інвестори, контролюючі органи
Візуальний імідж	Фірмовий стиль, логотип, корпоративна символіка та дизайн	Маркетинговий відділ, бренд-менеджери, дизайнери, PR-служба	Споживачі, рекламні агентства, медіа, громадськість
Комунікаційний імідж	Якість внутрішніх та зовнішніх комунікацій організації	Керівництво, PR-служба, маркетинговий відділ, працівники	ЗМІ, клієнти, партнери, громадські організації, цифрові спільноти

Як бачимо з інформації, що наведена в таблиці, ефективне формування іміджу організації потребує узгодженої взаємодії як внутрішніх, так і зовнішніх суб'єктів, що забезпечує створення стійкого позитивного образу підприємства в конкурентному середовищі.

Оскільки імідж організації є доволі абстрактним поняттям, у контексті його дослідження важливо визначитись з конкретними індикаторами, які характеризують стан іміджу організації; зокрема важливим науковим завданням є систематизація ознак і показників позитивного іміджу як чинника успішності компанії. І в цьому ракурсі теж слід розрізняти внутрішні та зовнішні індикатори оцінки позитивності іміджу організації.

Дослідження показують, що до внутрішніх індикаторів належать високий рівень задоволеності персоналу умовами праці та змістом роботи, лояльність працівників до організації, їхня готовність рекомендувати підприємство як роботодавця іншим особам, низькі показники плинності кадрів і прогулів, високий рівень трудової дисципліни та залученості персоналу до реалізації стратегічних цілей компанії. Важливими ознаками позитивного внутрішнього іміджу також виступають довіра працівників до керівництва, позитивний соціально-психологічний клімат у колективі, ефективність внутрішніх комунікацій, наявність конструктивної взаємодії між структурними підрозділами та відсутність значних внутрішньоорганізаційних конфліктів.

Зовнішні індикатори позитивного іміджу організації характеризують рівень її сприйняття та оцінки з боку споживачів, партнерів, інвесторів, органів влади, засобів масової інформації, громадськості та потенційних працівників. До основних зовнішніх індикаторів належать високий рівень задоволеності та лояльності клієнтів, зростання кількості постійних споживачів, позитивні відгуки про продукцію або послуги, високий рівень впізнаваності бренду та стійкі конкурентні позиції на ринку. Важливими ознаками позитивного іміджу є також наявність довгострокових партнерських відносин, довіра з боку постачальників та інвесторів, розширення кола ділових контактів і готовність

контрагентів до співпраці на вигідних умовах. Значну роль відіграють показники медійної присутності організації, зокрема переважання позитивних або нейтральних згадок у засобах масової інформації та цифрових каналах комунікації, активна взаємодія аудиторії в соціальних мережах, позитивний інформаційний фон та відсутність репутаційних криз.

1.2 Чинники та етапи формування іміджу організації

Формування позитивного іміджу організації є одним із ключових завдань сучасної системи менеджменту, оскільки саме імідж значною мірою визначає рівень довіри до підприємства, його конкурентоспроможність та здатність до сталого розвитку. У ринкових умовах організації конкурують не лише за рахунок якості продукції чи фінансових ресурсів, а й завдяки сформованому сприйняттю з боку працівників, клієнтів, партнерів, інвесторів та суспільства загалом.

Ефективне управління іміджем дозволяє створити сприятливий образ організації, який сприяє залученню та утриманню споживачів, зміцненню ділових відносин, підвищенню інвестиційної привабливості та формуванню лояльного персоналу. Важливість цього завдання полягає також у тому, що імідж виступає своєрідним індикатором результативності управлінської діяльності, відображаючи рівень розвитку корпоративної культури, якість комунікацій, професіоналізм керівництва та ефективність реалізації стратегії підприємства.

На формування іміджу організації впливає цілий комплекс чинників, що притаманні як внутрішньому так і зовнішньому середовищу компанії (див. рисунок 1.1).

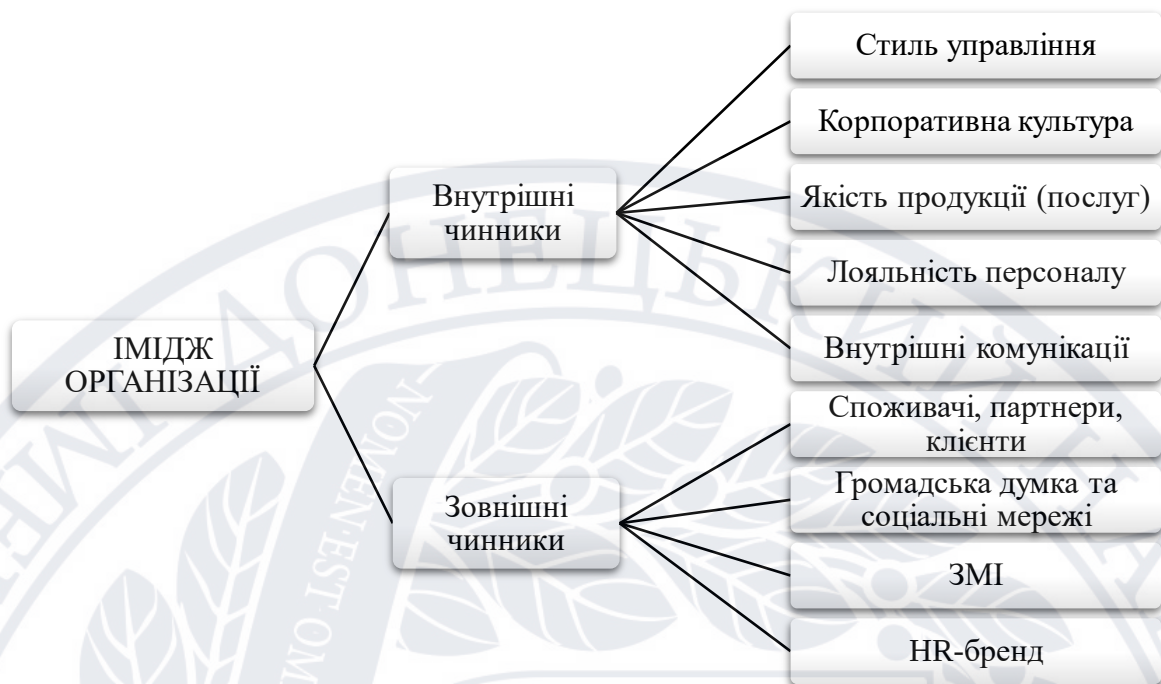


Рисунок 1.1 – Зовнішні та внутрішні чинники формування іміджу організації
[1, 16, 33]

Внутрішні чинники формування іміджу організації являють собою сукупність характеристик внутрішнього середовища підприємства, які безпосередньо залежать від управлінських рішень та діяльності персоналу й визначають сприйняття організації як її працівниками, так і зовнішніми стейкхолдерами.

До найважливіших внутрішніх чинників належить якість системи управління та професіоналізм керівництва, оскільки компетентність менеджерів, їхні лідерські якості, стиль керівництва та здатність приймати ефективні рішення значною мірою визначають загальне ставлення до організації.

Важливим чинником виступає корпоративна культура, яка охоплює систему цінностей, норм поведінки, традицій та принципів взаємодії між працівниками. Значний вплив на імідж має кадрова політика підприємства, зокрема рівень мотивації персоналу, можливості професійного розвитку, справедливість оцінювання результатів праці та соціальна підтримка працівників.

Формуванню позитивного іміджу також сприяють високий рівень кваліфікації персоналу, його професійна компетентність, культура спілкування та якість обслуговування клієнтів. Важливими внутрішніми чинниками є організаційний клімат і соціально-психологічна атмосфера в колективі, які впливають на задоволеність працею, лояльність персоналу та його готовність представляти організацію у позитивному світлі.

Суттєве значення має якість продукції або послуг, що забезпечується внутрішніми виробничими та управлінськими процесами, системою контролю якості та інноваційною активністю підприємства. До внутрішніх чинників також належать ефективність внутрішніх комунікацій, прозорість інформаційних потоків, рівень цифровізації бізнес-процесів, наявність чіткої місії та стратегії розвитку, а також корпоративна соціальна відповідальність щодо власних працівників. Крім того, важливу роль відіграє візуальна ідентичність організації - корпоративний стиль, оформлення офісів, зовнішній вигляд персоналу та інші елементи корпоративної символіки.

Сукупний вплив зазначених чинників формує внутрішній імідж організації, який, у свою чергу, є основою для створення її позитивного зовнішнього образу та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

У свою чергу, зовнішні чинники формування іміджу організації являють собою сукупність умов, процесів та суб'єктів зовнішнього середовища, які впливають на сприйняття підприємства різними групами стейкхолдерів і значною мірою визначають його репутацію та суспільний статус.

До ключових зовнішніх чинників належать особливості ринкового середовища та рівень конкуренції, оскільки позиції організації відносно конкурентів формують уявлення про її надійність, успішність та здатність задовольняти потреби споживачів. Важливий вплив здійснюють споживачі через власний досвід використання продукції чи послуг, відгуки, рекомендації та рівень лояльності до бренду. Значущим чинником є діяльність засобів масової інформації та цифрових медіа, які формують інформаційне поле

навколо організації та можуть як посилювати її позитивний імідж, так і спричиняти репутаційні ризики.

В умовах цифровізації особливого значення набувають соціальні мережі, онлайн-платформи та спеціалізовані сайти з відгуками, де формується громадська думка щодо діяльності підприємства. На імідж організації також впливають партнери, постачальники, інвестори та фінансові установи, оцінки яких виступають своєрідним індикатором надійності та ділової репутації компанії. Важливими зовнішніми чинниками є державна політика, нормативно-правове регулювання, взаємовідносини з органами влади та рівень дотримання організацією законодавчих вимог. Значний вплив мають соціально-економічні умови функціонування підприємства, включаючи економічну стабільність, рівень доходів населення, інфляційні процеси та ситуацію на ринку праці. Крім того, на формування іміджу впливають громадські організації, професійні спільноти, місцеві громади та результати реалізації соціальних, благодійних чи екологічних ініціатив підприємства.

В умовах глобалізації дедалі більшого значення набувають міжнародні рейтинги, стандарти якості, сертифікація та участь організації в міжнародних проєктах і професійних об'єднаннях. Особливо актуальними в сучасних умовах є політичні, безпекові та кризові чинники, які можуть суттєво змінювати ставлення громадськості до організації незалежно від результатів її господарської діяльності.

Отже, зовнішній імідж організації формується під впливом широкого спектра економічних, соціальних, інформаційних, політичних та ринкових чинників, що визначають характер взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем та рівень довіри до нього з боку суспільства.

Процес формування іміджу організації може бути досить тривалим в часі і проходити певні етапи розвитку. У науковій літературі відсутній єдиний підхід до визначення етапів формування іміджу організації, проте більшість дослідників розглядають цей процес як послідовність взаємопов'язаних управлінських дій, спрямованих на створення, підтримку та розвиток

позитивного образу підприємства. З позицій системного підходу можна представити основні етапи формування іміджу організації як управлінський замкнутий цикл (див. рисунок 1.2)

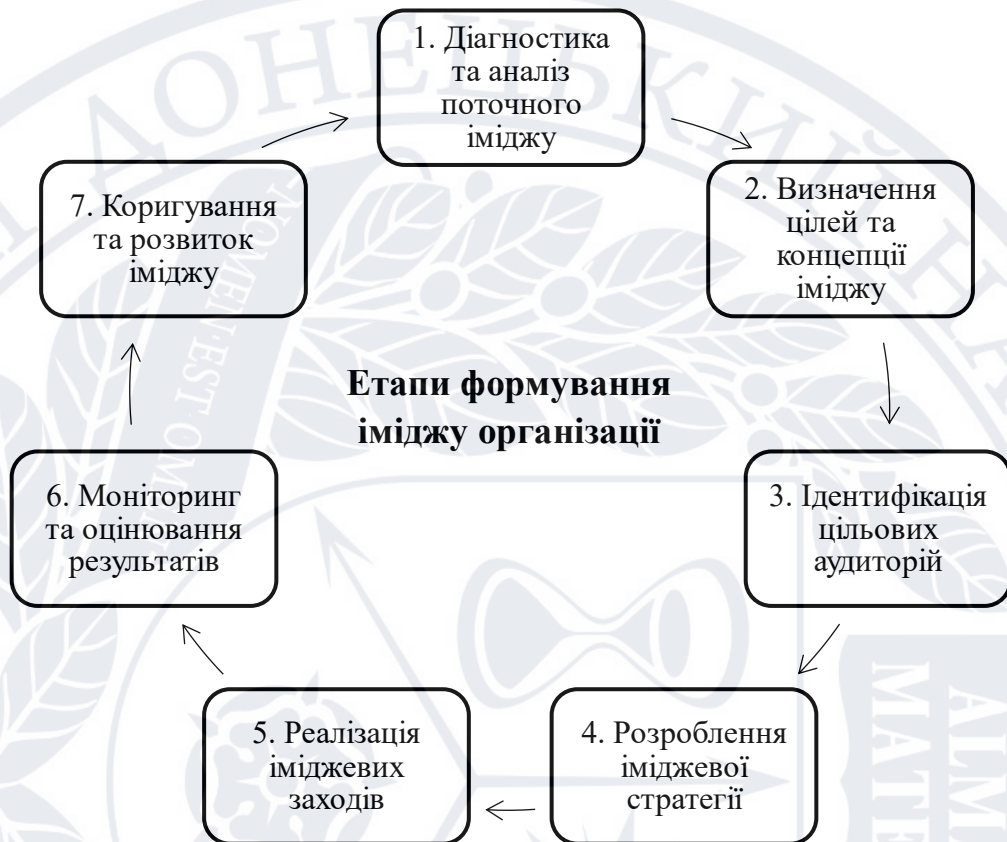


Рисунок 1.2 – Етапи процесу формування іміджу організації [1, 9, 16]

Розглянемо детальніше представлені на рисунку етапи формування іміджу організації.

1. На початковому етапі здійснюється оцінка існуючого сприйняття організації внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами. Аналізуються рівень впізнаваності бренду, репутація підприємства, думка працівників, клієнтів, партнерів та інших зацікавлених сторін. Також досліджуються сильні та слабкі сторони організації, репутаційні ризики та іміджеві переваги порівняно з конкурентами.

2. Визначення цілей та концепції іміджу. На цьому етапі керівництво формулює бажаний образ організації, який повинен відповідати її місії, цінностям, стратегії розвитку та очікуванням цільових аудиторій.

Визначаються ключові характеристики майбутнього іміджу, його позиціонування та цільові показники результативності.

3. Ідентифікація цільових аудиторій. Передбачає визначення основних груп стейкхолдерів, на яких буде спрямований іміджевий вплив. До таких аудиторій можуть належати працівники, клієнти, партнери, інвестори, органи влади, засоби масової інформації, місцеві громади та громадські організації. Для кожної групи визначаються особливості сприйняття та комунікаційні потреби.

4. Розроблення іміджевої стратегії. На цьому етапі формується комплекс заходів щодо створення та підтримки бажаного іміджу. Визначаються основні інструменти впливу, канали комунікації, механізми просування корпоративних цінностей, заходи з розвитку корпоративної культури та бренд-менеджменту.

5. Реалізація іміджевих заходів. Етап передбачає практичне впровадження розробленої стратегії через систему внутрішніх та зовнішніх комунікацій. Реалізуються PR-кампанії, маркетингові заходи, програми корпоративної соціальної відповідальності, заходи з розвитку персоналу, удосконалення якості продукції та сервісу, а також інші дії, що сприяють формуванню позитивного образу організації.

6. Моніторинг та оцінювання результатів. Після реалізації заходів здійснюється контроль ефективності процесу формування іміджу. Аналізуються зміни в рівні довіри стейкхолдерів, впізнаваності бренду, задоволеності клієнтів, лояльності персоналу, медійній активності та інших показниках. Для оцінювання можуть використовуватися соціологічні опитування, анкетування, аналіз відгуків, медіамоніторинг та експертні оцінки.

7. Коригування та розвиток іміджу. Оскільки зовнішнє середовище та потреби стейкхолдерів постійно змінюються, імідж організації потребує регулярного вдосконалення. На основі результатів моніторингу вносяться зміни до іміджевої стратегії, коригуються комунікаційні повідомлення та

впроваджуються нові інструменти підтримки позитивного образу підприємства.

Саме така послідовність дозволяє розглядати формування іміджу організації як безперервний управлінський процес, інтегрований у загальну систему стратегічного менеджменту підприємства.

1.3 Функції іміджу організації та методи його оцінки

Імідж організації виконує низку важливих функцій, які забезпечують ефективну взаємодію підприємства з внутрішнім та зовнішнім середовищем, сприяють досягненню стратегічних цілей та підвищенню конкурентоспроможності. Розглянемо ключові функції іміджу організації більш детально.

Репутаційна функція є однією з базових функцій іміджу організації та полягає у формуванні стійкого позитивного уявлення про підприємство серед різних груп стейкхолдерів. Завдяки позитивному іміджу організація здобуває довіру клієнтів, партнерів, інвесторів, органів влади та громадськості, що створює сприятливі умови для її функціонування та розвитку. Високий рівень довіри дозволяє підприємству ефективніше реалізовувати власну стратегію, легше залучати нових контрагентів та мінімізувати негативний вплив кризових ситуацій. Репутаційна функція також сприяє зміцненню авторитету організації в галузі та підвищенню її соціального статусу.

Комунікаційна функція іміджу полягає у забезпеченні ефективного обміну інформацією між організацією та її внутрішніми й зовнішніми аудиторіями. Через сформований імідж підприємство транслює власні цінності, місію, стратегічні цілі та принципи діяльності, формуючи певне сприйняття своєї діяльності. Позитивний імідж спрощує процес встановлення та підтримання комунікаційних зв'язків, сприяє підвищенню довіри до інформації, що поширюється організацією, та забезпечує більш ефективну

взаємодію зі стейкхолдерами. В умовах цифровізації та розвитку соціальних мереж значення цієї функції постійно зростає.

Конкурентна функція проявляється у здатності іміджу забезпечувати організації додаткові конкурентні переваги на ринку. У багатьох випадках споживачі обирають продукцію або послуги не лише за їхніми технічними характеристиками чи ціною, а й на основі сформованого образу компанії. Позитивний імідж дозволяє підприємству виділитися серед конкурентів, підвищувати впізнаваність бренду, зміцнювати ринкові позиції та формувати довгострокову прихильність клієнтів. Таким чином, імідж стає важливим інструментом конкурентної боротьби та підтримання стабільного попиту.

Мотиваційна функція пов'язана з впливом іміджу на персонал організації. Позитивне сприйняття підприємства працівниками формує у них почуття гордості за належність до організації, сприяє зростанню трудової мотивації, підвищує рівень залученості до досягнення корпоративних цілей та стимулює відповідальне ставлення до виконання професійних обов'язків. Крім того, позитивний імідж роботодавця сприяє залученню висококваліфікованих фахівців і зниженню рівня плинності кадрів.

Інтеграційна функція полягає у здатності іміджу об'єднувати різні групи стейкхолдерів навколо спільних цінностей, цілей та принципів діяльності організації. Сформований позитивний імідж сприяє зміцненню корпоративної культури, розвитку командної взаємодії та формуванню єдиного бачення перспектив розвитку підприємства. Для зовнішніх аудиторій ця функція забезпечує встановлення довгострокових партнерських відносин та підвищення рівня лояльності до організації.

Економічна функція іміджу проявляється через його вплив на фінансові результати діяльності підприємства. Позитивний імідж сприяє збільшенню обсягів продажу, розширенню клієнтської бази, залученню інвестицій та підвищенню ринкової вартості організації. Крім того, підприємства з високим рівнем довіри з боку стейкхолдерів мають більше можливостей для залучення

фінансових ресурсів на вигідних умовах, що створює додаткові передумови для розвитку та реалізації інноваційних проєктів.

Захисна функція полягає у створенні так званого «кредиту довіри», який дозволяє організації легше долати кризові ситуації та репутаційні загрози. Підприємства з позитивним іміджем зазвичай користуються більшою підтримкою з боку клієнтів, партнерів та громадськості навіть у періоди виникнення певних проблем чи конфліктних ситуацій. Завдяки цьому негативні наслідки криз можуть бути значно зменшені, а процес відновлення репутації відбувається швидше та ефективніше.

Маркетингова функція забезпечує підтримку процесів просування продукції та послуг на ринку. Імідж виступає важливим елементом брендингу та позиціонування організації, сприяючи формуванню позитивних асоціацій у свідомості споживачів. Завдяки цьому підвищується впізнаваність компанії, зміцнюється лояльність клієнтів та створюються передумови для довгострокового утримання ринкових позицій.

Соціальна функція відображає роль організації як активного учасника суспільних процесів. Позитивний імідж сприяє формуванню уявлення про підприємство як про соціально відповідального суб'єкта господарювання, який дотримується етичних норм, підтримує соціальні ініціативи, реалізує благодійні та екологічні проєкти, бере участь у розвитку місцевих громад. Реалізація цієї функції сприяє зміцненню довіри з боку суспільства та підвищенню суспільної значущості організації.

Отже, функції іміджу організації охоплюють економічні, соціальні, комунікаційні та управлінські аспекти її діяльності. Саме через реалізацію зазначених функцій імідж перетворюється на важливий стратегічний ресурс, який забезпечує ефективність менеджменту, підвищення конкурентоспроможності та стійкий розвиток організації в довгостроковій перспективі.

Окрім означених функцій важливо також дослідити методи за допомогою яких можна оцінити стан іміджу організації. У науковій літературі

оцінювання іміджу організації розглядається як процес визначення рівня сприйняття підприємства різними групами стейкхолдерів та встановлення ступеня відповідності фактичного іміджу бажаному образу організації. Залежно від об'єкта дослідження, джерел інформації та методики обробки даних можна виділити декілька основних груп методів оцінки іміджу організації (див. таблицю 1.2).

Таблиця 1.2 – Характеристика методів оцінки іміджу організації [9, 16]

Метод оцінки іміджу	Сутність методу	Показники, що оцінюються
1	2	3
Анкетування та опитування	Передбачає збір інформації від цільових аудиторій шляхом анкетування або опитування щодо їхнього сприйняття організації.	Рівень впізнаваності організації, довіра до бренду, задоволеність клієнтів, лояльність персоналу, загальне ставлення до організації.
Інтерв'ю	Полягає у проведенні індивідуальних бесід із представниками цільових аудиторій для отримання детальної інформації про сприйняття організації.	Репутація організації, асоціації з брендом, сильні та слабкі сторони іміджу, очікування стейкхолдерів.
Фокус-групи	Дослідження думок невеликих груп респондентів шляхом організованої дискусії.	Емоційне сприйняття організації, фактори формування довіри, іміджеві переваги та недоліки.
Експертні оцінки	Оцінювання іміджу групою компетентних експертів на основі визначених критеріїв.	Репутація, конкурентні позиції, якість комунікацій, корпоративна культура, бренд роботодавця.
Метод Дельфі	Багаторічне опитування експертів для досягнення узгодженої оцінки іміджу організації.	Поточний стан іміджу, перспективи розвитку, репутаційні ризики, іміджевий потенціал.
Рейтингове оцінювання	Формування системи критеріїв та розрахунок узагальненого рейтингу організації.	Якість продукції, довіра клієнтів, ділова репутація, впізнаваність бренду, соціальна відповідальність.
Метод інтегрального показника	Передбачає об'єднання окремих показників у єдиний індекс іміджу.	Комплексна оцінка іміджу, рівень лояльності, впізнаваність бренду, задоволеність персоналу та клієнтів.
Контент-аналіз	Аналіз змісту інформаційних повідомлень про організацію у ЗМІ та мережі Інтернет.	Кількість згадок, тональність публікацій, медіаактивність, інформаційна присутність організації.
Моніторинг соціальних мереж	Аналіз коментарів, відгуків та реакцій користувачів у соціальних мережах.	Репутація бренду, рівень залученості аудиторії, кількість позитивних та негативних відгуків.

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Аналіз репутаційних показників	Оцінювання іміджу через результати взаємодії зі стейкхолдерами.	Повторні покупки, кількість скарг, рівень довіри клієнтів, стабільність партнерських відносин.
Бенчмаркінг	Порівняння іміджу організації з основними конкурентами або галузевими лідерами.	Ринкові позиції, впізнаваність бренду, рівень довіри, конкурентні переваги.
SWOT-аналіз іміджу	Визначення сильних і слабких сторін іміджу та впливу зовнішнього середовища.	Іміджеві переваги, репутаційні ризики, можливості зміцнення іміджу, зовнішні загрози.
Метод KPI	Оцінювання іміджу на основі системи ключових показників ефективності.	NPS (індекс лояльності клієнтів), CSI (індекс задоволеності клієнтів), рівень залученості персоналу, впізнаваність бренду, медіаіндекс.

Як бачимо, є достатньо багато способів оцінити імідж організації через використання методів, що описані в таблиці. Сукупність цих методів можна класифікувати на три великі групи: якісні (інтерв'ю, фокус-групи, експертні оцінки, SWOT-аналіз тощо), кількісні (анкетування, рейтингові оцінки, інтегральні показники, KPI) та аналітичні (контент-аналіз, бенчмаркінг, аналіз репутаційних показників).

Підсумовуючи проведене теоретичне дослідження в першому розділі роботи, слід зазначити, що імідж організації є складною багатокомпонентною управлінською категорією, яка формується під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників та визначає рівень довіри, лояльності й конкурентоспроможності організації. В ході дослідження встановлено, що імідж виконує важливі репутаційну, комунікаційну, конкурентну, мотиваційну, інтеграційну, економічну, захисну, маркетингову та соціальну функції, виступаючи важливим нематеріальним активом сучасної організації. Крім того, узагальнено основні методи оцінювання іміджу, що дозволяють здійснювати його комплексний моніторинг та забезпечують інформаційну основу для прийняття управлінських рішень щодо підвищення ефективності іміджевої політики підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВНУТРІШНІХ ТА ЗОВНІШНІХ ЧИННИКІВ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ЦЕНТРУ РЕАБІЛІТАЦІЇ «ГАРМОНІЯ» ІМ. Р. ПАНАСЮК

2.1 Характеристика організації та основних показників її діяльності

Об'єктом дослідження в кваліфікаційній (бакалаврській) роботі обрано Комунальний заклад «Міський центр соціально-психологічної реабілітації дітей та молоді з функціональними обмеженнями «Гармонія» імені Раїси Панасюк» (далі Центр реабілітації «Гармонія» ім. Р. Панасюк).

Це заклад денного перебування дітей та молоді з інвалідністю з порушенням опорно-рухового апарату та центральної і периферичної нервової системи, молодим захисникам і захисницям України з числа осіб з інвалідністю в наслідок війни, дітей віком до трьох років (включно), які належать до групи ризику щодо отримання інвалідності (з метою запобігання виникненню інвалідності).

Діяльність Центру поширюється на жителів, які проживають на території населених пунктів Вінницької міської територіальної громади та внутрішньо переміщені особи, які перебувають на обліку у Департаменті соціальної політики Вінницької міської ради [6, 11].

Галузь діяльності Центру реабілітації «Гармонія» ім. Р. Панасюк - соціальна сфера (соціальний захист і реабілітація населення), характеризується високою соціальною значущістю, державною підтримкою та зростанням потреби в послугах.

Центр створений у 2006 році місті Вінниця, як відповідь на потребу в системній реабілітації людей з інвалідністю. З часом розширював перелік послуг, модернізував матеріально-технічну базу та впроваджував нові підходи до реабілітації.

Стадія життєвого циклу Центру реабілітації «Гармонія» ім. Р. Панасюк - зрілість (адже організація стабільно функціонує, має сформовану структуру

та попит на послуги в регіоні).

Організаційна структура управління Центру реабілітації «Гармонія» ім. Р. Панасюк представлена на рисунку 1.1.



Рисунок 2.1 - Організаційна структура управління Центру реабілітації «Гармонія» ім. Р. Панасюк

Як бачимо, наведена організаційна структура управління є лінійно-функціональною (ієрархічною), що передбачає чітку вертикаль підпорядкування на чолі з директором і одночасний поділ праці за функціональними напрямками діяльності, де кожен спеціаліст (психолог, логопед, реабілітолог, бухгалтер тощо) виконує вузькопрофільні завдання відповідно до своєї компетенції; така структура забезпечує зрозумілу систему управління, високий рівень дисципліни та контролю, сприяє професійній спеціалізації працівників і є відносно простою в організації, що особливо важливо для установ соціальної сфери, зокрема реабілітаційних центрів, однак водночас має низку суттєвих недоліків, серед яких перевантаження керівника через концентрацію управлінських функцій, обмежена гнучкість у реагуванні на зміни зовнішнього середовища, недостатній рівень горизонтальної

взаємодії між фахівцями, що може ускладнювати комплексний підхід до надання послуг, а також певне стримування ініціативності персоналу через централізований характер прийняття рішень, що в сукупності вказує на доцільність поступового вдосконалення такої структури шляхом делегування повноважень і розвитку внутрішніх комунікацій.

Економічна діяльність досліджуваної організації зводиться до планування витрат і використання бюджетних коштів цільового фінансування на утримання персоналу, надання послуг населенню громади та оперативного управління майновими активами.

Динаміка основних показників планово-економічного характеру за останні п'ять років представлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні економічні показники діяльності Центру реабілітації «Гармонія» ім. Р. Панасюк у 2021-2025 роках (у грн.)

Показники	2021	2022	2023	2024	2025
Основні засоби:	10131056	9780120	9561072	9355399	9009414
первісна вартість	12065812	12073001	12247116	12458594	12492887
знос	1934756	2292881	2686044	3103195	3483473
Незавершені капітальні інвестиції	-	-	9720	-	-
Запаси	1000	1000	11020	12604	161880
Витрати майбутніх періодів	-	3606	-	-	-
Внесений капітал	12060040	12067229	12241344	12413322	12444292
Фінансовий результат	-1927984	-2282503	-2671792	-3045319	-3272998
Цільове фінансування	-	-	9720	-	-
Зобов'язання	-	-	2540	-	-

Джерело: звітність організації (додаток А)

Як бачимо, з даних таблиці 2.1 вартість основних засобів за останні роки дещо зменшилась з 10,1 до 9,0 млн. грн. через збільшення зносу, проте збільшення первісної вартості свідчить про те, що Центр здійснює інвестиції в основні засоби, проводить модернізацію або дооцінку своїх активів.

На стабільному рівні тримається показник внесеного капіталу, адже за період з 2021 по 2025 роки він коливався лише у межах 12,06 – 12,44 млн. грн. У той же час фінансовий результат за останні п'ять років має негативне значення, що говорить про перевищення обсягу витрат Центру в порівнянні з

сумами бюджетних асигнувань на діяльність організації.

Аналізуючи економічну діяльність Центру, важливо також дослідити структуру операційних витрат. Динаміка цих витрат за ключовими елементами за останні роки представлена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка витрат Центру реабілітації «Гармонія» ім. Р. Панасюк за ключовими елементами (показники у грн.)

Показники	2021	2022	Δ 22/21 %	2023	Δ 23/22 %	2024	Δ 24/23 %	2025	Δ 25/24 %
Витрати на оплату праці	2437201	2546797	4,5	2739344	7,6	3489852	27,4	4048378	16,0
Відрахування на соціальні заходи	428621	461323	7,6	493696	7,0	624076	26,4	756707	21,3
Матеріальні витрати	434279	489490	12,7	465383	-4,9	986406	112,0	1041678	5,6
Амортизація	370225	393163	6,2	417151	6,1	380278	-8,8	426399	12,1
Інші витрати	20705	3560	-82,8	2052	-42,4	2604	26,9	8432	223,8
Всього	3691031	3894333	5,5	4117626	5,7	5483216	33,2	6281594	14,6

Джерело: звітність організації (додаток Б)

Наведені в таблиці 2.2 дані показують, що найбільшу питому вагу в структурі операційних витрат Центру реабілітації «Гармонія» ім. Р. Панасюк складають витрати на оплату праці персоналу (більше 4 млн. грн. у 2025 році – це майже дві третини від загальної суми витрат за всіма елементами). Бачимо, що оплата праці персоналу та пов'язаний з нею показник відрахувань на соціальні заходи зростали протягом останніх п'яти років. Найбільші темпи зростання цих показників спостерігаються у 2024 році.

Матеріальні витрати – другий за значимістю елемент операційних витрат Центру, у 2025 році цей показник становив більше 1 млн. грн. Його зростання відбувалось різними темпами на протязі п'ятирічного періоду з піком у 2024 році, і лише у 2023 році матеріальні витрати зменшились на незначні 5%.

Амортизаційні витрати Центру реабілітації «Гармонія» ім. Р. Панасюк мають тенденцію до збільшення за період 2021-2025 років, окрім 2024 року, коли спостерігалось зменшення цього показника на 8,8 відсотків.

Отже, в цілому операційні витрати Центру поступово зростають, кошти в основному йдуть на заробітну плату персоналу та необхідне матеріальне забезпечення діяльності, що є звичним для організацій комунального типу.

Фінансова діяльність Центру реабілітації «Гармонія» ім. Р. Панасюк має свою специфіку через обмеження, які накладаються обраною організаційно-правовою формою функціонування. Зокрема, Центр є неприбутковою установою та не має на меті отримання доходів (прибутків) або їх частин для розподілу серед власників (учасників), працівників (крім оплати праці, нарахування єдиного соціального внеску).

Доходи (прибутки) Центру використовуються виключно для фінансування видатків на його утримання, реалізацію мети (цілей, завдань) та напрямів діяльності, визначених установчими документами Центру [23].

Динаміка основних фінансових показників діяльності Центру реабілітації «Гармонія» ім. Р. Панасюк представлена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Основні фінансові показники діяльності Центру реабілітації «Гармонія» ім. Р. Панасюк за 2021-2025 роки (у грн.)

Показники	2021	2022	2023	2024	2025
Бюджетні асигнування	3308689	3505784	3704599	5240920	5842797
Доходи від надання послуг (виконання робіт)	-	-	-	-	200
Доходи від продажу активів	-	-	-	-	1634
Інші доходи від необмінних операцій	8998	-	39500	14617	-
Усього доходів	3317687	3505784	3744099	5255537	5844631
Витрати на виконання бюджетних програм	3670326	3890773	4115574	5480612	6273162
Інші витрати за обмінними операціями	20705	3560	2052	2604	8432
Інші витрати за необмінними операціями	-	740	-	-	910
Усього витрат	3691031	3895073	4117626	5483216	6282504
Профіцит/дефіцит за звітний період	-373344	-389289	-373527	-227679	-437873

Джерело: звітність організації (додаток Б)

Як бачимо, в ролі фінансового результату Центру виступає різниця (профіцит або дефіцит) між бюджетними надходженнями та сукупними

витратами на реалізацію цілей діяльності досліджуваної організації. За останні п'ять років цей показник завжди відображав дефіцит коштів, тобто негативний фінансовий результат (найбільший дефіцит спостерігався саме в 2025 році – приблизно 438 тис. грн.).

Така ситуація характеризується високою залежністю Центру від обсягів бюджетування, що певним чином обмежує потенційний розвиток організації через складність або неможливість розширення спектру послуг населенню чи удосконалення матеріально-технічної бази. Неприбутковий статус не дозволяє Центру мати якісь вагомі важелі впливу на збільшення бюджетних асигнувань, що вимагає від керівництва діяти виходячи з тих меж фінансування, які закладаються в щорічних паспортах бюджетної програми.

2.2 Аналіз внутрішніх чинників формування іміджу Центру реабілітації «Гармонія» ім. Р. Панасюк

Процес формування внутрішнього іміджу організації багато в чому залежить від мотивації і лояльності персоналу, особливостей корпоративної культури, а також стилю управління. Проаналізуємо ці чинники у контексті формування іміджу досліджуваної організації.

Почнемо з аналізу системи управління персоналом та підходів до мотивації працівників.

У реалізації цілей та завдань Центру реабілітації «Гармонія» ім. Р. Панасюк наразі задіяно 22 працівника (станом на 01.03.2026 року). За відсутності окремого підрозділу та фахівця з управління персоналом, відповідальність за ефективну роботу з кадрами в досліджуваній організації майже повністю покладається на директора Центру.

Дослідження показали, що актуальним завданням керівництва Центру наразі є збереження його кадрового ядра. Це зумовлено специфікою діяльності Центру як соціально орієнтованої установи, що надає комплексні реабілітаційні послуги дітям і молоді з функціональними обмеженнями, де

ключовим ресурсом виступає не лише матеріально-технічна база, а насамперед висококваліфікований, міждисциплінарний персонал (психологи, реабілітологи, логопеди, соціальні працівники), здатний забезпечити безперервність, індивідуалізацію та ефективність допомоги.

Для збереження ключових фахівців, важливим завданням кадрової політики Центру є формування належної системи мотивації праці.

На рисунку 2.2 представлені дані щодо середньої заробітної плати працівників Центру реабілітації «Гармонія» ім. Р. Панасюк за останні 3 роки у порівнянні з середніми показниками по галузі охорони здоров'я та соціальної допомоги.

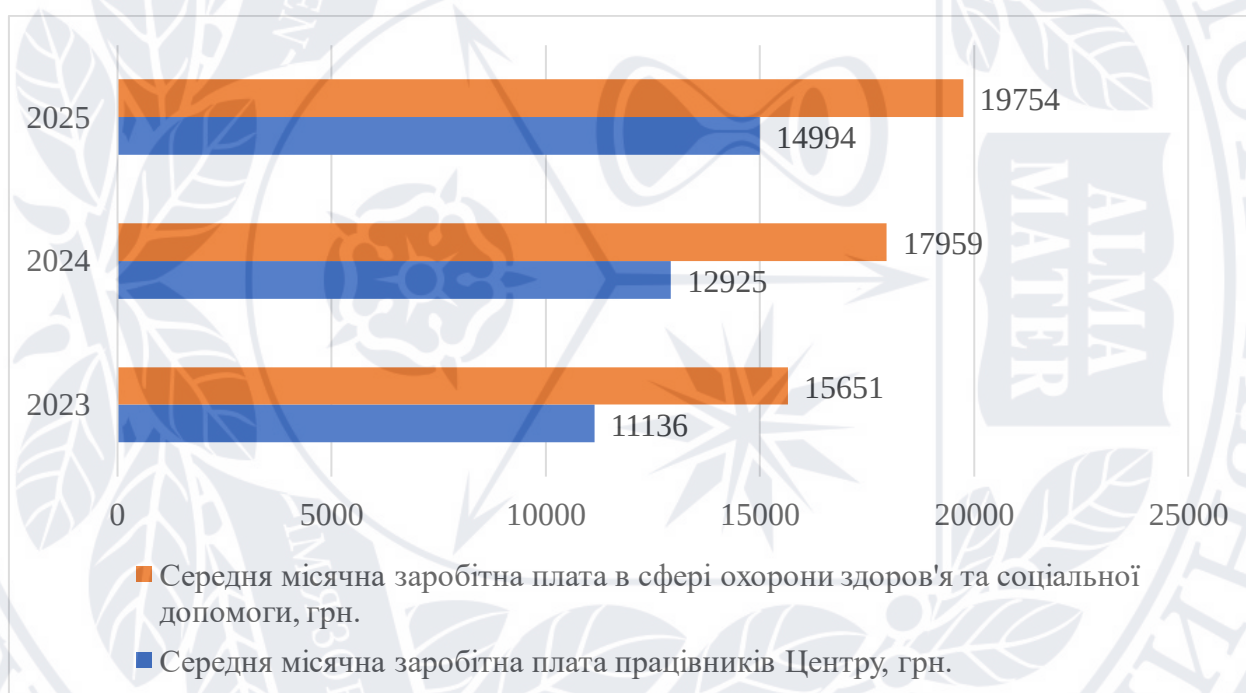


Рисунок 2.2 – Середня заробітна плата по галузі та працівників Центру в 2023-2025 роках, грн. [8, 25]

Дані на рисунку 2.2 свідчать про стабільне підвищення заробітної плати працівників Центру за останні 3 роки, середньомісячна оплата праці за цей час збільшилась з 11,1 тис. грн. у 2023 році до майже 15 тис. грн. у 2025 році. Це безумовно позитивний показник матеріальної мотивації працівників Центру, але водночас рівень заробітної плати у порівнянні з середнім по галузі є

суттєво нижчим. Зокрема у 2023 році різниця становила 40,5%, у 2024-му – 38,9% та 31,7% у 2025 році. Бачимо що зарплата співробітників Центру реабілітації «Гармонія» ім. Р. Панасюк поступово наближається до середньогалузевого рівня.

Окрім основної заробітної плати, працівники отримують премії за результатами своєї діяльності протягом звітного періоду. Також серед форм матеріальної мотивації слід відзначити надбавки за здобуття тарифного розряду (в межах тарифної сітки).

Нематеріальна мотивація представлена у формі подяк та грамот, що подаються на розгляд у Вінницьку міську раду (з подальшим підписом міського голови) і визначаються кандидатури для нагородження до Дня працівника соціальної сфери.

Ще однією формою нематеріальної мотивації є привітання з днем народження працівників у соціальних мережах постом із окремими побажаннями для кожного особисто, без шаблону для досягнення більш адресного ефекту мотивації персоналу.

Таким чином, в умовах фінансових обмежень потенціалу Центру, керівництво намагається збалансувати систему винагород, використовуючи як матеріальну так і нематеріальну мотивацію персоналу для збереження кадрового ядра організації та підтримки позитивного внутрішнього іміджу організації.

В цілому, наведений вище аналіз кадрової політики свідчить про середній або середньо-високий рівень лояльності працівників. На користь такого висновку вказує орієнтація керівництва на збереження кадрового ядра, систематичне підвищення кваліфікації співробітників, наявність матеріальних та нематеріальних стимулів. Водночас рівень заробітної плати працівників Центру протягом 2023–2025 років залишався нижчим за середньогалузевий показник, що потенційно може негативно впливати на задоволеність персоналу та створювати ризики переходу фахівців до інших організацій. Разом з тим соціальна значущість діяльності Центру та високий рівень

залучення працівників до реалізації його місії частково компенсують обмежені можливості матеріального стимулювання. Отже, лояльність персоналу можна оцінити як достатню для стабільного функціонування організації, однак таку, що потребує додаткової підтримки через розвиток сучасних інструментів мотивації та регулярний моніторинг задоволеності працівників.

Аналізуючи корпоративну культуру Центру, слід зазначити, що вона має виражений соціально-орієнтований характер та ґрунтується на цінностях гуманізму, інклюзивності, емпатії та допомоги людям з особливими потребами. Важливою особливістю є домінування місійної складової над економічною, що є характерним для організацій соціальної сфери. Працівники об'єднані спільною метою надання якісних реабілітаційних послуг та сприяння соціальній адаптації клієнтів. Наявність практик публічного визнання досягнень співробітників, персоналізованих привітань та підтримки професійного розвитку також свідчить про позитивний морально-психологічний клімат. Разом із тим корпоративна культура переважно підтримується через особисту управлінську взаємодію та традиції, а не через формалізовані інструменти, такі як корпоративний кодекс, внутрішні стандарти поведінки чи систематичні заходи командоутворення. Це свідчить про достатньо високий рівень розвитку культури, але водночас про наявність потенціалу для її подальшої інституціоналізації та зміцнення.

Оцінюючи стиль управління, слід спиратись на той факт, що організаційна структура Центру є лінійно-функціональною, а отже більшість кадрових та управлінських рішень концентрується безпосередньо у директора. Це свідчить про переважання адміністративно-координуючого стилю управління з окремими елементами демократичного підходу. З одного боку, централізація забезпечує контроль за діяльністю установи та узгодженість рішень, що є важливим для бюджетної організації соціальної сфери. З іншого боку, значна концентрація повноважень у керівника може обмежувати ініціативність працівників та швидкість прийняття рішень на нижчих рівнях управління. Наявність неформального спілкування між керівником і

персоналом, підтримка професійного розвитку та використання індивідуалізованих форм нематеріального стимулювання свідчать про прагнення керівництва підтримувати сприятливий психологічний клімат. Загалом стиль управління можна охарактеризувати як помірно централізований із соціально орієнтованими елементами лідерства.

Отже, проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що відносно високий рівень професійної відданості персоналу, соціально орієнтована корпоративна культура та стабільна система управління персоналом формують позитивний внутрішній імідж Центру реабілітації «Гармонія» ім. Р. Панасюк. Водночас для подальшого зміцнення іміджу доцільним є впровадження регулярного оцінювання лояльності персоналу, розвиток системи внутрішніх комунікацій, розширення інструментів нематеріальної мотивації та поступове делегування управлінських повноважень, що сприятиме підвищенню залученості працівників і покращенню сприйняття організації як сучасного роботодавця.

2.3 Аналіз зовнішніх чинників та ключових компонентів формування іміджу Центру реабілітації «Гармонія» ім. Р. Панасюк

Для комплексної оцінки іміджу Центру реабілітації «Гармонія» ім. Р. Панасюк, доцільно провести SWOT-аналіз та систематизувати ключові компоненти формування іміджу, що охоплюють як зовнішнє так і внутрішнє середовище досліджуваної організації. Для цього визначимо слабкі та сильні сторони іміджу Центру та ідентифікуємо можливості і загрози зовнішнього оточення. Результати проведених досліджень відобразимо у таблиці 2.4.

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що імідж Центру реабілітації «Гармонія» ім. Р. Панасюк базується насамперед на його високій соціальній місії, багаторічному досвіді діяльності, професіоналізмі персоналу та позитивному сприйнятті з боку отримувачів послуг.

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз з фокусом на процес формування іміджу Центру реабілітації «Гармонія» ім. Р. Панасюк

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Висока соціальна значущість діяльності та позитивна суспільна місія Центру.	Відсутність системного моніторингу лояльності персоналу та внутрішнього іміджу.
Багаторічний досвід роботи та сформована репутація в громаді (з 2006 року).	Рівень заробітної плати працівників нижчий за середньогалузевий.
Висококваліфікований міждисциплінарний персонал (психологи, логопеди, реабілітологи, соціальні педагоги).	Відсутність окремого HR-фахівця та централізація кадрових функцій у директора.
Позитивна корпоративна культура, заснована на емпатії, інклюзивності та соціальній відповідальності.	Недостатня формалізація корпоративної культури та внутрішніх стандартів поведінки.
Стабільне бюджетне фінансування та підтримка з боку Вінницької міської громади.	Обмежені фінансові ресурси для реалізації іміджевих та PR-проектів.
Система професійного розвитку та атестації працівників.	Висока залежність від бюджетних асигнувань.
Наявність елементів нематеріальної мотивації та визнання працівників.	Обмежена впізнаваність діяльності Центру за межами громади.
Позитивне сприйняття клієнтами та їхніми родинами.	Недостатньо активне використання сучасних цифрових інструментів просування іміджу.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Зростання суспільної уваги до питань інклюзії та реабілітації осіб з інвалідністю.	Скорочення бюджетного фінансування внаслідок економічних та воєнних викликів.
Розвиток цифрових комунікацій та соціальних мереж для популяризації діяльності Центру.	Посилення конкуренції за кваліфікованих фахівців з боку приватних медичних і реабілітаційних закладів.
Розширення співпраці з громадськими організаціями та благодійними фондами.	Негативний інформаційний резонанс у разі поодиноких конфліктних ситуацій або скарг.
Формування сильного HR-бренду соціально відповідального роботодавця.	Міграція кваліфікованих кадрів до більш фінансово привабливих організацій.
Розвиток програм підтримки ветеранів та осіб, які постраждали від війни.	Зростання очікувань клієнтів щодо якості та спектру реабілітаційних послуг.
Залучення волонтерів та соціально відповідального бізнесу до спільних проєктів.	Інфляційні процеси та зростання витрат на утримання матеріально-технічної бази.
Популяризація успішних історій реабілітації через медіа та соціальні мережі.	Репутаційні ризики через недостатню активність у комунікаційному середовищі.

Як бачимо, вказані сильні сторони формують стійкий позитивний образ організації в межах Вінницької міської громади та забезпечують високий рівень суспільної довіри до Центру. Водночас низка внутрішніх обмежень, пов'язаних із недостатнім рівнем фінансування, нижчою за середньогалузеву

оплатою праці, відсутністю спеціалізованої HR-функції та недостатньою системністю іміджевої роботи, можуть стримувати подальший розвиток позитивного іміджу організації.

Аналіз зовнішнього середовища демонструє наявність значних можливостей для зміцнення іміджу Центру через використання цифрових каналів комунікації, участь у грантових програмах, розвиток партнерських відносин із громадськими організаціями та популяризацію результатів реабілітаційної діяльності. Особливо перспективним напрямом є формування бренду Центру як сучасної інклюзивної установи та соціально відповідального роботодавця. Водночас суттєвими загрозами залишаються фінансова залежність від бюджетних ресурсів, кадрові ризики та зростання конкуренції за кваліфікованих спеціалістів.

У цілому SWOT-аналіз показує, що поточний імідж Центру можна оцінити як позитивний та стабільний, однак для його подальшого зміцнення доцільно активізувати зовнішні комунікації, удосконалити систему управління персоналом, розширити присутність у цифровому середовищі та більш активно використовувати соціальну місію організації як ключову конкурентну перевагу в процесі формування та розвитку її іміджу.

Важливим чинником, що впливає на імідж досліджуваної організації є зовнішня оцінка якості послуг. Зважаючи на специфіку діяльності Центру реабілітації «Гармонія» ім. Р. Панасюк така оцінка проводиться в розрізі двох ключових напрямів: 1) оцінка якості послуг зовнішніми стейкхолдерами, яким підпорядковується Центр; 2) зворотній зв'язок у медійному та цифровому середовищі від безпосередніх клієнтів організації.

Щодо першого напрямку, то головним суб'єктом такої оцінки виступає Департамент соціальної політики Вінницької міської ради. Цей Департамент щорічно проводить оцінку ефективності виконання бюджетної програми за визначеною методикою, про що є відповідні звіти на сайті міської ради [8].

Оцінка виконання бюджетної програми базується на визначенні щорічного інтегрального показника якості та ефективності послуг Центру

(див. додаток В). Динаміка цього показника за останні 3 роки наведена на рисунку 2.3.

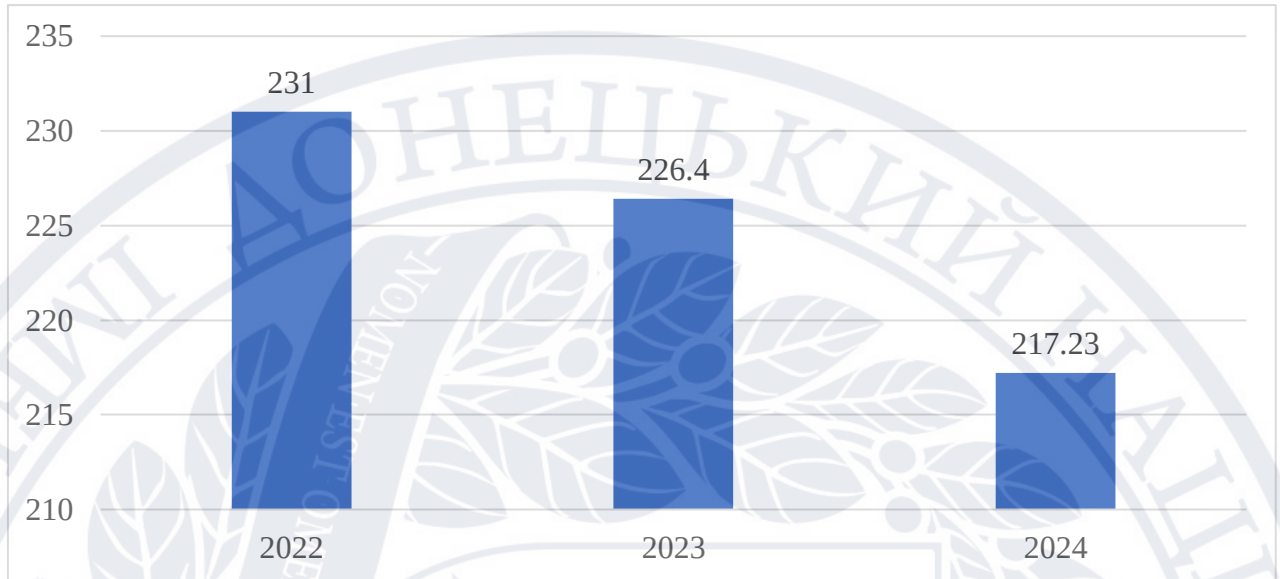


Рисунок 2.3 - Оцінка виконання бюджетної програми Центром реабілітації «Гармонія» ім. Р. Панасюк [8]

З даних на рисунку 2.3 бачимо, що показник останніми роками зменшується, проте за методикою Департаменту соціальної політики Вінницької міської ради, оцінка, що перевищує число 215 відноситься до рангу «Висока ефективність» виконання бюджетної програми. Опосередковано це може розглядатись як один з індикаторів якості послуг, що надаються Центром реабілітації «Гармонія» ім. Р. Панасюк. Хоча звісно в основі цього показника закладені в першу чергу кількісні та економічні параметри, що достатньою мірою не відображають репутаційний ефект іміджу досліджуваної організації, а лише його фінансову дисципліну.

Другий напрям зовнішньої оцінки іміджу Центру реабілітації «Гармонія» ім. Р. Панасюк, пов'язаний з рекомендаціями та відгуками в соціальних мережах, зокрема в Facebook, яку активно використовує досліджувана організація. Слід зазначити, що така оцінка представлена не в достатній мірі і носить не системний характер. Відгуки в соцмережах є достатньо застарілими, що свідчить про наявність резервів більш ефективного використання соцмереж в якості платформи для формування іміджу Центру реабілітації «Гармонія» ім. Р. Панасюк.

Ще одним зовнішнім чинником розвитку іміджу досліджуваної організації є комунікаційна кампанія, яка реалізується спільними зусиллями працівників Центру та Департаменту соціальної політики Вінницької міської ради. Її ключовими цілями виступають наступні: підвищення обізнаності населення про наявні реабілітаційні послуги та умови їх отримання; формування довіри до Центру як до надійної установи соціальної підтримки; інформування цільових груп (батьків, опікунів, молоді з інвалідністю) про можливості соціально-психологічної адаптації та розвитку; популяризація принципів інклюзії й толерантного ставлення у громаді.

Отже, на основі вищезазначеного аналізу та досліджень чинників у попередньому пункті роботи, визначено та систематизовано перелік ключових компонентів формування іміджу Центру, що представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Ключові компоненти формування іміджу Центру реабілітації «Гармонія» ім. Р. Панасюк

Компонент формування іміджу	Форма реалізації (або оцінка стану)
Зовнішня оцінка якості послуг	Відбувається через щорічну оцінку якості послуг та ефективності виконання бюджетної програми. Оцінка проводиться Департаментом соціальної політики Вінницької міської ради.
Оцінка в соцмережах	На основі рекомендацій та відгуків на сторінці в Facebook. Наразі є рекомендації від 12 підписників при загальній кількості в 2,5 тисячі, однак остання рекомендація датована 2020 роком.
Інформаційна присутність в цифровому середовищі	Центр має активну сторінку в Facebook, сайт-візитку з інформацією про персонал, засновницю, місцезнаходження, графік роботи. Також є інформація про організацію на сайті Вінницької міської ради.
Системна внутрішня оцінка лояльності працівників	Майже відсутня, лише на основі неформального спілкування між керівником і підлеглими. Соціологічні опитування за цим напрямом не проводяться.
Корпоративна культура	Фокусується на важливості соціальної місії Центру. Високий рівень емпатії до клієнтів формує позитивне сприйняття організації.
Взаємодія з громадою	Центр активно залучений до участі в соціальних активностях та ініціативах Вінницької громади, що позитивно впливає на імідж організації.
Системний контент-аналіз	Системний аналіз змісту інформаційних повідомлень про організацію у ЗМІ та мережі Інтернет не проводиться.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу встановлено, що імідж Центру реабілітації «Гармонія» ім. Р. Панасюк формується під впливом комплексу внутрішніх та зовнішніх чинників, серед яких ключову роль відіграють висока соціальна значущість діяльності установи, якість реабілітаційних послуг, професіоналізм персоналу та активна взаємодія з громадою. Дослідження показало, що організація має сформований позитивний образ у межах Вінницької міської територіальної громади, який підтримується через зовнішню оцінку якості послуг, участь у соціальних ініціативах та наявність інформаційної присутності в цифровому середовищі. Водночас встановлено, що окремі складові системи управління іміджем потребують подальшого вдосконалення. Зокрема, відсутня системна оцінка лояльності персоналу, не здійснюється регулярний контент-аналіз інформаційного поля організації, а потенціал соціальних мереж використовується не повною мірою, що підтверджується низькою активністю користувачів у частині залишення рекомендацій та відгуків. Разом із тим позитивний вплив на імідж Центру справляє сформована корпоративна культура, орієнтована на соціальну місію, емпатію та підтримку отримувачів послуг. У цілому результати аналізу дозволяють зробити висновок, що імідж Центру реабілітації «Гармонія» ім. Р. Панасюк можна охарактеризувати як позитивний і стабільний, проте для його подальшого зміцнення доцільним є впровадження сучасних інструментів моніторингу іміджу, активізація цифрових комунікацій та розвиток внутрішніх механізмів оцінювання задоволеності й лояльності персоналу, що сприятиме підвищенню ефективності іміджевої політики організації в довгостроковій перспективі

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1 Пропозиції з удосконалення іміджу Центру реабілітації «Гармонія» ім. Р. Панасюк

В сучасних умовах процес формування іміджу організації характеризується високою динамічністю, багатоканальністю комунікацій та зростаючою роллю довіри й соціальної відповідальності, оскільки сприйняття установи формується не лише через офіційні повідомлення, а й через цифрові платформи, відгуки клієнтів, партнерські взаємодії та публічну репутацію в громаді, що вимагає системного, послідовного й автентичного підходу до комунікацій.

Особливістю процесу формування іміджу є необхідність поєднання раціональних (якість послуг, професійність персоналу, результативність діяльності) та емоційних (емпатія, турбота, соціальна місія) складових іміджу, що особливо актуально для організацій соціальної сфери, де довіра є ключовим нематеріальним активом. У цьому контексті практична значущість формування позитивного іміджу для Центру реабілітації «Гармонія» ім. Р. Панасюк полягає у наступному:

- підвищенні рівня поінформованості та довіри з боку мешканців Вінницької громади;
- залученні нових отримувачів послуг і партнерів, через розширення можливостей фінансування (зокрема через гранти та благодійність);
- зміцненні взаємодії з органами влади та громадськими організаціями;
- підвищенні мотивації персоналу та формуванні стійкої репутації Центру як професійної, відкритої та соціально відповідальної установи, що в довгостроковій перспективі безпосередньо впливає на ефективність реалізації його реабілітаційної та інтеграційної місії.

Дослідження показують, що формування іміджу організації відбувається під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників, які взаємодіють між собою та визначають сприйняття установи різними цільовими аудиторіями.

До внутрішніх чинників належать насамперед якість та результативність основних послуг, професійний рівень і поведінка персоналу, організаційна культура, стиль управління, рівень внутрішніх комунікацій, мотивація працівників, а також візуальна ідентичність (символіка, оформлення приміщень, інформаційні матеріали), що формують цілісне уявлення про організацію «зсередини».

Зовнішні чинники охоплюють репутацію організації в суспільстві, відгуки клієнтів і їхніх родин, інформаційне висвітлення в медіа та цифровому середовищі, рівень довіри з боку партнерів і органів влади, участь у соціальних ініціативах, а також загальні соціально-економічні умови функціонування, які можуть як посилювати, так і послаблювати позитивне сприйняття.

Для Центру реабілітації «Гармонія» ім. Р. Панасюк особливого значення набувають такі аспекти, як прозорість діяльності, соціальна відповідальність і відповідність заявленої місії реальним результатам, адже саме вони визначають рівень довіри громади.

В межах кваліфікаційної (бакалаврської) роботи було досліджено діяльність Центру щодо посилення зовнішнього іміджу через організацію систематичних заходів, які сприяють залученню нинішніх і потенційних клієнтів до культурного життя Вінницької громади. Серед таких заходів слід відзначити наступні:

- 1) благодійний ярмарок «Живий вогонь» - міжнародний фестиваль звичаєвої культури;
- 2) фестиваль польової кухні пам'яті Тараса Сича, що проводився у центральному парку Леонтовича на день Конституції 28.06.2025 року;
- 3) фестиваль соціальних послуг, що проводився у вересні 2025 року;
- 4) постійна допомога у вигляді складання боксів для людей літнього віку з пансіонатів, дітей-сиріт і ЗСУ.

Участь представників Центру та його клієнтів, членів їх сімей, безумовно в стратегічній перспективі посилює імідж організації в очах громади. Такі заходи дають можливість Центру проявити свою соціальну місію, донести її до широкої аудиторії.

Для клієнтів Центру участь в таких заходах змінює їх роль у суспільстві, вони перестають бути лише отримувачами підтримки і відчують власну цінність через допомогу іншим, це допомагає підвищити самооцінку, сприяє соціалізації, а також допомагає руйнувати суспільні стереотипи й формує образ активних, включених у життя людей.

Окрім організаційної участі в подібних ініціативах, важливим є попередній інформаційний супровід та розповсюдження через різні канали інформації про плани Центру і майбутні заходи соціально-культурного характеру. Наразі інформація про ці заходи поширюється на бланках, що розповсюджуються серед клієнтів та учасників заходів. Також активно використовується сторінка Центру в соцмережі Facebook, зокрема створюються спеціальні ролики про послуги та формуються дайджести з інформацією про заплановані заходи в межах діяльності Центру реабілітації «Гармонія» ім. Р. Панасюк.

В ході проведеного дослідження було здійснено ґрунтовний аналіз контенту офіційної сторінки Центру в соціальній мережі Facebook, що дозволило оцінити рівень комунікаційної активності та ефективність взаємодії з аудиторією.

1. Встановлено, що сторінка характеризується регулярністю публікацій, що створює відчуття «живості» та постійної діяльності установи, формуючи у підписників уявлення про відкритість і динамічний розвиток Центру.

2. Контент офіційної сторінки є достатньо наповненим і різноманітним за тематикою, що демонструє реальну роботу закладу, а не формальний підхід до висвітлення діяльності.

3. Окремої уваги заслуговує структуризація дописів за допомогою хештегів, що значно полегшує навігацію сторінкою та пошук необхідної інформації для різних категорій користувачів.

4. Важливою складовою є наявність освітнього контенту, який не лише інформує про перелік послуг, а й сприяє підвищенню експертного іміджу Центру в очах клієнтів і їхніх родин.

5. Позитивним аспектом є впровадження форматів дайджестів, що дозволяють узагальнювати ключові події за певний період і є зручними для тих користувачів, які не мають можливості регулярно відстежувати оновлення, але прагнуть залишатися поінформованими та планувати подальшу взаємодію з Центром.

6. На сторінці простежується чітка локальна ідентифікація установи через прив'язку до подій і соціальних ініціатив у громаді Вінниці, що підсилює її впізнаваність та соціальну значущість Центру.

7. Слід відзначити практику персоналізованих привітань працівників із днем народження, яка реалізується не шаблонно, а індивідуалізовано, що позитивно впливає на внутрішній клімат колективу, підвищує мотивацію персоналу та водночас формує образ Центру як згуртованої, дружньої та людяної організації.

На основі проведених досліджень, було сформовано комплекс пропозицій щодо інформаційного наповнення сторінки Центру. Пропозиції були доведені до відома директора Центру, їх головна мета – посилити зовнішній імідж організації через більш ефективне залучення цільової аудиторії на основі удосконалення контенту в соціальних мережах Центру.

Розроблені пропозиції полягають у наступному.

1. Залучати цільову аудиторію до дій через різноманітні тематичні опитування. Створення віконця для запитань на сторінці Центру.

2. Додати нові рубрики на сторінку.

Рубрика «Порада від фахівця». Це може бути наприклад відео з участю масажиста - реабілітолога про вправу, яка покращить поставу, або від психолога вправа дихання по квадрату для опанування емоцій і заспокоєння.

Рубрика про сучасні тренди соцмереж, адаптовані під Центр, наприклад пост, або сторітелінг «Проведемо день разом».

Кейс «Історія клієнта». Деяким клієнтам не вистачає конкретного прикладу людини у якої була схожа історія, що провокує відсторонення від соціуму. Такі конкретні приклади можуть підтримати осіб з інвалідністю і можливо навіть залучити не тільки нових клієнтів для пошуку однодумців, а можливо і спонсорів.

Кейс «Історія успіху» Як приклад подружжя Інни та Антона (клієнтів з церебральним паралічем), які відкрили власний бізнес, або приклад працевлаштування Антона (клієнта, що пересувається на кріслі колісному) у кав'ярню.

Рубрика «Доступна Вінниця разом з Гармонією». Ще будучи у таборі одним із завдань було дослідити доступність закладів по вулиці від «Зорі» до Відділу ДРАЦСу, можна продовжити цю ідею в стилі програми від Олександра Терена «Відвал ніг». Це буде не тільки ідеєю урізноманітнення сторінки центру, а й стимуляцією конкретних закладів дбати про доступність.

3. Створення постів на сторінці Центру у співавторстві з клієнтами, які можуть містити опис наведених вище кейсів, або інформацію про різні аспекти життєдіяльності та проблеми соціальної адаптації клієнтів в місцевій громаді Вінниці.

Підсумовуючи проведене дослідження іміджу Центру реабілітації «Гармонія» ім. Р. Панасюк, було сформовано ключові напрями його удосконалення та відповідні заходи тактичного та стратегічного характеру (див. таблицю 3.1).

Таблиця 3.1 - Ключові напрями удосконалення іміджу Центру реабілітації «Гармонія» ім. Р. Панасюк

Напрями удосконалення	Заходи
Інформаційна впізнаваність	Удосконалення контенту офіційної сторінки Центру на основі визначених пропозицій по додаванню нових рубрик, опитувань, постів тощо. Обговорення можливості розширення інформаційної присутності Центру в інших соцмережах, окрім Facebook. Колаборація з ВМР в медіапросторі м. Вінниця.
Кадрове забезпечення	Формування директором пропозиції до ВМР щодо включення в штатний розпис Центру фахівця з маркетингу або ведення соцмереж
Дослідження внутрішнього іміджу	Впровадження систематичного опитування серед працівників Центру щодо їх рівня лояльності та мотивації. Створення відповідної анкети. Внутрішнє планування заходів з посилення корпоративної культури та налагодження психологічного клімату.
Зворотній зв'язок	Створення можливостей щодо зворотнього зв'язку від персоналу та клієнтів Центру з питань організаційного удосконалення процесу надання послуг. Створення більш чіткої системи оцінювання якості послуг клієнтами, наразі є лише відгуки на сторінці Facebook, але вони слабоструктуровані та можуть нести суб'єктивний характер.
Корпоративна символіка	Удосконалення брендбуку організації, створення тематичної продукції (в межах можливостей бюджетної програми). Розповсюдження цієї продукції серед клієнтів та їх сімей.

Отже запропонований комплекс заходів матиме системний і багатовимірний вплив на імідж Центру, оскільки сприятиме переходу від переважно інформативної моделі комунікації до більш інтерактивної, емоційно залучаючої та клієнтоорієнтованої, що у сукупності сприятиме формуванню позитивного, відкритого, експертного та соціально відповідального іміджу Центру, підвищенню його репутації, рівня залученості аудиторії та розширенню можливостей для розвитку і партнерства.

3.2. Розробка механізму моніторингу та формування позитивного іміджу Центру реабілітації «Гармонія» ім. Р. Панасюк

За результатами проведеного у другому розділі роботи аналізу встановлено, що імідж Центру реабілітації «Гармонія» ім. Р. Панасюк формується під впливом широкого спектра внутрішніх та зовнішніх чинників.

Водночас ефективне управління іміджем потребує не лише реалізації окремих заходів (визначених в попередньому пункті 3.1), а й впровадження цілісної системи управління, яка дозволить забезпечити послідовність іміджевої політики, своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища та постійне вдосконалення взаємодії зі стейкхолдерами.

У зв'язку з цим пропонується розробити механізм моніторингу та формування позитивного іміджу Центру, який буде поєднувати управлінські, комунікаційні та аналітичні інструменти.

Запропонований механізм базується на принципах системності, безперервності, відкритості, соціальної відповідальності та орієнтації на потреби отримувачів послуг. Його реалізація передбачає взаємозв'язок між процесами діагностики поточного стану іміджу, планування іміджевих заходів, їх практичного впровадження та подальшого оцінювання результативності.

Цикл розробки та реалізації механізму моніторингу та формування позитивного іміджу Центру, можна представити у вигляді певних послідовних дій (див. рисунок 3.1)



Рисунок 3.1 - Послідовність розробки та реалізації механізму моніторингу та формування позитивного іміджу Центру

Представлена на рисунку 3.1 послідовність дій дозволить забезпечити безперервний цикл управління іміджем та його адаптацію до змін внутрішнього і зовнішнього середовища Центру реабілітації «Гармонія» ім. Р. Панасюк. Розглянемо сутність етапів розробки та реалізації механізму моніторингу та формування позитивного іміджу більш детально.

Перший етап передбачає визначення стратегічних цілей формування іміджу організації та ідентифікацію основних суб'єктів, які беруть участь у цьому процесі. На даному етапі керівництво визначає бажаний образ організації, якого необхідно досягти в довгостроковій перспективі, а також встановлює конкретні завдання іміджевої діяльності. Одночасно визначаються ключові суб'єкти формування іміджу, до яких належать керівництво, персонал, отримувачі послуг, партнери, органи влади, громадські організації та засоби масової інформації. Для Центру реабілітації «Гармонія» ім. Р. Панасюк основною метою є формування стійкого позитивного іміджу сучасної соціально орієнтованої установи, яка забезпечує якісні реабілітаційні послуги та активно взаємодіє з громадою.

На другому етапі здійснюється вибір та розробка комплексу інструментів, за допомогою яких буде реалізовуватися іміджева політика організації. До таких інструментів можуть належати корпоративна культура, система внутрішніх комунікацій, заходи з підвищення лояльності персоналу, цифрові комунікації, соціальні проекти, PR-заходи, співпраця із засобами масової інформації та управління репутацією в мережі Інтернет. Важливим завданням цього етапу є забезпечення узгодженості всіх інструментів між собою та їх відповідності стратегічним цілям організації.

Далі, на основі обраних інструментів розробляється іміджева політика організації, яка визначає принципи, напрями та механізми управління іміджем. Іміджева політика виступає своєрідним регламентом діяльності у сфері формування позитивного образу організації та містить комплекс заходів, спрямованих на зміцнення довіри стейкхолдерів, підвищення впізнаваності організації та розвиток її репутаційного потенціалу.

Для Центру реабілітації іміджева політика повинна базуватися на принципах відкритості, соціальної відповідальності, професіоналізму та клієнтоорієнтованості.

Після реалізації іміджевої політики здійснюється постійний моніторинг її результативності. Метою даного етапу є оцінювання фактичного сприйняття організації внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами. Моніторинг може здійснюватися шляхом аналізу відгуків отримувачів послуг, анкетування працівників, контент-аналізу інформаційного середовища, оцінювання активності в соціальних мережах та використання системи ключових показників ефективності. Саме на цьому етапі визначається ступінь відповідності сформованого іміджу запланованому образу організації.

За результатами моніторингу проводиться аналіз виявлених відхилень та визначаються напрями вдосконалення іміджевої діяльності. Коригування може стосуватися як окремих комунікаційних заходів, так і загальної стратегії формування іміджу. У разі виявлення репутаційних ризиків або негативних тенденцій розробляються відповідні управлінські рішення щодо їх усунення. Таким чином забезпечується адаптація іміджевої політики до змін зовнішнього середовища та потреб цільових аудиторій.

Заключним етапом механізму є формування та підтримання цільового іміджу організації. Результатом реалізації всіх попередніх етапів стає створення стійкого позитивного образу організації в очах працівників, клієнтів, партнерів та громадськості.

Для Центру реабілітації «Гармонія» ім. Р. Панасюк досягнення цільового іміджу проявлятиметься у зростанні рівня довіри до установи, підвищенні впізнаваності її діяльності, зміцненні лояльності персоналу, розширенні партнерських зв'язків та формуванні репутації сучасного центру соціальної підтримки та реабілітації населення.

Далі представимо визначену послідовність етапів розробки та реалізації механізму у вигляді структурної схеми, що графічно відображає взаємозв'язки та чинники впливу на процес формування іміджу Центру (див. рисунок 3.2).

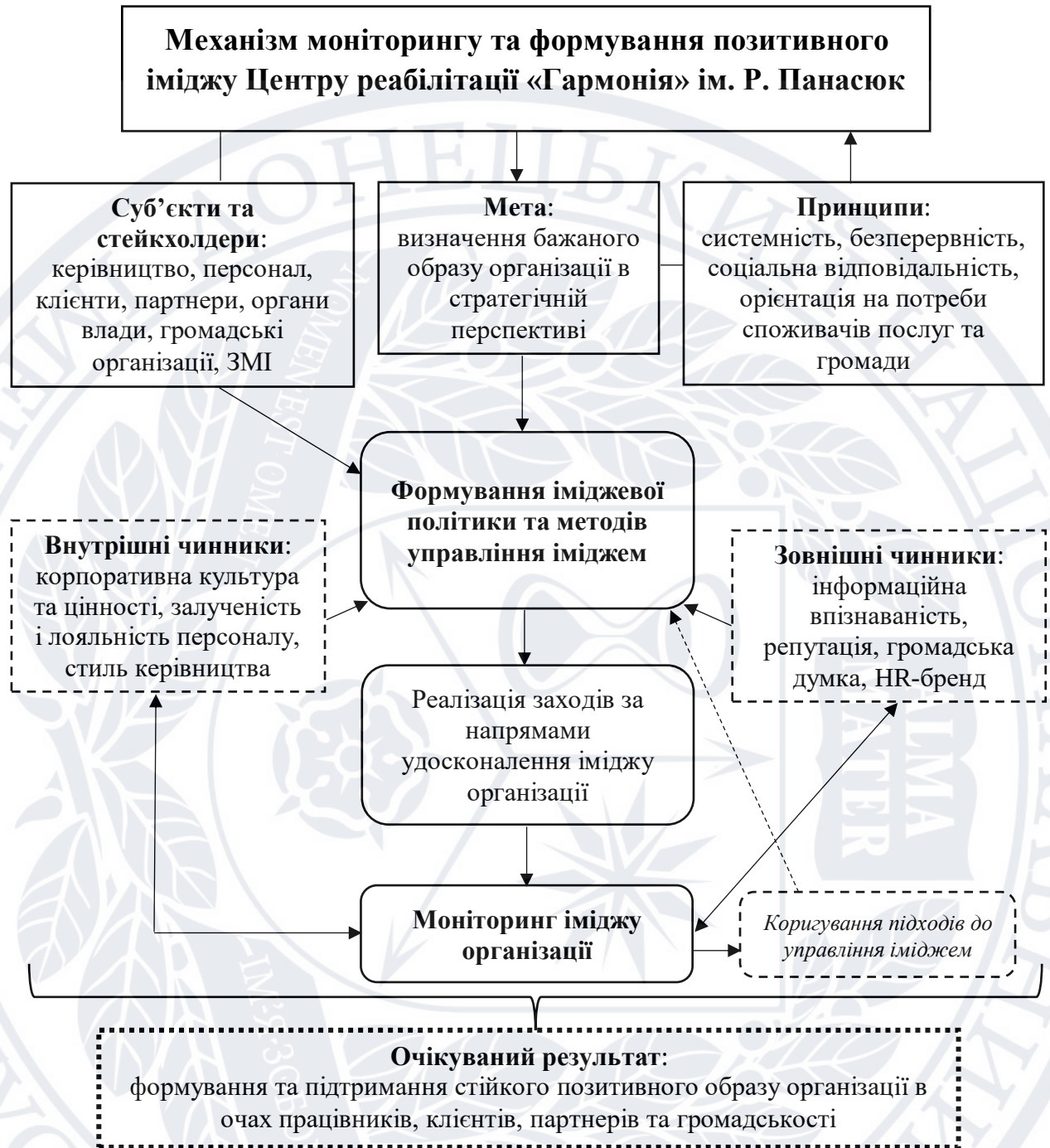


Рисунок 3.2 Структурна схема механізму моніторингу та формування позитивного іміджу Центру реабілітації «Гармонія» ім. Р. Панасюк

Отже, практична реалізація запропонованого механізму моніторингу та формування позитивного іміджу Центру реабілітації «Гармонія» ім. Р. Панасюк сприятиме переходу від епізодичних іміджевих заходів до

системного управління репутацією організації. Запропонований підхід забезпечить узгодження стратегічних цілей Центру із потребами ключових стейкхолдерів, підвищить ефективність використання внутрішніх і зовнішніх інструментів комунікації, сприятиме зміцненню корпоративної культури та підвищенню лояльності персоналу. Крім того, впровадження механізму дозволить своєчасно виявляти потенційні репутаційні ризики, оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та підтримувати стабільний позитивний образ організації в очах отримувачів послуг, партнерів, представників місцевої громади та громадськості загалом.

Як видно з рисунку 3.2, ключовим елементом запропонованого механізму виступає блок моніторингу іміджу, розглянемо його організаційну сутність трохи більш детально.

Моніторинг передбачатиме регулярний аналіз внутрішніх і зовнішніх індикаторів іміджу Центру реабілітації «Гармонія» ім. Р. Панасюк за допомогою наступних інструментів:

- анкетування персоналу щодо рівня лояльності;
- опитування клієнтів щодо якості надання послуг;
- аналіз відгуків про організацію в соцмережі;
- контент-аналіз громадської думки та ЗМІ;
- періодичне оцінювання іміджу Центру на основі ключових показників.

Щодо ключових показників, то вважаємо за потрібне зосередити увагу керівництва Центру на періодичному розрахунку наступних п'яти метрик, що дозволять відслідковувати динаміку змін різних індикаторів іміджу та його інтегральний показник.

1. Індекс лояльності працівників. Характеризує рівень позитивного сприйняття співробітниками умов праці, системи управління, психологічного клімату, можливостей професійного розвитку та загальної атмосфери в організації. Високе значення показника свідчить про сформовану лояльність персоналу, низький рівень внутрішніх конфліктів та позитивний внутрішній імідж організації. Для Центру реабілітації цей показник дозволяє оцінити,

наскільки працівники поділяють цінності установи та готові рекомендувати її як роботодавця.

Методика розрахунку: Після проведення анкетування працівники оцінюють загальний рівень задоволеності за шкалою від 1 до 10 балів.

$$ESI = \frac{\sum_{i=1}^n B_i}{10 \cdot n} \times 100\%$$

де:

B_i - оцінка і-го працівника;

n - кількість опитаних.

Інтерпретація: до 60 % - низький рівень; 60–80 % - середній; понад 80 % - високий рівень лояльності.

2. Частка позитивних відгуків. Даний показник характеризує рівень задоволеності отримувачів послуг якістю роботи організації та відображає зовнішнє сприйняття її діяльності. Він базується на аналізі письмових відгуків, анкет, коментарів у соціальних мережах та рекомендацій. Розраховується за наступною формулою:

$$P_{\text{поз}} = \frac{N_{\text{поз}}}{N_{\text{заг}}} \times 100\%$$

де:

$N_{\text{поз}}$ - кількість позитивних відгуків;

$N_{\text{заг}}$ - загальна кількість отриманих відгуків.

Інтерпретація: до 70 % - недостатній рівень; 70–90 % - добрий рівень; понад 90 % - високий рівень позитивного іміджу.

3. Рівень залученості аудиторії в соціальних мережах. Показник характеризує активність користувачів щодо контенту організації та демонструє ефективність цифрових комунікацій. Високий рівень залученості свідчить про зацікавленість громадськості діяльністю Центру та підтримку його інформаційної політики.

Формула розрахунку є наступною:

$$ER = \frac{L + C + S}{F} \times 100\%$$

де:

L - кількість вподобань;

C - кількість коментарів;

S - кількість поширень;

F - кількість підписників сторінки.

Інтерпретація результатів: до 3 % - низька активність; 3–7 % - середня; понад 7 % - висока залученість аудиторії.

4. Індекс інтернет-репутації. Даний індикатор відображає співвідношення позитивної та негативної інформації про організацію в цифровому просторі. Він характеризує загальний рівень репутації Центру серед користувачів Інтернету.

Формула розрахунку:

$$IR = \frac{M_{\text{поз}}}{M_{\text{заг}}} \times 100\%$$

де:

$M_{\text{поз}}$ - кількість позитивних згадок;

$M_{\text{заг}}$ - загальна кількість згадок.

Під час моніторингу позитивними вважаються повідомлення з позитивною тональністю, нейтральні враховуються окремо, негативні використовуються для подальшого аналізу репутаційних ризиків.

5. Інтегральний показник іміджу організації. Дозволяє комплексно оцінити загальний стан іміджу організації шляхом об'єднання окремих складових в один узагальнений індекс. Його використання є доцільним для щорічного моніторингу динаміки розвитку іміджу. До складу інтегрального показника можуть бути включені наведені вище метрики.

Методика розрахунку може бути наступною. Якщо всі показники мають однакову вагу, то формула виглядатиме як:

$$I_{\text{ім}} = \frac{ESI + P_{\text{поз}} + ER + IR}{4}$$

У разі необхідності можуть застосовуватися вагові коефіцієнти.

Інтерпретація інтегрального показника: до 60 % - незадовільний стан іміджу; 60–75 % - задовільний; 75–90 % - високий; понад 90 % - дуже високий рівень сформованості позитивного іміджу організації.

Доцільною періодичністю розрахунку вищезазначених метрик на наш погляд буде 1 раз на рік.

Слід зазначити, що суттєвою складністю практичної організації проведення моніторингу може бути відсутність в штаті Центру реабілітації «Гармонія» ім. Р. Панасюк маркетолога або аналітика в силу специфіки діяльності і фінансових можливостей досліджуваної організації. Варіантів вирішення цієї проблеми ми вбачаємо три:

- 1) формування директором пропозиції до ВМР щодо включення в штатний розпис Центру такого фахівця;
- 2) внесення організації моніторингу в функціональні обов'язки директора Центру або бухгалтера;
- 3) закладення в бюджет Центру цільових коштів на періодичне залучення необхідного фахівця ззовні.

Підсумовуючи проведені дослідження та розроблені рекомендації, можна зробити висновок, що запропонований механізм моніторингу та формування позитивного іміджу Центру реабілітації «Гармонія» ім. Р. Панасюк забезпечує комплексний підхід до управління іміджем організації та поєднує процеси планування, реалізації, оцінювання й коригування іміджевої політики. Його впровадження дозволить підвищити ефективність комунікаційної діяльності, зміцнити довіру з боку громадськості та створити передумови для довгострокового розвитку позитивного іміджу Центру.

ВИСНОВКИ

У роботі досліджено теоретичну сутність поняття «імідж організації» та систематизовано основні наукові підходи до його трактування, зокрема маркетинговий, комунікаційний, психологічний, управлінський, соціологічний і репутаційний. Визначено, що імідж є складною багатокомпонентною категорією, яка формується під впливом результатів діяльності організації, корпоративної культури, поведінки персоналу та системи комунікацій. Систематизовано ключові структурні компоненти іміджу, внутрішні та зовнішні суб'єкти його формування, а також узагальнено основні індикатори позитивного внутрішнього й зовнішнього іміджу організації.

Проаналізовано роль іміджу як важливого об'єкта управління та одного з ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності організації. Систематизовано внутрішні та зовнішні чинники формування іміджу, серед яких особливе значення мають стиль управління, корпоративна культура, якість продукції або послуг, лояльність персоналу, комунікації, а також вплив споживачів, засобів масової інформації та громадської думки. Досліджено основні етапи формування іміджу організації та встановлено, що даний процес являє собою безперервний управлінський цикл, який включає діагностику, стратегічне планування, реалізацію іміджевих заходів, моніторинг та подальше коригування іміджу.

Досліджено функціональне значення іміджу організації та систематизовано основні методи його оцінювання. Встановлено, що імідж виконує репутаційну, комунікаційну, конкурентну, мотиваційну, інтеграційну, економічну, захисну, маркетингову та соціальну функції, забезпечуючи ефективну взаємодію організації зі стейкхолдерами та сприяючи досягненню стратегічних цілей. Проаналізовано сучасні методи оцінки іміджу, серед яких анкетування, експертні оцінки, контент-аналіз, SWOT-аналіз, бенчмаркінг та система KPI.

У ході аналізу діяльності Центру реабілітації «Гармонія» ім. Р. Панасюк досліджено особливості функціонування організації як комунальної установи соціальної сфери, що перебуває на стадії зрілості життєвого циклу та здійснює свою діяльність у сфері соціально-психологічної реабілітації населення.

Проаналізовано організаційну структуру управління, яка має лінійно-функціональний характер та забезпечує чіткий розподіл функціональних обов'язків між 22 працівниками Центру.

Визначено, що загальний обсяг операційних витрат зріс з 3,69 млн грн у 2021 році до 6,28 млн грн у 2025 році, тобто майже на 70 %, при цьому найбільшу частку витрат становить оплата праці персоналу.

Фінансова діяльність організації характеризується стабільним дефіцитом коштів, який у 2025 році досяг 437,9 тис. грн, що підтверджує високу залежність Центру від бюджетного фінансування.

У роботі проаналізовано внутрішні чинники формування іміджу Центру, серед яких ключове значення мають лояльність персоналу, корпоративна культура та стиль управління. Встановлено, що кадрова політика організації орієнтована на збереження кадрового ядра та розвиток професійних компетентностей працівників через систему регулярної атестації та професійного навчання.

В ході аналізу визначено, що середня заробітна плата працівників зросла з 11,1 тис. грн у 2023 році до майже 15 тис. грн у 2025 році, проте залишалася на 31–40 % нижчою за середньогалузевий рівень. Систематизовано основні інструменти матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу, які сприяють підтримці достатнього рівня лояльності працівників.

Встановлено, що корпоративна культура Центру базується на принципах гуманізму, інклюзивності та соціальної відповідальності, а стиль управління можна охарактеризувати як помірно централізований із соціально орієнтованими елементами лідерства. Загалом дослідження показало, що внутрішнє середовище організації формує позитивний внутрішній імідж та створює передумови для підтримання високого рівня довіри до Центру.

Визначено, що ключовими сильними сторонами іміджу організації є висока соціальна значущість діяльності, багаторічний досвід роботи з 2006 року, професіоналізм персоналу та позитивне сприйняття з боку клієнтів і громади.

Встановлено низку проблемних аспектів, серед яких відсутність системного моніторингу лояльності персоналу, недостатнє використання сучасних цифрових інструментів просування та обмежені ресурси для реалізації іміджевих проєктів.

Проаналізовано результати оцінювання виконання бюджетної програми, за якими інтегральний показник ефективності знизився з 231 бала у 2022 році до 217,23 бала у 2024 році, однак продовжує відповідати категорії «висока ефективність».

Встановлено, що сторінка Центру у Facebook має близько 2,5 тис. підписників, проте активність користувачів у частині рекомендацій та відгуків залишається низькою. Загалом результати аналізу дозволяють зробити висновок, що імідж Центру реабілітації «Гармонія» ім. Р. Панасюк є позитивним і стабільним, однак потребує подальшого зміцнення шляхом активізації цифрових комунікацій, удосконалення внутрішнього моніторингу іміджу та розвитку сучасних інструментів управління репутацією організації.

У третьому розділі досліджено сучасні напрями удосконалення процесу формування іміджу Центру реабілітації «Гармонія» ім. Р. Панасюк та систематизовано основні заходи, спрямовані на зміцнення його позитивного сприйняття серед ключових стейкхолдерів. У ході аналізу визначено, що важливими чинниками посилення зовнішнього іміджу є активна участь Центру у соціально-культурних заходах громади, удосконалення інформаційного наповнення офіційної сторінки у соціальних мережах, розвиток інтерактивних форм взаємодії з аудиторією та впровадження нових тематичних рубрик.

Розроблено механізм моніторингу та формування позитивного іміджу Центру, який базується на принципах системності, безперервності, соціальної

відповідальності та орієнтації на потреби отримувачів послуг. Запропоновано структурну схему механізму, яка інтегрує внутрішні й зовнішні чинники впливу та забезпечує безперервний цикл удосконалення іміджевої діяльності Центру.

Проаналізовано організаційні особливості здійснення моніторингу іміджу та розроблено систему його кількісного оцінювання на основі ключових показників ефективності. У роботі запропоновано використовувати п'ять базових метрик: індекс лояльності працівників, частку позитивних відгуків клієнтів, рівень залученості аудиторії в соціальних мережах, індекс інтернет-репутації та інтегральний показник іміджу організації. Визначено методики їх розрахунку, критерії інтерпретації результатів та рекомендовану періодичність оцінювання - один раз на рік. Також проаналізовано можливі організаційні підходи до забезпечення процесу моніторингу в умовах обмежених кадрових ресурсів Центру.

Загалом проведене дослідження дозволило сформувати комплексний підхід до управління іміджем організації, практична реалізація якого сприятиме зміцненню довіри громадськості, підвищенню ефективності комунікаційної діяльності та забезпеченню довгострокового розвитку позитивного іміджу Центру реабілітації «Гармонія» ім. Р. Панасюк.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Баша І., Ремезь Ю. Теоретичні та практичні засади іміджу підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, 2021. (28). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-22>
2. Войтенко А., Болотна О. В., Шуба Т. П. Формування іміджу підприємства в умовах цифрового суспільства. *The XIV International scientific and practical conference «Learning, technology and inventions: problems of modern education»*, December 01-03, 2025, Krakow, Poland, 257 p.
3. Волянська-Савчук Л., Чернушкіна О., Зелена М. Сучасні методи формування HR-бренду та позитивного корпоративного іміджу. *Modern Trends in the Development of Economy, Technology and Industry: Collection of Scientific Papers" International Scientific Unity"* with Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Conference. April 9-11, 2025. Toronto, Canada. С. 109.
4. Гарматюк О., Подзігун С. Формування іміджу підприємства засобами маркетингових комунікацій: стратегічні підходи та комунікативні інструменти. *Економіка та суспільство*. – 2025. – №. 75.
5. Грінка Т.І., Немченко Т.А. Нові стратегії менеджменту при цифровій трансформації бізнесу в Україні. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 9. С. 49-57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2023_9_7
6. Діяльність Центру реабілітації «Гармонія». URL: <https://vmr.gov.ua/vinnytskyi-miskyi-tsent-sotsialnykh-sluzhb-0#undefined4|parentHorizontalTab2>
7. Захарова Н.Ю. Особливості сучасного менеджменту персоналу підприємств. Теорія і практика розбудови екосистеми соціальної сфери в умовах повоєнного відродження України: зб. тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 17–18 квітня 2024 р.). Київ: КНЕУ, 2024. С. 126-129.

8. Звіти по виконанню паспорту бюджетних програм за 2023-2025 роки.
URL: <https://vmr.gov.ua/vinnytskyi-miskyi-tsent-sotsialnykh-sluzhb-0#undefined2|parentHorizontalTab3>

9. Іванова Н.С. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 2: навч. посібник. [Електронний ресурс] / Н.С. Іванова, Н.С. Приймак, О.В. Неізнана, І.В. Шаповалова, Ю.Б. Лижник; ред. Н.С. Іванова. Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2022. 190 с. URL: <http://elibrary.donnuet.edu.ua/2503/>

10. Імідж підприємства як фактор успішного бренду. URL: <http://reposit.nupp.edu.ua/item/16067>

11. Інформація про Центр «Гармонія» на сайті ВМР. URL: <https://vmr.gov.ua/vinnytskyi-miskyi-tsent-sotsialnykh-sluzhb-0#undefined2|parentHorizontalTab1>

12. Кір'ян О. І. Формування іміджу організації як джерела її стійкості та прибутковості. Інвестиції: практика та досвід. 2020. №15-16. С. 75 - 80. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/15-16_2020/15.pdf

13. Корпоративна культура як один з ключових факторів формування позитивного бренду роботодавця. URL: <https://nashkraj.ua/uk/blog/korporativna-kultura-yak-odyn-z-klyuchovyh-faktoriv-formuvannya-pozytyvnogo-brendu-robotodavtsya/>

14. Литвиненко С. В., Корченко Д. О. Формування іміджу організації як фактору її конкурентоспроможності. *Управління розвитком соціально-економічних систем: Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Харків, 05-06 березня 2026 року). Харків: ДБТУ. 2026. С. 87.

15. Лозова О. В. Корпоративна соціальна відповідальність, як чинник формування позитивного іміджу та ділової репутації компанії. *Галицький економічний вісник*. – 2023. – Т. 82. – №. 3. – С. 118-127.

16. Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної і практичної літератури, 2020. 190 с.

17. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.

18. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зєніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринєць [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ: МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

19. Менеджмент персоналу: підручник. / за заг. ред. д.е.н., проф. В. Брича. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 640 с.

20. Напрями формування позитивного іміджу підприємства. URL: <https://ela.kpi.ua/items/b36c7738-53b9-4b2c-86d9-283b9193b855>

21. Офіційна сторінка Центру в мережі Facebook. URL: <https://www.facebook.com/vmr.harmoniya>

22. Офіційний сайт Центру реабілітації «Гармонія». URL: <https://sites.google.com/view/rc-harmoniya>

23. Положення про діяльність Центру. URL: <https://vmr.gov.ua/vinnytskyi-miskyi-tsentr-sotsialnykh-sluzhb-0#undefined3|parentHorizontalTab1>

24. Рульєв В.А. Менеджмент. Функції менеджменту. URL: http://pidruchniki.com/12590605/menedzhment/funktsiyi_menedzhmentu.

25. Середня місячна зарплата за видами економічної діяльності в 2025 році. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/branch/2025/>

26. Стрижеус Л.В. Теоретико-методичні засади підвищення ефективності менеджменту персоналу організації. *Економічні науки. Серія : Регіональна економіка*. - 2021. - Вип. 18. - С. 191-202.

27. Тимохова Г., Самойлова В. Особливості формування іміджу підприємства як стратегічного чинника забезпечення конкурентоспроможності. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. – 2025. – №. 3 (43). – С. 212-219.

28. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н.Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк: ЛНТУ, 2023. – 414 с.
29. Фінансова звітність Центру реабілітації «Гармонія». URL: <https://vmr.gov.ua/vinnytskyi-miskyi-tsent-r-sotsialnykh-sluzhbb-0#undefined4|parentHorizontalTab3>
30. Формування іміджу підприємства сфери послуг URL: <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/194>
31. Хандога Ю.В. Теоретичні підходи та моделі формування іміджу територіальної громади: маркетинговий, соціологічний, комунікаційний. *Київський економічний науковий журнал*. – 2025. – №. 8. – С. 183-191.
32. Хілуха О.А. Сутнісні характеристики корпоративного управління. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/5104/1/Khilukha_O.pdf
33. Христенко О. Теоретичні аспекти управління іміджем підприємства. URL: <https://journals.nupp.edu.ua/eir/uk/article/view/1952>
34. Що таке організаційна культура в сучасній компанії? URL: <https://experience.dropbox.com/uk-ua/resources/what-is-organizational-culture>
35. Яворська Т., Романюк Р. Роль візуального контенту в соціальних мережах для формування іміджу та залучення аудиторії. *Інформація та соціум*. – 2025. – С. 129-132.

ДОДАТКИ