

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

МУРГА Олексій Анатолійович

**Використання інструментарію репутаційного
менеджменту в управлінні організацією
публічної сфери. / Use of reputation management
tools in the management of public sphere
organizations**

спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійна програма - Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ПУАзм-21
О. А. Мурга

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Ю. А. Богач

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"__" _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
_____ **М. М. Шкільняк**

ТЕРНОПІЛЬ - 2024

Зміст

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	5
1.1. Поняття репутації та її роль в роботі публічної організації	5
1.2. Репутаційний менеджмент: стратегії та складові	11
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ІНСТРУМЕНТАРІЮ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	20
2.1. Аналіз організаційно-функціонального механізму реалізації репутаційного менеджменту	20
2.2. Моніторинг ефективності використання репутаційного інструментарію досліджуваною організацією	28
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	35
ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ...	Помилка! Закладку не визначено.

ВСТУП

У сучасних умовах пацієнти стають дедалі більш поінформованими та вибагливими у виборі медичних послуг. Репутація закладу охорони здоров'я є ключовим фактором, який впливає на довіру пацієнтів, їхній вибір медичної установи, а також формує конкурентні переваги закладу. Водночас негативні відгуки чи невдало вирішені кризові ситуації можуть значно нашкодити іміджу установи. Заклади охорони здоров'я мають особливий статус через свою соціальну місію — забезпечення якісного медичного обслуговування. Будь-яка помилка або непорозуміння в цій сфері викликають гостру реакцію суспільства та привертають увагу медіа, що потребує наявності дієвого механізму управління репутацією.

В умовах зростаючих вимог до стандартів медичного обслуговування громадськість очікує відкритості, етичності та професіоналізму від закладів охорони здоров'я. Репутаційний менеджмент дозволяє налагодити ефективну комунікацію з громадськістю, демонструючи переваги та підвищуючи рівень довіри до закладу.

У результаті реформування системи охорони здоров'я, зокрема впровадження системи фінансування «гроші йдуть за пацієнтом», конкуренція між закладами суттєво зросла. Репутаційний менеджмент стає інструментом, що допомагає медичним установам не лише залучати нових пацієнтів, але й утримувати лояльність постійних.

Заклади охорони здоров'я часто стикаються з кризами — від помилок у медичній практиці до поширення недостовірної інформації. Використання інструментів репутаційного менеджменту дозволяє мінімізувати ризики та ефективно управляти репутацією під час криз.

Отже, дослідження інструментарію репутаційного менеджменту в управлінні закладом охорони здоров'я є надзвичайно важливим і актуальним для підвищення ефективності діяльності медичних установ, зміцнення їхнього іміджу та забезпечення довіри з боку суспільства.

Попри велику кількість наукових праць у галузі управління охороною

здоров'я, питання репутаційного менеджменту, особливо його практичного застосування, залишаються недостатньо висвітленими. Це створює потребу у глибшому теоретичному й практичному дослідженні.

Проблематика репутаційного менеджменту в закладах охорони здоров'я (ЗОЗ) є міждисциплінарною темою, яка досліджується як у сфері управління охороною здоров'я, так і в галузі маркетингу, комунікацій і соціології. Серед українських науковців, які зробили значний внесок у дослідження репутаційного менеджменту, зокрема в сфері закладів охорони здоров'я, можна виділити К. Букши, С. Горіна, Г. Даулінга, Т. Желюк, А. Жуковську, М. Лебеда, О. Родіонову, К. Щербакову та ін. Проте незважаючи на вагому кількість досліджень, роль та значення репутаційного менеджменту в роботі ЗОЗ, особливо в період цифровізації, залишається не повністю дослідженою і потребує детального вивчення.

Метою кваліфікаційної роботи є здійснення теоретичних узагальнень та наведення практичних рекомендацій щодо вдосконалення інструментарію репутаційного менеджменту в закладах охорони здоров'я.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи поставлені і розв'язувались наступні завдання:

- розкрити суть репутації та її роль в роботі публічної організації;
- висвітлити стратегії та інструментарій репутаційного менеджменту;
- здійснити організаційно-функціонального механізму реалізації репутаційного менеджменту;
- провести моніторинг ефективності використання репутаційного інструментарію досліджуваною організацією;
- надати пропозиції щодо удосконалення інструментарію репутаційного менеджменту в управлінні організацією.

Об'єктом дослідження є процес управління репутацією в публічній організації.

Предметом дослідження є інструментарій репутаційного менеджменту в роботі публічної організації.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття репутації та її роль в роботі публічної організації

В наш час спосіб ведення діяльності змінився на більш цифрову форму, а засоби масової інформації набули величезного значення не тільки для приватної особи, але і для організацій, в зв'язку з чим цінність корпоративної репутації набула значної ваги. Корпоративна репутація є прикладом складного соціального ресурсу, що представляє собою ресурс, який не ідеально імітується. Корпоративна репутація будується на основі всього, що організація робить, а також корпоративна репутація є важливою частиною цінності організації. Інакше кажучи, репутація є одним з найбільш стратегічних активів і може дозволити організаціям отримати чудову конкурентну перевагу аби більш ефективно здійснювати власну діяльність.

Існують різні погляди на визначення репутації і їх доцільно розділити на два окремих підходи. Згідно першого – корпоративна репутація та корпоративний імідж розглядаються як синоніми, другий підхід акцентується на тому, що згадані терміни розглядаються окремо, однак є пов'язані між собою і визначають репутацію лише як нематеріальну частину набору ресурсів компанії. Тобто немає різниці між репутацією та задоволеністю клієнтів і співробітників, фінансовими показниками чи іншими показниками. Скоріше, це розглядається як наслідок усіх них. Навіть якщо визначення репутації легко сплутати з визначенням іміджу та ідентичності, тут проводиться чітке розмежування між іміджем, ідентичністю та корпоративною репутацією, оскільки репутація розглядається як судження спостерігача про цю організацію.

Водночас, репутацію можна розглядати як, перцептивне представлення минулих дій організації та її майбутніх перспектив, яке описує привабливість цієї ж організації для всіх її ключових складових. За такого підходу ми

говоримо про суміш соціального іміджу, фінансового іміджу, іміджу продукту та репутації іміджу рекрутингу. Це визначення тісно пов'язане з поглядом на ті чи інші аспекти діяльності організації. У контексті організаційного рівня репутація - це враження і погляди не тільки користувачів кінцевого продукту або послуги, але і різних стейкхолдерів. Стейкхолдерами організації є будь-яка група людей, які впливають або впливають на поведінку організації. Крім того, корпоративна репутація має різні аспекти, оскільки вона варіюється з точки зору різних зацікавлених сторін. Також вважає важливим те, що репутація відрізняється у людей, і репутація – це набір думок про людину чи організацію. В загальному корпоративну репутацію доцільно розглядати як загальну оцінку зацікавленою стороною організації в динаміці. Це визначення ґрунтується на безпосередньому досвіді взаємодії зацікавленої сторони з організацією та будь-якою іншою формою комунікації та символіки, що надає інформацію про дії організації, з порівнянням дій інших подібних організацій на ринку.

Крім того, корпоративна репутація характеризується як така, що розвивається в результаті постійної роботи, зміцнюється ефективною і активною комунікацією. З точки зору маркетингу, брендинг розглядається як ключ до управління репутацією. Довговічність та історія репутації має значення, а також її послідовність у часі є життєво важливими. Високо продумана репутація повинна повідомляти про заявлену місію організації, якість і професіоналізм керівництва організації, талант співробітників, що працюють у організації, і її роль у маркетинговому середовищі.

Трактування сутності поняття «репутація» різними науковцями відображено в табл. 1.1.

В останні роки все більше організацій усвідомлюють важливість управління своєю репутацією. Кожен окремий крок, прийняте рішення та окрема подія, в якій бере участь організації, ретельно вивчаються. Тобто, для того щоб вплинути на зовнішнє сприйняття організації, цими речами потрібно систематично керувати. Важливо, що створення хорошої репутації повинно

бути головною вимогою в списку зростання розвитку організації, а не триматися ізольовано. Маючи хорошу і міцну репутацію, організації отримає безліч маркетингових переваг, незалежно від того, публічна вона чи приватна.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «репутації»

Автор	Визначення
Т.Ф. Ефремова	Репутація - це громадська думка, що склалася про кого-небудь, що- небудь на підставі його якостей, достоїнств, недоліків тощо
Дж. Дорлі та Н.Ф. Гарсія	Репутація - це власність, і нею необхідно розпоряджатися як власністю. Репутація нематеріальна, але в неї є велика реальна ціна (для великих корпорацій, наприклад, ця ціна досягає мільярдів доларів), тому ми й говоримо про неї як про власність, або актив. Нездатність сприймати репутацію в її матеріальному прояві неодмінно дасть про себе знати. Успішний контроль за репутацією не лише запобігає спаду, але й значно збільшує вартість підприємства
Л. Гейнс-Росс	Репутація - це кількісний показник, який достовірно збільшує багатство
О.М. Ляшенко, Є.В. Дмитрук	Репутація - неліквідний нематеріальний актив довготривалого багатоцільового характеру експлуатації, що має споглядально-вартісну природу та виступає важелем і мультиплікатором взаємоузгодження інтересів підприємства при забезпеченні його економічної безпеки
Е. Васильконова	Репутація - це свідома оцінка можливостей та здатностей підприємства як суб'єкта суспільно-економічних відносин
К.А. Шарова	Репутація - це громадська думка, що склалася в діловій сфері і має ефект на зацікавлені сторони; репутація може приносити прибуток і є показником сталого функціонування підприємства
Г. Даулінг	Репутація - це ціннісні характеристики (такі як автентичність, чесність, відповідальність і порядність), що викликаються корпоративним іміджем, сформованим у людини

Примітка. Наведено за [16]

За даними Fombrun and Van Riel, «компанії, які мають хорошу репутацію, приваблюють позитивне залучення зацікавлених сторін. Сприятлива корпоративна репутація підвищує виживання та прибутковість бізнесу і може допомогти в утриманні та задоволенні клієнтів, а також отриманні сприятливого висвітлення в засобах масової інформації» [45].

В цей самий час, корпоративний брендинг слід розуміти як стратегічну практику управління, як щось, що «робиться» в організації як важливий компонент її процесу стратегії, а не як інструмент для маркетингу та

комунікацій. Крім того, корпоративний брендинг також розглядається як практика управління, яка впливає на членів організації, наприклад, допомагаючи їм справлятися з неясностями у взаємодії з різними зацікавленими сторонами.

У літературі з маркетингу та брендингу корпоративна репутація зазвичай асоціюється з процесами доведення образу бренду до споживачів за допомогою маркетингових каналів комунікації. У літературі з менеджменту та організації корпоративна репутація розглядається як щось, що тісно пов'язане з ідентичністю та культурою організації або способами роботи, що підкреслює ідею про те, що вони тісно пов'язані з діяльністю працівників всередині та в організації. Інакше кажучи, репутація постійно встановлюється по відношенню до різних зацікавлених сторін організації, включаючи клієнтів, інвесторів, співробітників і суспільство, і тому примітно, що організаціям необхідно мати кілька репутацій. Працівники відображаються як основна група зацікавлених сторін в організаціях. З точки зору корпоративної репутації, важливою управлінською метою є розвиток, побудова та захист сприятливої корпоративної репутації, а однією зі стратегій досягнення цієї мети є залучення співробітників.

Важливо усвідомлювати, що співробітники можуть мати сильний вплив на свої соціальні мережі, на те, як організації сприймається в очах її членів. Оскільки корпоративна репутація є життєво важливою для організації, співробітники відіграють вирішальну роль в управлінні нею. Для того, щоб боротися за вищу продуктивність і підвищену репутацію, співробітники повинні бути в перших рядах. Однак різні ініціативи є важливими при спробі завоювати прихильність співробітників до корпоративної репутації. Оскільки працівники сильно впливають та формують загальне сприйняття корпоративної репутації організації, сильний стиль управління та практика сприяють кращому сприйняттю корпоративної репутації працівниками. Тому організації повинні зосередитися на різних корпоративних системах комунікації, які збільшують доступну інформацію, щоб співробітники могли

все більше розуміти, яка не лише мета, а й візія організації, і розвивати більш позитивне сприйняття зацікавленими сторонами. Це розвиває практику управління корпоративною репутацією та підвищує прихильність працівників до репутаційних дій. Часто організації занадто сильно зосереджуються тільки на своєму клієнті. Ключова проблема управління полягає в управлінні корпоративною репутацією в рамках більш комплексної структури, яка враховує не тільки клієнтів, але й усіх зацікавлених сторін компанії. Тому модель має об'єднувати фундаментальні компоненти процесу, якими є фірмовий стиль, корпоративна комунікація, корпоративний імідж і корпоративна репутація. Така модель ілюструє взаємопов'язаність між компонентами і доводить, що цими концептуальними компонентами слід керувати так, щоб забезпечувати дві цілі. По-перше, створити «задуманий образ» для сприйняття стейкхолдерами. По-друге, метою цього процесу є створення позитивного репутаційного сприйняття для найважливіших стейкхолдерів. Тобто, репутація - це внутрішня ідентичність організації, яка має і зовнішнє відображення.

Більш того, останні світові тенденції і виклики змусили керівництво організацій розглянути більшу важливість корпоративної ідентичності і корпоративних комунікацій як частини управління корпоративною репутацією і розглядати ці функції скоріше стратегічно, ніж функціонально. Таким чином можемо погодитись, що управління корпоративною репутацією ґрунтується на корпоративній ідентичності та корпоративних комунікацій, які тісно взаємопов'язані.

Організаційна репутація це «набір переконань щодо можливостей, намірів, історії та місії організації, які вбудовані в мережу з кількох аудиторій». Тому одним з найважливіших рішень в управлінні репутацією є вибір широкого чи вузького репутаційного профілю. Для цього використовують чотири окремі виміри.

По-перше, перформативний вимір зосереджується на тому, чи вдається лідерам створити враження серед різних зацікавлених сторін, що їхня власна

організація інструментально забезпечує результати та результати, тісно пов'язані з основною місією та цілями. Залежно від того, скільки і яких типів завдань і функцій має організація, результативність і ефективність можуть варіюватися в залежності від того, наскільки легко їх оцінити. Якщо це дуже складно, то особливо важливим є створення відчуття раціональності та успішності.

По-друге, моральний вимір, пов'язаний з тим, чи є організація емоційно привабливою та носієм моральних цінностей, тобто чи сприймається вона як «співчутлива, гнучка та чесна». Створення враження, що працівники організації дотримуються високих етичних стандартів, завжди є перевагою, так само як і створення відчуття захисту різних зацікавлених сторін або громадськості в цілому. Це особливо важливо у таких секторах, як охорона здоров'я, безпека харчових продуктів, екологічна політика, фінансові установи тощо.

По-третє, технічний чи професійний вимір зосереджується на створенні іміджу організації, яка має високі бали за професійну спроможність та компетентність, яка часто розглядається як основа для прийняття державних рішень та діяльності. Створення почуття компетентності загалом полегшує залучення суб'єктів, які регулюються, до прийняття нормативних актів або для отримання загальної підтримки з боку громадськості в цілому. Це також може бути пов'язано з набором нових груп або підтвердженням існуючого профілю компетентності.

По-четверте, процесуальний вимір стосується того, чи створює організація враження, що вона дотримується належних процесуальних та правових вимог при прийнятті рішень. Це стосується як верховенства права та прав громадян, так і зовнішнього – того, чи належним чином він дотримується законодавчої бази, включаючи закони та правила, що регулюють його діяльність. Для організації цей вимір також пов'язаний з тим, як здійснюється формальне приналежність до міністерств вище та нижчих рівнів та установ низу.

Управління репутацією багато в чому пов'язане з підзвітністю – надання інформації про вжиті заходи, здійснення оцінок на основі цієї інформації та, зрештою, винесення вироку, винагороди чи покарання. Управління репутацією може мати внутрішні цілі, але часто воно більш конкретно стосується соціальної або горизонтальної відповідальності, що означає, що організація, часто не маючи формального обов'язку це робити, намагається надавати інформацію та обґрунтовувати свої дії щодо різних аудиторій у середовищі.

Отже, «репутація організації - це найцінніший специфічний вид нематеріального активу, який формується за допомогою її комунікаційної політики на основі оцінки даної організації стейкхолдерами, має високий коефіцієнт гнучкості, є об'єктом правового захисту в суді, оцінюється кількісно-якісними показниками, має довготривалий строк окупності, виявляє можливості та загрози щодо діяльності організації, а також впливає на рівень конкурентоспроможності, продуктивності праці, плинності кадрів, попиту та пропозиції тощо» [32].

1.2. Репутаційний менеджмент: стратегії та складові

Основною метою репутаційного менеджменту є спрямування зусиль на актуалізацію успіхів організації, її позитивне сприйняття, роботу з інформаційним простором та знешкодженням загроз для репутації.

Технологічними засобами управління репутацією є:

- «створення її інформаційної основи;
- створення привабливого іміджу організації та її керівництва;
- розроблення місії організації, формування корпоративної культури та етики;
- кар'єрне просування перших осіб організації;
- побудова каналів комунікації та входження в інформаційний простір, висвітлення діяльності організації у ЗМІ;

- підвищення впізнаваності організації та представлення її інтересів у державних структурах, громадських організаціях» [7].

«Значення репутаційного менеджменту в діяльності організації медичної сфери виявляється в досягненні реальних результатів, серед яких - завоювання довіри пацієнтів, зміцнення позицій організації, налаштування персоналу на оптимістичний, активний лад, стимулювання привабливості для додаткового інвестування» [21].

«Уся стратегія управління діловою репутацією повинна будуватися навколо кількох об'єктів. При цьому слід найбільше уваги приділяти стратегії закріплення репутації та її захисту» [7].

Кожна стратегія повинна враховувати специфіку взаємодії з цільовими групами, які впливають на функціонування організації. Особливо під час розробки стратегії управління діловою репутацією комунального підприємства важливо враховувати людський фактор, адже зацікавлені сторони складаються з людей, які більше довіряють іншим людям. Інформація, яка збігається з їхніми переконаннями, сприймається краще, тоді як суперечлива — ігнорується. Водночас значну роль відіграють ЗМІ, які не лише відображають, але й формують громадську думку.

Необхідно також зазначити, що репутаційна стратегія може змінюватися залежно від стратегічних пріоритетів управління на конкретному етапі розвитку організації. На початкових етапах основний акцент робиться на якості послуг і задоволенні потреб споживачів. З часом фокус зміщується на створення ефективної команди (персоналу) та покращення фінансових результатів.

Таким чином, під час планування діяльності у сфері управління репутацією ключовим є вибір оптимальної репутаційної стратегії, яка відповідає актуальним цілям і завданням організації.

Аналіз поглядів експертів у сфері управління діловою репутацією свідчить, що ефективний репутаційний менеджмент повинен ґрунтуватися на використанні кількох стратегій. Репутація, яка формується навіть без активної

участі організації, охоплює кілька ключових об'єктів, що привертають увагу та оцінку зацікавлених сторін. До таких об'єктів зазвичай належать керівництво компанії, якість наданих послуг та інші аспекти діяльності.

Враховуючи високу вразливість ділової репутації, особливо в закладах охорони здоров'я, під час вибору репутаційної стратегії необхідно заздалегідь прогнозувати її ефективність у кризових ситуаціях. Оскільки діяльність соціально значущих організацій перебуває під пильною увагою громадськості, активно висвітлюється в ЗМІ та аналізується експертами, важливо мати в команді фахівців, здатних запобігати кризам або мінімізувати їх наслідки. Завчасне інформування зацікавлених сторін про діяльність організації є ключовим елементом цієї роботи.

Одна зі стратегій, яка заслуговує на увагу, – це орієнтація на позитивне сприйняття керівництва. У цьому випадку репутація організації безпосередньо пов'язується з іміджем її керівника. Якщо керівник є публічною особою, здатною викликати довіру, це сприяє зміцненню позитивного ставлення як з боку зовнішніх стейкхолдерів (споживачів, партнерів), так і внутрішніх (персоналу).

«Стратегія, орієнтована на позитивне сприйняття команди медичного закладу. Передбачає диверсифікацію діяльності організації, причому напрями діяльності майже не пов'язані між собою та є окремими бізнес-одницями. Тому керівник не може підтримувати ефективну комунікацію із широким колом зацікавлених груп. Отже, об'єктом репутаційної стратегії має бути команда співробітників, що відповідатимуть за різні напрями діяльності організації» [21].

«Стратегія, орієнтована на якість послуг. Метою даної стратегії є фокусування уваги на послугах, що надаються медичним закладом. При цьому всі інші його переваги залишаються поза увагою цільових груп» [21].

«Стратегія, орієнтована на досягнення організації. Стратегія переважно використовується як доповнення до інших стратегій. Вона передбачає, що основна увага організації спрямована на взаємодію, об'єктом якої є її

досягнення. Таким чином, як найбільш важливі параметри ділової репутації вибираються успішні впровадження медичного закладу, досвід роботи і т.д.» [21].

«Стратегія, орієнтована на високу фінансову стійкість. Стратегія більш придатна для використання фінансовими структурами, для яких фінансові показники є найбільш достовірним підтвердженням успішності» [21].

Кожна з перелічених стратегій має право на життя, проте у чистому вигляді використовуватися не може, оскільки має як позитивні сторони, так і низку недоліків (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Порівняльна характеристика основних репутаційних стратегій

Назва репутаційної стратегії	Переваги	Недоліки
Стратегія, орієнтована на позитивне сприйняття керівництва	1. Висока ступінь довіри зацікавлених осіб до певної, а не абстрактної персони - керівника. 2. Додаткова мотивація для персоналу, оскільки керівник виступає як приклад	1. Одноосібне прийняття рішень щодо діяльності підприємства керівником. 2. Перенесення негативного ставлення зацікавлених осіб до керівника на все підприємство. 3. Послаблення репутації підприємства за зміни керівництва
Стратегія, орієнтована на позитивне сприйняття команди підприємства	1. Є ефективною за диверсифікованого виробництва та великого асортименту продукції (послуг). 2. Розподіл балансу довіри та комунікацій між кількома людьми (менеджерами), що знижує ризик втрати всіх контактів під час звільнення окремих осіб	1. Нерівномірний розподіл уваги між публічними персонами підприємства. 2. Можливість затримок у прийнятті рішень, що може негативно вплинути на взаємовідносини цільовими групами
Стратегія, орієнтована на якість продукції	1. Якість продукції легко перевіряється і в подальшому більше довіри навіть до нового продукту фірми. 2. Можливість використання думок експертів та споживачів на користь репутації підприємства	Продукція є «неживим» об'єктом комунікацій

Назва репутаційної стратегії	Переваги	Недоліки
Стратегія, орієнтована на досягнення підприємства	Упровадження технологічних рішень є одним із найбільш важливих параметрів ділової репутації для окремих груп підприємств	1. Використовується переважно як додаткова стратегія у комбінації з іншими. 2. Досягнення підприємства є її минулим та швидко забуваються. 3. Досягнення є «неживим» об'єктом
Стратегія, орієнтована на високу фінансову стійкість	Фінансова стабільність - найбільш удаю відображає діяльність, дає можливість порівняння з іншими підприємствами	1. Можливість використання здебільшого фінансовими установами (банками). 2. У чистому вигляді є не життєздатною, оскільки для формування довіри фінансові показники не єдині, необхідно використовувати комплекс показників

Примітка. Наведено за [34]

Доповненням для ефективної реалізації репутаційних стратегій є ділова ідентичність. Розглядаючи різні визначення цього поняття, можна отримати кілька різних пропозицій щодо цього визначення. «Ідентичність» складається з набору атрибутів, які використовуються для опису організації. Бізнес-ідентичність охоплює такі поняття: корпоративна ідентичність, організаційна ідентичність і візуальна ідентичність. Спочатку фірмовий стиль асоціювався в основному з візуальною ідентичністю організації, а не з внутрішнім поглядом на організацію. Візуальна айдентика передбачає наявність логотипу організації, символу, назви, шрифту або колірної схеми. На відміну від ранніх поглядів на фірмовий стиль як на візуальну і графічну форму, тут відбувся зсув у бік орієнтації на внутрішню організацію процесів.

Тобто мова іде про те, чим є і за що бореться організація, як це пов'язане з організаційними цілями та проблемами. Інакше кажучи, фірмову ідентичність можна визначити як спосіб представлення організації як для внутрішніх, так і для зовнішніх зацікавлених сторін. Вона складається з

організаційного дизайну, стратегії, культури та філософії і є основною сутністю та унікальною ознакою конкретної організації. Вона також визначається ознаками, які описують організацію і відповідають на питання «Хто ви?». По суті, фірмовий стиль - це реальність організації та її унікальні характеристики, які кореняться в поведінці членів організації. Вона нерозривно пов'язана як з внутрішнім, так і з зовнішнім іміджем і репутацією за допомогою корпоративного спілкування. Під корпоративною комунікацією розуміється процес, за допомогою якого зацікавлені сторони сприймають ідентичність і формується імідж і репутація організації.

Проте існує різниця між організаційною та корпоративною ідентичністю. Корпоративна організаційна ідентичність включає в себе предмет на найглибшому його рівні. Вона виражається через керівника, дух і культуру організації, яка проектується за межі організації. Організаційна ідентичність відноситься до того, як члени організації розуміють і сприймають організацію. З іншого боку, фірмовий стиль зазвичай визначається центральними питаннями «хто ми» і «що ми відстоюємо». Це також призводить до різних цінностей, переконань і прагнень, які викладені в місії, стратегічному баченні та корпоративній культурі організації.

Тобто, фірмовий стиль займається побудовою ідентичності для диференціації позиціонування та пропозицій організації в очах важливих груп стейкхолдерів. Організаційна ідентичність корениться в розумінні самих працівників організації, які працюють ній, і призводить до спільних цінностей, ідентифікації та приналежності.

Кожна організація має свою ідентичність, незалежно від того, планується вона чи не планується або управляється навмисно. Зі стратегічної точки зору, добре керована корпоративна ідентичність є потужним джерелом для консолідації видів діяльності, які мають вирішальне значення для успіху організації. Також висловлюється припущення, що зміни в корпоративному стилі можуть бути наслідком репутаційних проблем і застарілих іміджів, оскільки динамічний характер бізнес-середовища змушує організації

змінювати свої конкурентні позиції. Метою управління фірмовою ідентичністю є вплив і формування сприятливої репутації з точки зору зацікавлених сторін організації.

Бажана ідентичність організації означає те, чим організація прагне стати. Однак це не завжди збігається з операційною реальністю організації, яка називається фактичною ідентичністю організації. З бажаною організаційною ідентичністю це відноситься до бачення керівництва та корпоративної місії, яка становить керівників осіб, які приймають рішення в організації. Тоді як фактична ідентичність відноситься до того, чим є організація, проектує самі цінності організації і конструює менталітет і поведінку членів організації. Фактична організаційна ідентичність особливо важлива, оскільки важливі як внутрішні, так і зовнішні аспекти сучасної організації.

На відміну від корпоративної стратегії і навіть корпоративної культури, питання ідентичності лежить в основі того, чим щось є, що в основному визначає цю сутність. Незважаючи на це, концепція корпоративної ідентичності в основному використовується як маркетинговий інструмент того, як організації можуть представити себе з метою оптимізації своїх зовнішніх відносин, що в подальшому принесе користь всім показникам організації.

Цілком можливо, що бажана ідентичність організації може суперечити тому, як сприймається її ідентичність. Крім того, це може суперечити фактичній ідентичності, яка, у свою чергу, не узгоджується з повідомленою ідентичністю. Отже, видимі вирази повинні відображати реальні цінності, яких дотримуються члени організації, а не бажану ідентичність, яку ідеалізувало лише правління. Якщо ці дві ідентичності не збігаються, і члени організації не можуть співвідноситися з вираженням ідентичності організації, це викликає протиріччя з ідеалізованим корпоративним твердженням, представленим ззовні.

Ідентичність організації враховує три компоненти: культура, поведінка і структура. При цьому фірмовий стиль конструюється з семи складових:

комунікація, дизайн, культура, поведінка, структура, діяльність і стратегія.

Корпоративна культура - це система спільних переконань і основних цінностей організації, яка пов'язує з людьми всередині, організаційною структурою і системами для вироблення норм. Згідно з дослідженнями, найбільш широко визнаною частиною корпоративної ідентичності є основна цінність організації, також відома як корпоративна культура. В свою чергу, корпоративна місія є важливим елементом корпоративної філософії та культури, оскільки вона є причиною існування організації. Місія пов'язана з дуже глибокими цінностями та припущеннями організації, побудованої вищим керівництвом. Корпоративні цінності пов'язані з переконаннями всередині організації і включають, наприклад, мову, ритуали та ідеології, які керують культурою організації і, нарешті, формують корпоративну ідентичність.

Корпоративна поведінка — це дії, засновані на корпоративних установках, які впливають на ідентичність. Вона може бути як спланована так, щоб вона відповідала корпоративній культурі, так і відбувалася випадково або довільно. Вона тягне за собою диференційовані форми поведінки, які є поведінкою співробітників і поведінкою керівництва. Перша з них стосується способу поведінки і ставлення персоналу до повсякденної роботи. В іншому випадку мається на увазі спосіб дії вищого керівництва, який відображає центральну ідею організації як для внутрішньої, так і для зовнішньої аудиторії.

Корпоративна структура, в свою чергу, це усталена модель відносин між складовими частинами організації, що окреслює моделі комунікації, контролю та авторитету організації і розглядається як один з ключових компонентів корпоративної ідентичності. Принципово організаційна структура тягне за собою ступінь централізації і децентралізації всередині організації. Складність структури організації впливає на структуру та корпоративну ідентичність, і вона варіює те, як організації з різними ієрархічними структурами співвідносять поняття корпоративної ідентичності. Для організацій зі складною структурою фірмовий стиль виконує роль у комунікації з

акціонерами, інвесторами тощо. Однак індивідуальна ідентичність бренду є передумовою комунікації зі споживачами. Більше того, в менш розвинених організаціях зв'язок між культурою та структурою підкреслюється більше, що передбачає імпліцитний зв'язок між корпоративною структурою та ідентичністю.

Отже, корпоративна культура є складовою репутаційного менеджменту і складається з корпоративних цінностей, місії та візії. Тоді як корпоративна поведінка складається з ієрархії та взаємодії. Нарешті, структура складається з організаційної структури між суб'єктами господарювання. Разом ці три складові формують фірмовий стиль, який панує всередині організації.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ІНСТРУМЕНТАРІЮ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Аналіз організаційно-функціонального механізму реалізації репутаційного менеджменту

Як нами доведено у попередньому розділі, управління репутацією є однією з найважливіших граней суспільних відносин. Сьогодні практика зв'язків з громадськістю значною мірою зосереджена на управлінні репутацією, підтримці репутації організації та спробах відновити репутацію етичним та соціально відповідальним способом. Корпоративні комунікаційні заходи, що реалізуються для зв'язків з громадськістю, відіграють ключову роль у побудові корпоративної репутації. Зміна негативного сприйняття громадськістю організації на позитивне, організація діяльності соціальної відповідальності, яка приносить користь суспільству, виявлення та управління кризовими ситуаціями, створення та розвиток позитивного корпоративного іміджу є основними завданнями репутаційного менеджменту в організації. Такі цілі відіграють значну роль у побудові та розвитку корпоративної репутації. Зв'язки з громадськістю – це репутація – результат того, що ти робиш, що ти говориш і що про тебе говорять інші. Публічні відносини – це діяльність, яка дбає про репутацію, щоб заслужити розуміння та підтримку, а також впливати на думку та поведінку. У цьому контексті можна констатувати, що однією з найважливіших цілей корпоративної діяльності зі зв'язків з громадськістю є створення, підтримка, управління та захист відмінної репутації організації. Корпорації повинні налагоджувати добрі відносини зі своїми зацікавленими сторонами, щоб отримати надійну репутацію. Корпоративна репутація є цінним активом, який включає в себе інформування будь-яких партнерів про організацію.

Сильне управління репутацією може призвести до взаєморозуміння, взаємодії і, як правило, до міцної репутації. Взаємна комунікація дає

можливість організації передавати інформацію та меседжі партнерам, отримувати зворотний зв'язок від зацікавлених сторін та передавати будь-яку отриману інформацію через цей зворотний зв'язок у всі процеси.

Досліджувана організація – Державна установа «Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області» (далі ТМО) «є самостійним державним багатoproфільним закладом охорони здоров'я, який об'єднує в собі лікувально-профілактичні та інші заклади, що здійснюють на основі ліцензії медичне забезпечення осіб, які відповідно до законодавства мають право на медичне обслуговування в закладах охорони здоров'я МВС» [28].

«ТМО є бюджетною, неприбутковою установою, що належить до сфери управління Міністерства внутрішніх справ України та оперативно підпорядкована Департаменту охорони здоров'я та реабілітації МВС» [28].

«У своїй діяльності ТМО керується Конституцією України, іншими законами України, актами Президента України, Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України, нормативно-правовими актами з питань антикорупційної діяльності, наказами МВС, МОЗ, нормативно-правовими актами з питань організації медичного обслуговування населення та Положенням про ТМО» [28].

«Структура та штатний розпис установи затверджуються Міністерством внутрішніх справ України в установленому порядку. Очолює установу начальник, який призначається на посаду та звільняється з посади відповідно до законодавства. Йому прямо і безпосередньо підпорядковані його заступники та керівники закладів охорони здоров'я, які входять до складу ТМО, адміністративно-господарський персонал, серед яких працівники бухгалтерії, канцелярії, кадрової служби, архіву, сектору із соціально-гуманітарних питань тощо» [28].

«Начальник ТМО здійснює поточне керівництво об'єднанням, організовує його лікувально-профілактичну, адміністративно-господарську, фінансову, соціально-побутову та іншу діяльність» [28]. «До його

безпосередніх обов'язків входить:

організація роботи з раціонального підбору кадрів, створення умов для підвищення фахового і кваліфікаційного рівня працівників;

подача до ДОЗР МВС пропозицій щодо організаційно-штатних змін у медичній організації;

розподіл обов'язків між заступниками начальника, начальниками закладів охорони здоров'я, що входять до складу ТМО;

затвердження положень про заклади охорони здоров'я, що входять до складу ТМО, посадових інструкцій заступників начальника, працівників адміністративно-управлінського персоналу, начальників, заступників начальників, працівників закладів охорони здоров'я, що входять до складу ТМО, а також забезпечення контролю за виконання дорученої їм роботи;

забезпечення своєчасної та в повному обсязі сплати передбачених законодавством податків, зборів та інших обов'язкових платежів;

подача до МВС на затвердження кошторису, плану асигнувань загального із бюджету, штатного розпису та структури закладу;

взаємодія з місцевими державними адміністраціями та органами місцевого самоврядування, державними та комунальними медичними складами, керівництвом дислокованих на території області установами, підприємствами, організаціями, що належать до сфери управління МВС, центральними органами виконавчої влади, діяльність яких спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України через Міністра внутрішніх справ України та інші» [28].

«Трудовий колектив бере участь в управлінні ТМО в межах повноважень, передбачених законодавством. Рішення із соціально-економічних питань, що стосуються діяльності ТМО, можуть прийматися його керівництвом за участю трудового колективу відповідно до умов колективного договору» [28].

ТМО має у своєму складі медичну військово-лікарську комісію, а також заклади охорони здоров'я, які не мають статусу юридичної особи. «До них

відносяться:

Лікарня:

клініко-діагностична лабораторія

відділення фізичної терапії, реабілітації та відновного лікування

поліклініка

терапевтичне відділення стаціонару

Медична (військово-лікарська) комісія;

Центр психіатричної допомоги та професійного психофізіологічного відбору;

Сектор соціального захисту і супроводу постраждалих та членів їх сімей;

Центр превентивної медицини» [24].

«Для колегіального вирішення питань, віднесених до компетенції ТМО, та прийняття узгоджених рішень з найважливіших напрямків діяльності в установі створена Медична рада, персональний склад якої затверджений наказом начальника ТМО» [24].

Також, для вирішення питань медичної реабілітації та санаторно-курортного лікування в ТМО створена медично-відбіркова комісія.

Основними завданнями ТМО є:

«здійснення управління закладами охорони здоров'я, що входять до його складу, забезпечення належних умов для їх ефективного функціонування з дотриманням санітарно-гігієнічних вимог;

надання медичної допомоги особам, які відповідно до законодавства мають право на медичне обслуговування в ЗОЗ МВС за стандартами медичної допомоги;

здійснення контролю за фізичним та психічним станом здоров'я осіб, які відповідно до законодавства мають право на медичне обслуговування в ЗОЗ МВС, з відповідною корекцією;

проведення медичною військово-лікарською комісією лікарської та військово-лікарської експертиз;

забезпечення соціального захисту колишніх осіб рядового і начальницького складу органів внутрішніх справ, військовослужбовців Національної гвардії України, внутрішніх військ Міністерства внутрішніх справ України, членів їхніх сімей та інше» [28]

До функцій ТМО відноситься:

«надання гарантованої безоплатної амбулаторної та стаціонарної медичної допомоги, у тому числі вдома, відповідно до медико-технологічних документів із стандартизації медичної допомоги особам, які відповідно до законодавства мають право на медичне обслуговування в ЗОЗ МВС» [];

«проведення медичного обстеження, у тому числі психофізіологічного, з метою визначення за станом здоров'я та фізичного розвитку придатності кандидатів на службу в поліції, поліцейських, кандидатів на навчання до закладів вищої освіти із специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку кадрів для Міністерства внутрішніх справ України і Національної поліції України, та вищого військового навчального закладу Національної гвардії України, а також придатності до військової служби кандидатів на військову службу за контрактом та військовослужбовців Національної гвардії України; причинного зв'язку захворювань, поранень, травм, контузій і каліцтв поліцейських, військовослужбовців Національної гвардії України, у тому числі тих, що спричинили їх смерть» [28];

«проведення психопрофілактики, надання психіатричної допомоги, організація та проведення медичного психофізіологічного професійного відбору відповідно до законодавства;

проведення комплексних медичних оглядів, попереднього та періодичних медичних оглядів осіб, які відповідно до законодавства підлягають цим оглядам та мають право на медичне обслуговування в ЗОЗ МВС» [28].

Відзначимо, що «ділова репутація розкривається як сприйняття іміджу організації клієнтами, партнерами і суспільством. Це впливає на спроможність організації встановлювати нові відносини з постачальниками, надавати нові

послуги або підтримувати існуючі відносини» [28].

«Репутація будь-якої організації має власну структуру, вона, як правило, складається з таких шести компонентів:

- емоційної привабливості;
- якості послуги;
- відносин із партнерами;
- репутації керівництва;
- соціальної відповідальності;
- фінансових показників організації» [1].

В контексті цього, проведемо аналіз такої важливої складової репутації, як фінансовий стан ТМО та наявність заборгованості перед кредиторами. Для початку зазначимо, що досліджуване ТМО надає цілий спектр як безоплатних, так і платних медичних послуг. Частина з цих послуг надаються окремо, а частина як «Пакет послуг» (рис. 2.1).

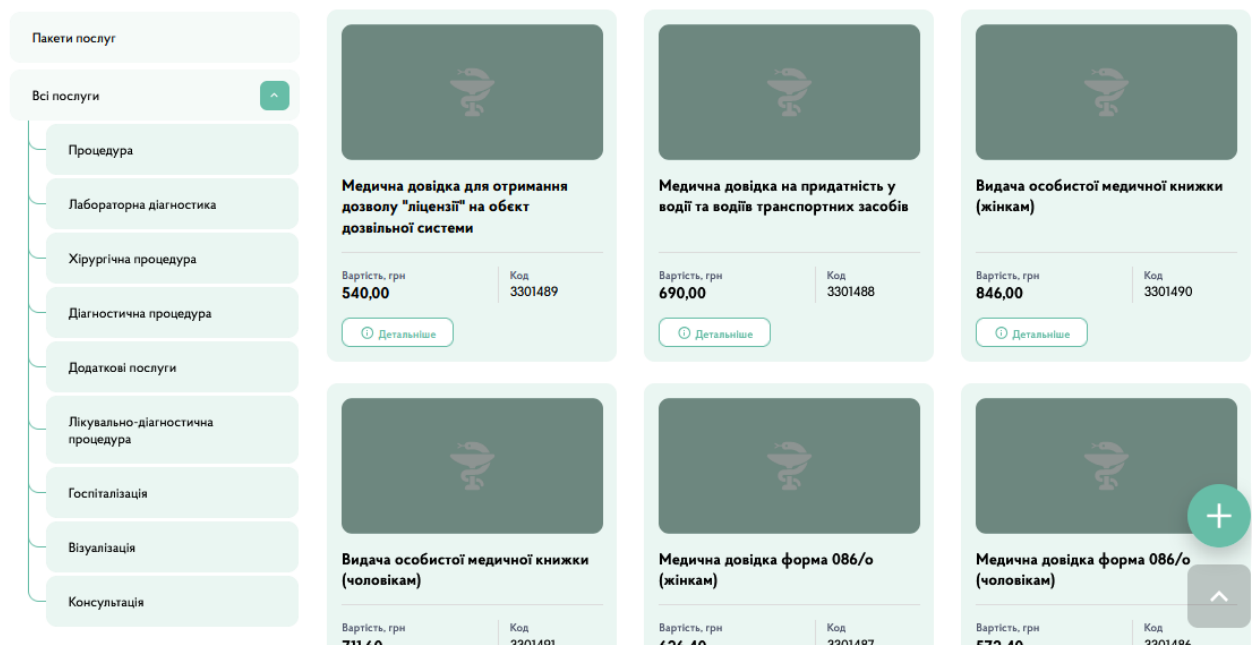


Рис. 2.1. Послуги, що надаються ДУ «Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області»

Примітка. Знімок з екрана [<https://health.mvs.gov.ua/khmelnytskyi/services/packages>]

«Використання змішаного фінансування у діяльності ТМО дозволяє

установі постійно нарощувати свої активи, розраховуватись за кредиторською заборгованістю, а також оновлювати свої нефінансові активи, витратити кошти на навчання персоналу, підвищуючи тим самим рівень надання медичних послуг» [24].

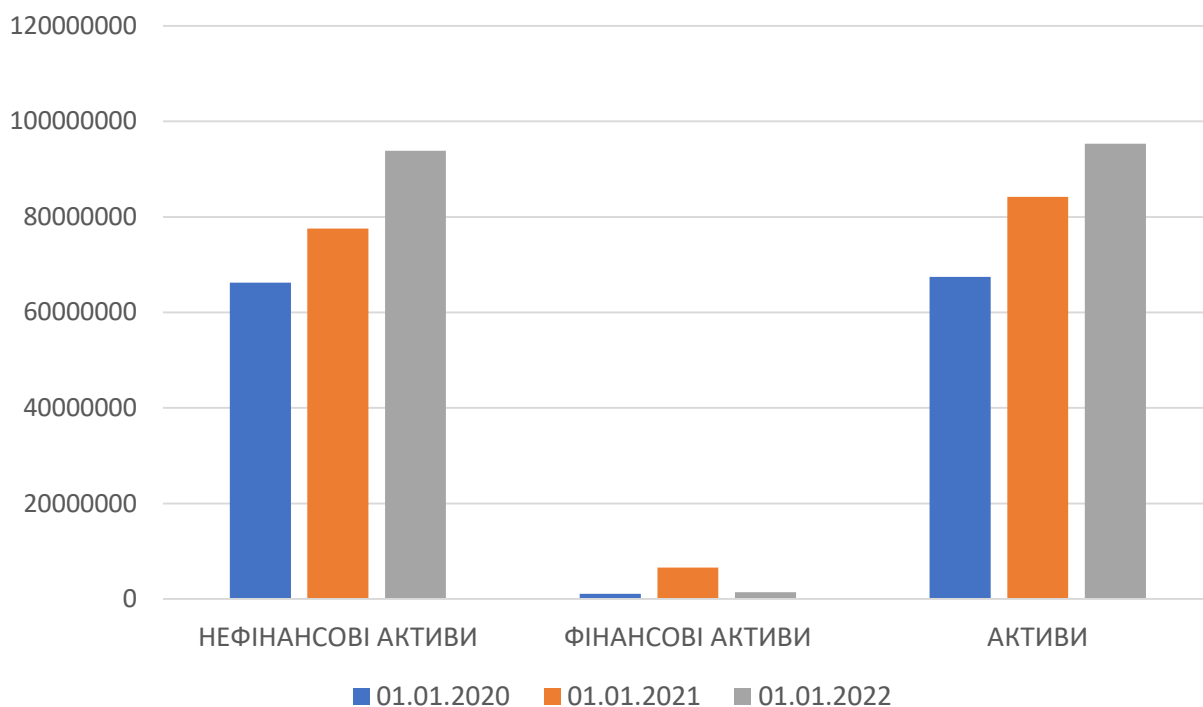


Рис. 2.2. Результати діяльності ДУ «Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області»

Примітка. Наведено за матеріалами організації

«Як показує динаміка за основними показниками діяльності, спостерігається посилення господарського потенціалу, на що вказує збільшення суми активів на 24,9%. Тобто у організації збільшується обсяг наявного у розпорядженні майна» [24] (табл. 2.1).

«Зростання загальної суми зобов'язань забезпечує більш повне розкриття наявного потенціалу організації, хоча призводить до підвищення залежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів» [24].

Аналіз активів ТМО станом на 01.01.2020-01.01.2022 рр., грн.

Показник	2020	2022	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Основні засоби	53867254	58786843	4919589	9,13
Незавершені капітальні інвестиції	10000698	13332558	3331860	33,32
Запаси	2406910	5467142	3060232	127,14
Нефінансові активи	66274862	77586543	11311681	17,07
Фінансові активи	1100636	6608648	5508012	500,44
Активи	67411871	84195191	16783320	24,9

Примітка. Наведено за [24]

Той факт, що доходи зростають більш швидко, ніж фінансові активи вказує на підвищення ефективності управління обмеженим обсягом доступних ресурсів.

Таблиця 2.2

Аналіз пасивів ТМО станом на 01.01.2020-01.01.2022 рр., грн.

Показник	2020	2022	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Внесений капітал	61771127	67483826	5712699	9,25
Цільове фінансування	10000698	18373919	8373221	83,73
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	67377498	82182991	14805493	21,97
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	34373	2012200	1977827	5754,01
БАЛАНС	67411871	84195191	16783320	24,9

Примітка. Наведено за [24]

«Також має місце збільшення сими наявних джерел фінансування для залучення активів, що зумовлено зростанням власного капіталу на 21,97% і зобов'язань відповідно на 5754,01%» [24].

Отже, проведений аналіз організаційно-функціонального механізму репутаційного менеджменту, який використовується ТМО для здійснення основної діяльності, є досить складним. Для створення позитивного іміджу ТМО є активною, прогресивною, гнучкою, платоспроможною, якісною в обслуговуванні, ефективною для споживачів медичних послуг.

2.2. Моніторинг ефективності використання репутаційного інструментарію досліджуваною організацією

«Діагностика репутації публічної організації - це процес встановлення типу ділової репутації організації за рахунок проведення моніторингу певних характеристик взаємовідносин організації із зацікавленими суб'єктами, який спрямований на своєчасне виявлення негативних явищ, що призводить до відхилень типу ділової репутації організації від позитивного стану на засадах встановлення змін задля визначення майбутніх перспектив стосовно зміцнення ділової репутації організації» [19].

SWOT-аналіз — це інструмент стратегічного планування, який використовується для оцінки сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, пов'язаних із проектом або бізнес-ситуацією. SWOT - це абревіатура від Strengths, Weaknesses, Opportunities і Threats. Цей метод дозволяє організації чітко візуалізувати внутрішнє і зовнішнє середовище, в якому вони працюють, і таким чином сформулювати відповідні стратегії для досягнення своїх цілей.

Оскільки сектор охорони здоров'я переживає швидку цифрову трансформацію, спричинену інноваціями та нормативними змінами, SWOT-аналіз виявляється надзвичайно важливим для визначення сильних і слабких сторін будь-якої медичної установи.

Сильні сторони зазвичай включають такі функції, як цифрова комунікація із закладом охорони здоров'я, інтуїтивно зрозумілий інтерфейс користувача або використання передових технологій для забезпечення безперервності та якості медичної допомоги. Ці сильні сторони є важливими конкурентоспроможними активами, які можна використовувати, щоб виділитися на ринку. Тобто вони автоматично формують позитивну репутацію ЗОЗ.

З іншого боку, недоліки можуть стосуватися таких аспектів, як невпізнаваність бренду, проблеми, пов'язані з недостатнім фінансуванням чи потребою донавчання персоналу додатковим, не пов'язаним з основним фахом, компетенціям. Визнання цих слабких місць має важливе значення для створення планів покращення власної репутації та зменшення ризиків щодо неї.

З точки зору можливостей, європейський ринок відзначений зростаючою тенденцією до впровадження цифрових технологій у практику охорони здоров'я. Цими можливостями можна скористатися шляхом розвитку стратегічних партнерств, експансії на нові сегменти ринку або інновацій у сфері послуг і продуктів.

Однак зовнішні загрози, такі як зміни в політиці охорони здоров'я, зростання конкуренції або економічна невизначеність, можуть вплинути на життєздатність ЗОЗ. Їх виявлення дозволяє підготувати оборонні стратегії та зменшити негативний вплив на діяльність організації.

У зв'язку з тим, що державна установа ТМО в своїй структурі має окремі структурні одиниці, наведемо результати використання методу SWOT-аналізу для діагностики репутації ТМО загалом (рис. 2.3-2.4).

• **Сильні сторони:**

Висококваліфікована медична команда      

Найсучасніше медичне обладнання 

Привітна та професійна атмосфера 

Різноманітні медичні послуги 

Персоналізований досвід догляду 

Гарна репутація завдяки сарафанному радіо  

Постійні та задоволені пацієнти 

Міцні відносини з постачальниками медичного обладнання 

• **Слабкі сторони:**

Слабка візуальна ідентичність та брендинг 

Низька присутність в Інтернеті 

Обмежений простір для розміщення більшої кількості пацієнтів 

Ціни на консультації вищі за середні 

Відсутність інвестицій у цифровий маркетинг 

Рис. 2.3. Результати SWOT аналізу лікарні ДУ «Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області» за сильними та слабкими сторонами

Примітка. Складено автором

Окрім систематизованого матеріалу, що так чи інакше впливає на репутацію ТМО, варто зазначити, що установа пропонує спеціалізовані послуги з реабілітації та фізіотерапії. Ця концепція дозволяє ТМО виділитися серед загальних клінік, залучивши конкретну клієнтуру з потребами в реабілітації. В той-же час, логістика відділення фізичної терапії, реабілітації та відновного лікування може бути складною: управління спеціалізованим обладнанням і потреба у висококваліфікованому персоналі можуть становити труднощі. Крім того, висока вартість лікування може обмежити доступність для деяких пацієнтів. При цьому скажімо Центр превентивної медицини може створити лояльну спільноту та розширити клієнтську базу.

- **Можливості:**

Створення власного бренду товарів для здоров'я  

Розвиток телемедичних послуг 

Експлуатація соціальних мереж для залучення нових клієнтів 

Партнерство з місцевими заходами охорони здоров'я 

Розвиток медичного туризму 

Зростаючий рух за покращення зовнішнього вигляду та інтерес до неінвазивних процедур пропонують чудову можливість залучити все більш естетично свідому клієнтуру .

- **Загрози:**

Конкуренція з боку інших клінік та лікарень 

Коливання вартості медичних товарів 

Війна та економічна криза впливають на потреби пацієнтів 

Конкуренція з боку онлайн-сервісів охорони здоров'я 

Питання логістики, пов'язані з доставкою медичних товарів 

Ризики, пов'язані з інноваційними конкурентами 

Рис. 2.4. Результати SWOT аналізу лікарні ДУ «Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області» за можливостями та загрозами

Примітка. Складено автором

Як ілюструє проведений аналіз щодо питання репутації ТМО, важливим аспектом, який виникає, є поширення репутаційної інформації. Одним із способів створення та поширення репутаційної інформації в онлайн-спільнотах сьогодні є використання систем управління репутацією. Це системи, які дозволяють користувачам висловлювати свої судження та думки про якість продукту, надання послуги, продуктивність та дії закладу охорони здоров'я, поведінку окремих осіб та послуги, що надаються. Як правило, відповіді користувачів узагальнюються, опрацьовуються і відображаються з наданням загальної оцінки репутації. Ця загальна оцінка репутації зазвичай може використовуватися як показник репутації організацій, приватних осіб, державного управління і так далі. Одним з головних принципів, пов'язаних з системами управління репутацією, є спільна фільтрація. Спільна фільтрація означає, що люди співпрацюють, щоб допомогти один одному виконувати фільтрацію, записуючи свою реакцію на документи, які вони читають.

На жаль, оцінюючи репутаційний інструментарій ТМО, ми не можемо говорити про використання спільної фільтрації, так як якість репутаційної роботи в цифровому просторі продовжує залишатися в занедбаному стані.

Окремі вимоги, прописані в нормативно-правовій базі щодо відкритості інформації а також в питаннях захисту споживача чи антикорупційному законодавстві знаходять своє відображення на веб-порталі досліджуваної ТМО (рис. 2.5-2.6).

При цьому отримана таким чином інформація практично не знаходить свого відображення в управлінських рішеннях організації, так як ніяким чином не відображена в плані репутаційних заходів організації. Відсутність такого плану негативно впливає на здійснення репутаційних заходів, так як останній мав би давати відповідь на такі базові запитання, стосовно нашого аналізу, як:

- хто стежитиме за відгуками та оцінками?
- хто відповідатиме за визначення того, чи вимагають відповіді нові коментарі?
- хто має знання, щоб визначити позицію організації щодо потенційних

проблем чи вимог?

Рис. 2.5. Вкладка ВІДГУКИ НАШИХ ПАЦІЄНТІВ в контексті реалізації репутаційних заходів ДУ «Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області»

Примітка. Знімок з екрану

Рис. 2.6. Вкладка ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ в контексті реалізації репутаційних заходів ДУ «Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області»

Примітка. Знімок з екрану

При цьому, коли ми говоримо за репутацію медичної установи, потрібно

мати чітко виписаний алгоритм, який даватиме відповіді на такі запитання:

- як боротися з негативними відгуками?
- як боротися з фейковими відгуками?
- як боротися з позитивними відгуками?

Повертаючись до спільної фільтрації констатуємо, що провідні зарубіжні організації у всіх сферах, включаючи медицину, вже кілька років використовують різні програмні продукти для реалізації спільної фільтрації. Найпростішим і тому найпоширенішим програмним продуктом є Reputation Manager. Його метою є проактивний пошук контенту Web 2.0, щоб знайти проблеми, розміщені громадянами (пацієнтами), які не адресовані безпосередньо особі, відповідальній за певну роботу чи послуги, а просто коментують та висвітлюють певну ситуацію на загальних веб-сайтах, формуючи наперед у інших відношення до організації, послуги, особистості. Крім того, Reputation Manager допомагає наблизити «натовп» до прийняття рішень і дозволити громадянам відчувати себе більш компетентними в якихось питаннях.

Ще одним ключовим аспектом, про який слід пам'ятати, є те, що пояснювальний і задовільний ефект від того, що ця відповідь «йде прямо до цілі», впливає не лише на громадянина, який розмістив коментар, але й на всіх інших, хто отримає доступ до тієї ж веб-сторінки. Насправді, кожен фрагмент веб-контенту «служить» досить довго. І навпаки, будь-яке питання, залишене відкритим, з часом може викликати все більше невдоволення.

Однак, навіть якщо вважати, що в останні кілька років з'являється все більше наукової та практичної літератури, що стосується «управління репутацією», використання управління репутацією в Інтернеті все ще знаходиться в зародковому стані.

Зазначимо, що фактичний зародковий стан управління репутацією в цифровому просторі можна подолати, навіть незважаючи на те, що існує багато проблем, які необхідно вирішити, щоб удосконалити роботу досліджуваної ТМО. Але на відміну від минулого, коли управління

репутацією було непорушним поняттям, закріпленим у колективній пам'яті, сьогодні воно стає справжньою «візитною карткою». Вона конкретна, враховуючи, що все написано і особливо легко доступно кожному. Причиною цієї концептуальної революції стало сильне прискорення поширення Інтернету серед громадян і компаній, який зараз досяг критичної маси, здатної утвердитися в якості посилення на засоби масової інформації.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

У наш час, при широкому використанні Інтернету, мобільних телефонів, ПК і планшетів, споживачі можуть ділитися своїми думками, бажаннями і скаргами на товари і послуги, якими вони користуються. Все більше людей читають, контролюють і поширюють контент, який може завдати шкоди репутації корпорацій і завдати непоправної або непоправної шкоди. Щоб отримати конкурентну перевагу, організації потрібно встановити присутність в Інтернеті, відстежувати поширений контент про себе, а також знаходити відповіді та рішення на запитання та проблеми клієнтів. Організаціям необхідно усвідомлювати важливість своєї репутації як у віртуальному, так і в реальному світі та сприймати будь-які коментарі, скарги та пропозиції від клієнтів як цінні та прагнути створити та розвинути надійну репутацію.

Величезний технологічний прогрес змінив спосіб спілкування організацій зі своїми клієнтами та один з одним. Створюючи нові доступні канали комунікації та організації, Інтернет змінив баланс сил «голосу». «Результатом є те, що організаційна репутація все більше визначається не тим, що організації роблять або говорять, а тим, як інші сприймають і реагують на їхні дії та слова» [30]. «Репутація в Інтернеті – це загальнодоступна соціальна оцінка суб'єкта господарювання, яка базується на попередній поведінці суб'єкта, що було опубліковано суб'єктом господарювання та що треті сторони повідомляють про суб'єкта в Інтернеті. Клієнти діляться своїми думками та скаргами на продукти та послуги, якими вони користуються, один з одним та керівниками організацій. Однак цей обмін, який відбувається між кількома людьми в офлайн-середовищі, відбувається дуже швидко між однією людиною та тисячами, а навіть мільйонами людей в Інтернеті в соціальних мережах. Більше того, ці спільні досвіди, скарги та коментарі доступні для

пошуку в пошукових системах, і усунути їх дуже складно, а іноді й неможливо. Такий досвід роботи в Інтернеті може вплинути на рішення інших активних або потенційних клієнтів» [46]. За даними аналітичного агентства Ivester, весь онлайн-контент, створений організацією та її партнерами, становить її онлайн-репутацію, управління якою спрямоване на подолання розриву між тим, де організація позиціонує себе, і тим, як люди її сприймають. Репутація в Інтернеті є стратегічним елементом конкурентоспроможності компаній.

«Пошукові запити, пов'язані з організацією, у пошукових системах та соціальних мережах можуть виявити значні підказки про якість послуг організації, відносини з клієнтами, а також організаційну репутацію. Управління репутацією в Інтернеті – це управління цими сприйняттями. Управління репутацією в Інтернеті складається з моніторингу цифрових медіа, виявлення релевантного контенту, аналізу того, що люди говорять про організацію, і, за необхідності, взаємодії з клієнтами» [46].

«Управління репутацією в Інтернеті - моніторинг засобів масової інформації та виявлення та аналіз думок про суб'єкт господарювання стає активною областю досліджень, і такі системи стали необхідністю для невеликих компаній, середнього бізнесу, великих корпорацій та організацій. Основними принципами процесу управління репутацією в інтернеті є розпізнавання цільової аудиторії на онлайн-платформах, втручання та реагування на питання, проблеми та інформацію, що вводить в оману, взаємодія з існуючою та потенційною аудиторією та надання їй позитивного впливу. Це процес позиціонування, моніторингу, вимірювання, обговорення та слухання, оскільки організація веде прозорий та етичний діалог зі своїми різними зацікавленими сторонами в Інтернеті» [30]. Окремі керівники вже сьогодні ототожнюють управління репутацією в інтернеті з управлінням репутацією пошукових систем. Тобто, управління репутацією в інтернет-середовищі часто є управлінням репутацією в пошукових системах (SERM) і включає в себе кілька основних напрямків, «таких як:

- онлайн-моніторинг користувачів мережі Інтернет;
- комунікація з громадськістю та клієнтами;
- оцінка результатів;
- кризове репутаційне управління» [30].

Наведемо рекомендовану схему формування репутаційного менеджменту медичної організації в умовах активізування розвитку інтернет-технологій (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Схема формування репутаційного менеджменту у сучасному бізнесі в умовах розвитку інтернет-технологій

Примітка. Наведено за [12].

Якщо спочатку термін "управління репутацією" стосувався сфери зв'язків із громадськістю, то тепер розвиток комп'ютерних технологій, інтернету та соціальних медіа узалежнив репутацію від результатів пошукового видавання. Послуги онлайн-ринку давно стали звичними та затребуваними у бізнес-середовищі, використовуються і у сфері управління організаційною репутацією.

«До ключових стратегічних прийомів управління онлайн-репутацією медичних закладів належать:

- формування репутації у соціальних медіа;
- ефективна робота з відгуками та коментарями у блогах, на форумах, тематичних сайтах та створення за допомогою цієї діяльності відповідної репутації;
- просування в інтернеті, точніше, в пошукових системах необхідної для формування правильної репутації документів, які повинні потрапити на першу сторінку пошукового видавання;
- робота із порятунку репутації під час кризових ситуацій, атаки конкурентів, інформаційної війни тощо;
- робота зі ЗМІ: написання статей, участь у певних онлайн-шоу та інтерв'ю, які сприятимуть формуванню іміджу компанії та зміцненню її репутації;
- управління онлайн-іміджем певної особи; може використовуватися, якщо позиціонування організації нерозривно пов'язано із конкретною особою, репутація якої прямо впливає на її репутацію чи рівень» [6].

Платформи соціальних медіа допомагають організаціям звертатися до своїх клієнтів і керувати своєю репутацією в Інтернеті. Зі зростанням популярності соціальних мереж сенс управління репутацією змістився на онлайн-портали, такі як блоги, форуми, сайти думок та соціальні мережі. Експерти з управління репутацією вручну видобувають репозиторії соціальних мереж для моніторингу репутації конкретної організації. Окрім нових медіастратегій, визначених організаціями, позитивний та негативний контент онлайн-аудиторії щодо них суттєво впливає на їх репутацію.

Вже сьогодні стандартною практикою визначення репутації є агрегація відгуків або оцінок, про які повідомляють покупці їх послуг. В онлайн-середовищі позитивні результати, що стосуються організацій, позитивно впливають на думки клієнтів. Будь-який негативний, неповний, байдужий або

нудний контент негативно впливає на репутацію та рішення, створюючи негативне ставлення до предмета. Навіть відсутність в інтернеті будь-якого контенту, пов'язаного з організацією, може негативно позначитися на її репутації. Виходячи з усіх цих визначень та оцінок стає зрозумілим питання необхідності створення і підтримки стійкої репутації в Інтернеті для досліджуваної організації.

Тому, якщо досліджувана організація – ТМО прагне зберегти свою репутацію та імідж, вона також повинна активно діяти і у напрямку управління кризами. «Управління кризами або антикризовий менеджмент - це комплекс заходів, спрямованих на передбачення та підготовку до можливих криз, профілактика кризових ситуацій, методи ефективного подолання криз за допомогою управління та контролю інформаційних потоків про діяльність підприємства, які виникли з мінімальними репутаційними втратами» [5].

«Комплекс заходів, пов'язаних із передбаченням та підготовкою до можливих криз шляхом застосування методів ефективного управління та контролю комунікаціями підприємства, які дозволяють досягти мінімальних репутаційних втрат, називають антикризовим репутаційним менеджментом» [17].

«Антикризовий репутаційний менеджмент полягає у складанні програми заходів з профілактики та подолання негативних наслідків кризових ситуацій на основі аналізу репутаційних ризиків, тобто ймовірних кризових ситуацій, які можуть трапитися в ЗОЗ» [2].

Для ТМО важливо знати, «які небезпеки у її галузі діяльності можуть виникати та призводити до настання кризових ситуацій, щоб до них добре підготуватися й тим самим зменшити свої втрати. Здійснити аналіз можливих загроз зовнішнього середовища та визначити свої слабкі сторони організації, а також виділити всі можливі кризові ситуації, які можуть статися, дозволяє методика swot-аналізу» [29], про який вже йшлося у попередньому розділі.

До основних видів кризових ситуацій, які можуть виникати в медичній

установі, належать різні аварії, конфлікти із працівниками, поширення недостовірної або негативної інформації про організацію, завдання шкоди пацієнтам і т.і.. Паралельно з економічною кризою часто загострюється криза довіри між партнерами, підвищується ризик неплатежів.

Найефективніший спосіб протидії кризі – це завчасна підготовка, яка включає створення чіткого плану дій для її подолання. Це дозволяє мінімізувати негативний вплив кризи на діяльність організації та її репутацію.

Основною метою антикризового плану є збереження довіри до мудичної установи, інформування суспільства про застосовані заходи та підтримка стабільних відносин із партнерами.

Типова структура такого плану може включати певні елементи, наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Структура плану з врегулювання кризових ситуацій підприємства

Розділ антикризового плану	Зміст розділу
1. Розроблення типології можливих криз організації	Провести типологію можливих криз організації та визначити параметри їх ідентифікації, ймовірність їх настання, а також можливі від них масштаби збитків. Значення параметрів для визначення кризової ситуації та віднесення її до певного виду небезпечності зазвичай встановлюються керівництвом організації. При встановленні значень параметрів кризових ситуацій керівництву можна орієнтуватися на наявність фінансових й операційних резервів, стратегічні цілі і плани розвитку організації, а також бажання акціонерів у сфері ефективності та надійності діяльності організації
2. Програма заходів подолання кризових ситуацій	Виявлені кризові ситуації оцінюються та ранжуються за небезпечністю для репутації організації, і, відповідно до кожної із них, розробляється своя стратегія і програма комплексу заходів та дій з її врегулювання. Визначаються пріоритетні об'єкти для захисту під час виникнення конкретної кризи в організації, на які потрібно звернути увагу в першу чергу (життя людей, репутація підприємства, безперебійна діяльність, міра матеріальних збитків, шкода оточуючому середовищу)

Розділ антикризового плану	Зміст розділу
3. Створення команди антикризового врегулювання	Дії антикризової команди (кількістю від 8 до 10 чоловік, із представників страхових, юридичних та інших консультантів) повинні бути чіткі й добре злагоджені, адже залежно від того, з якою оперативністю і чіткістю підприємство реагує на репутаційну загрозу, красномовно свідчить про те, наскільки воно дорожить своїм добрим ім'ям
4. Складання списку авторитетних осіб	Авторитетні особи (спеціалісти, експерти, громадські діячі тощо) серед громадськості та лідери громадських думок дозволять швидко та успішно врегулювати кризову ситуацію та заспокоїти громадськість
5. Забезпечити контроль над поширенням інформації через ЗМІ	Правильно вибудовані комунікації дозволяють захистити ділову репутацію організації, підтримати довіру до організації, підвищують імовірність отримати підтримку серед стейкхолдерів (зацікавлених груп громадськості) Пріоритетна роль у формуванні громадської думки про організацію належить ЗМІ. Готуючись до можливих криз, потрібно скласти список ключових галузевих ЗМІ (преси, радіо, телебачення, Інтернет), розробити програму взаємодії із ними, щоб тримати під контролем інформаційні потоки та бути авторитетним джерелом інформації, а також налагодити процеси інформаційного обміну із внутрішнім та зовнішнім середовищами

Примітка. Адаптовано за [18]

«Потрібно пам'ятати, що в кризових ситуаціях відіграє основну роль не сама подія, а зразки й уявлення про нього (тобто символічна реальність), яка формується за допомогою подавання інформації. Найбільш популярною у створенні іміджу та репутації організації є технологія спін-майстерності та спін-докторства, які мають на меті зі всієї сукупності існуючої інформації подавати тільки ту й таким чином, щоб організація набула позитивних рис» [18].

У кризових ситуаціях часто застосовують прийом «дедраматизації», який спрямований на зменшення значущості кризи за допомогою технологій спіндокторства. Це передбачає акцентування уваги на вигідних новинах і послаблення впливу негативної інформації. До основних методів цього

підходу належать: вибіркове подання інформації, залучення авторитетних осіб (громадських діячів, експертів) для підтримки, маніпуляція рейтингами та опитуваннями для досягнення потрібного результату, створення інформаційного шуму (додавання сенсаційних подій, щоб відвернути увагу від кризи), а також монтаж – вибір фактів, які підтверджують бажану точку зору.

Після завершення кризи важливо повідомити громадськість про дії, здійснені для її вирішення. Необхідно також провести аналіз ситуації: визначити причини та винуватців, оцінити наслідки для підприємства та розробити заходи, щоб унеможливити повторення подібних подій. У разі неточностей у офіційних заявах або викривлень у висвітленні подій ЗМІ, слід виправити трактування ситуації.

Для підготовки до криз підприємству слід регулярно здійснювати моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища, розробляти методики раннього виявлення кризових загроз, проводити профілактичні заходи, а також забезпечувати відповідність виробничих процесів технічним і нормативним вимогам. Крім того, важливо дотримуватися етичних принципів у відносинах із партнерами та клієнтами.

Окрім криз, що виникають через аварії або інші внутрішні проблеми, репутації організації можуть загрожувати й ситуації, спровоковані конкурентами. Поширення негативної інформації, наприклад, про зниження якості продукції чи екологічні проблеми, може спричинити втрату клієнтів і негативно вплинути на діяльність організації.

Отже, в умовах сучасних ринкових відносин та цифровізації всіх сфер діяльності, репутація закладу охорони здоров'я стає фундаментальним нематеріальним активом, оскільки вона спроможна впливати на якість вирішення своїх функціональних завдань. Репутаційний менеджмент – це, в першу чергу, оригінально і грамотно розроблена стратегія формування репутації та іміджу бренду на ринку медичних послуг, яка забезпечує додаткові надходження фінансів в його бюджет, чим стимулює його подальший розвиток. Таким чином, рівень розвитку медичного закладу усе

більше залежить від того, як сприймають його в суспільстві.

ВИСНОВКИ

Дослідження репутаційного менеджменту в роботі закладу охорони здоров'я, проведене на матеріалах ДУ «Територіальне медичне об'єднання міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області» дозволяє зробити наступні висновки та навести пропозиції.

Репутація організації - це найцінніший специфічний вид нематеріального активу, який формується за допомогою її комунікаційної політики на основі оцінки даної організації стейкхолдерами, має високий коефіцієнт гнучкості (формується тривалий час, а втрачається в один момент), є об'єктом правового захисту в суді, оцінюється кількісно-якісними показниками, має довготривалий строк окупності, виявляє можливості та загрози щодо діяльності організації, а також впливає на рівень конкурентоспроможності, продуктивності праці, плинності кадрів, попиту та пропозиції тощо.

Значення репутаційного менеджменту в діяльності організації медичної сфери виявляється в досягненні реальних результатів, серед яких - завоювання довіри пацієнтів, зміцнення позицій організації, налаштування персоналу на оптимістичний, активний лад, стимулювання привабливості для додаткового інвестування.

Доповненням для ефективної реалізації репутаційних стратегій є ділова ідентичність та фірмовий стиль. Ідентичність організації враховує три компоненти: культура, поведінка і структура. При цьому фірмовий стиль конструюється з семи складових: комунікація, дизайн, культура, поведінка, структура, діяльність і стратегія.

Проведений в роботі аналіз такої важливої складової репутації, як фінансовий стан ТМО та наявності заборгованості перед кредиторами показав, що медична установа використовуючи змішане фінансування у діяльності постійно нарощує свої активи, вчасно і повністю розраховується за кредиторською заборгованістю, а також оновлює свої нефінансові активи, витрачає кошти на навчання персоналу, підвищуючи тим самим рівень

надання медичних послуг.

Моніторинг ефективності використання репутаційного інструментарію досліджуваною організацією виявив сильні та слабкі сторони досліджуваної ТМО, в також чітко окреслив можливості розвитку організації. Найбільш проблемним аспектом, який виникає в організації при формуванні репутації є поширення репутаційної інформації та зворотна комунікація з пацієнтами. Тобто, якість репутаційної роботи в цифровому просторі продовжує залишатися в занедбаному стані.

В контексті цього нами запропоновано до впровадження конкретні програмні продукти, що реалізують функції спільної фільтрації інформації. Це дозволить менеджменту ТМО чітко бачити свою роботу зі сторони, а також вести ефективну антифейкову та дідфейкову політику.

З метою покращення репутаційної діяльності в інтернет просторі нами створена рекомендована схема формування репутаційного менеджменту медичної організації, що закріплює конкретні функції за рівнями управління медичною установою.

Враховуючи, що антикризовий репутаційний менеджмент полягає у складанні програми заходів з профілактики та подолання негативних наслідків кризових ситуацій на основі аналізу репутаційних ризиків, нами розроблено комплекс заходів, пов'язаних із передбаченням та підготовкою до можливих криз шляхом застосування методів ефективного управління та контролю за комунікаціями. Пропоновані заходи знайшли своє відображення у плані.