

«РЕПУТАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я»

Спеціальність «Менеджмент закладів охорони здоров'я»

СУПРУН С.Р.

(підпис)

Науковий керівник,

к.е.н., доцент ОСТРОВЕРХОВ В.М.

(підпис)

Тернопіль – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	
1.1. Необхідність створення репутації закладу охорони здоров'я.....	6
1.2. Зміст репутаційного менеджменту закладу охорони здоров'я і фактори впливу на нього.....	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ ЗДІЙСНЕННЯ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КНП «ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛАСНА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ» ТОР	
2.1. Аналіз організаційно-функціональних основ діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я й здійснення репутаційного менеджменту	17
2.2. Оцінка інструментів репутаційного менеджменту досліджуваного закладу охорони здоров'я	23
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	28
ВИСНОВКИ.....	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	37

ВСТУП

Актуальність проблеми. Діяльність закладів охорони здоров'я (ЗОЗ) як організацій публічної сфери і учасників суспільних відносин повинна бути цілеспрямованою й ефективною, відповідати законодавству, здійснюватися професійно підготовленими працівниками, задовольняти потреби споживача. Крім того, сьогодні в умовах інформатизації суспільного розвитку і швидкого поширення інформації репутація є інструментом формування: ставлення з боку громадськості до діяльності закладів охорони здоров'я і медичних кадрів; лояльності споживачів медичних послуг до цих закладів. Отже, репутація трансформується у важливий ресурс для позиціонування закладів на ринку медичних послуг. Тому, здійснення закладами охорони здоров'я репутаційного менеджменту є вкрай актуальним.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Питання репутації й репутаційного менеджменту, їх впливу діяльність організацій різних типів розкривають у своїх наукових дослідженнях В. Алькема, В. Брич, Т. Желюк, А. Завербний, О. Кириченко, Н. Кривокульська, Л. Ліпич, А. Логущ, Ю. Ломага, А. Ніколаєва, О. Сумець, Ю. Хоббі, М. Шкільняк та інші автори.

Не зважаючи на велику кількість напрацювань в питаннях управління репутацією організацій, значимість питання механізму репутаційного менеджменту закладів охорони здоров'я посилюється в контексті процесів: реформування здравооохоронної сфери, інформатизації суспільного розвитку, децентралізації управління, професіоналізації кадрів. Отже, тема нашого дослідження є актуальною.

Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретичних основ і напрацювання практичних рекомендацій щодо удосконалення механізму реалізації репутаційного менеджменту в досліджуваному ЗОЗ.

Досягнення мети роботи передбачає вирішення наступних завдань:

- обґрунтувати необхідність створення репутації закладу охорони здоров'я;
- розкрити зміст і завдання репутаційного менеджменту ЗОЗ;

- здійснити аналіз організаційно-функціональних основ діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я й здійснення репутаційного менеджменту;
- оцінити інструментарій репутаційного менеджменту, використовуваний досліджуваним ЗОЗ;
- напрацювати практичні рекомендації щодо вдосконалення механізму репутаційного менеджменту досліджуваного ЗОЗ.

Об'єктом дослідження є процес репутаційного менеджменту закладу охорони здоров'я (КНП «Тернопільська обласна клінічна лікарня» ТОР).

Предметом дослідження є механізм репутаційного менеджменту ЗОЗ.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Необхідність створення репутації закладу охорони здоров'я

Заклад охорони здоров'я (ЗОЗ) є публічною організацією, суб'єктом господарювання, який, реалізуючи множину діяльнісних процесів, надає медичні послуги споживачам. Крім того, ЗОЗ є елементом ринку медичних послуг, що автоматично робить його учасником конкурентних відносин у процесі надання медичних послуг. Усе це вказує на важливість для ЗОЗ його ділової репутації і розгляду цієї репутації як стратегічного ресурсу ЗОЗ в умовах ринкової економіки.

«Репутація – розгорнутий комплекс оціночних уявлень цільових аудиторій про компанію» [5].

Оскільки ЗОЗ є публічною організацією, то для дослідження його репутації доцільно застосовувати соціологічний підхід. Він є індикатором відповідності діяльності закладу законодавству й інтересам зацікавлених сторін з інституційної позиції. Формуючи позитивну репутацію, ЗОЗ повинен сформулювати соціально очікувані й бажані цілі та механізм їх досягнення. Однак, репутація ЗОЗ в очах різних зацікавлених сторін буде різною. Тому, «використання єдиної методики вимірювання репутації серед усіх груп стейкхолдерів дає змогу визначити репутаційні розриви (reputation gaps)» [34].

Незаперечним є вплив репутації на діяльність організації, яскравим індикатором чого «є те, що 75 % споживачів довіряють організації значно більше, якщо вона володіє позитивною репутацією (відгуками), а 60 % споживачів через негативну репутацію відмовляються від співпраці з цими організаціями» [29].

Загалом, репутацію закладу охорони здоров'я (як і будь-якої іншої організації) утворюють такі елементи:

- емоційна привабливість (сприйняття закладу і його медичних послуг зацікавленою стороною (передусім, споживачем));

- якість медичних послуг;
- відносини з партнерами (НСЗУ, споживачі медичних послуг, працівники закладу);
- репутація адміністративного персоналу (пер за все, керівництва);
- соціально відповідальна діяльність;
- фінансові результати роботи.

Доказом цього є вектори забезпечення ефективного управління закладами охорони здоров'я в умовах реформування здравооохоронної сфери (якість надання медичних послуг, інноватизація комунікативних технологій, професійне управління) (рис. 1.1) й індикатори конкурентоспроможності роботи закладу охорони здоров'я (табл.1.1).

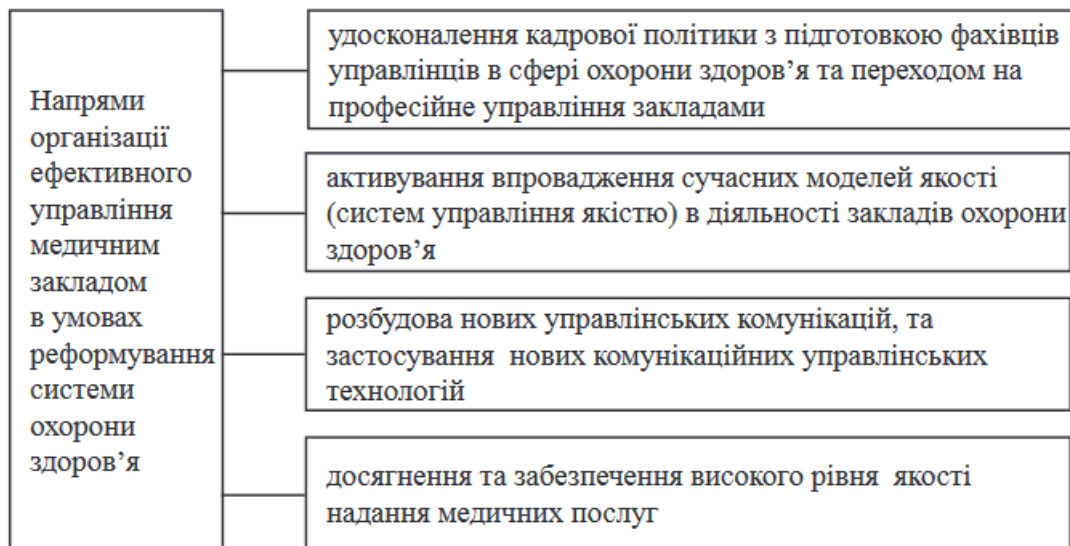


Рис. 1.1. Вектори забезпечення ефективного управління закладами охорони здоров'я в умовах реформування здравооохоронної сфери
Примітка. Сформовано на основі джерела [1]

Індикатори забезпечення конкурентоспроможності роботи ЗОЗ представлені в табл. 1.1.

Також елементи формування репутації організації визначають її поділ на різні види (за критерієм ставлення – позитивна, негативна, нейтральна; за предметом – соціальна, професійна, ділова; «за стейкхолдерами: партнерська, працівників організації, ЗМІ, органів влади, споживча тощо» [7] та ін.).

Індикатори забезпечення конкурентоспроможності роботи ЗОЗ

Індикатори забезпечення конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я
1
1. Ефективність надання медичної допомоги як здатність найбільш повно забезпечувати надання медичної допомоги із застосуванням значної кількості високоякісних медичних маніпуляцій, обстежень та надання інших медичних послуг.
2. Ефективність адміністрування - управління кадровими, фінансовими, технологічними та іншими ресурсами, ефективне здійснення адміністрування та розбудову управлінських комунікацій.
3. Ефективність економічна з можливістю надавати ефективну медичну допомогу за мінімального використання ресурсів закладу із найменшими можливими витратами, тобто зростання якості за умов зниження собівартості надання медичних послуг.
4. Забезпечення безпечності в наданні медичної допомоги зі зниженням ризиків та медичних помилок у процесі надання медичної допомоги, медичних послуг.
5. Зростання результативності із застосуванням сучасних наукових знань доказової медицини.
6. Своєчасність, тобто забезпечення своєчасного надання медичної допомоги, медичних послуг населенню тоді, коли ця допомоги потрібна.
7. Рівність, забезпечення надання рівного доступу до отримання медичної допомоги та медичних послуг для населення всіх рас, національностей, статі, місця проживання, віку та соціально-економічного статусу.
8. Людино центричність – забезпечення медичної допомоги для всіх пацієнтів, незалежно від їх особистісних цінностей, очікувань, бачення.

Примітка. Сформовано на основі джерела [1]

Репутація ЗОЗ може бути розглянута через репутації цього закладу і його працівників, які є, відповідно, юридичною і фізичною особами (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Трактування поняття «ділова репутація»

Примітка. Сформовано на основі джерел [24; 35]

Трактування поняття «ділова репутація» систематизовані в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Трактування авторами дефініції «ділова репутація» з позиції різних підходів

№	Підхід	Ключовий постулат	Прихильники
1	Іманентно-функціональний	Ділова репутація – загальна поінформованість про діяльність підприємства, що стимулює клієнтів продовжувати користуватись його продукцією та може приносити додатковий прибуток	І.А.Бланк, М.В. Дулясова, Т.Р. Ханнананова, Е.Р. Ісламгалієва, С.В. Горін
2	Вартісний	Ділова репутація – є головним нематеріальним активом, який має значну вартість, нематеріальний об'єкт, що має вартісне вираження, тобто, по суті, є фінансовим або економічним активом.	О.М. Гребешкова, Р. Харлоу, К.В. Гавришин
3	Емоційний (Іміджевий)	Ділова репутація – загальна поінформованість про діяльність підприємства як суспільного об'єкту, що не припускає глибокого критеріального аналізу й оцінки та базується на уявленнях оцінювача	Даулінг Грем, А.Я. Сухарева, А.Н.Булико, С.В.Мочерний, І.В. Саприкіна, А. Серов, А. Чумиков, М. Бочаров, Ф. Кошмаров
4	Моніторинговий	Ділова репутація – деяке знання, отримане шляхом безпосереднього залучення цільових груп в оцінку стану підприємства – на основі власного досвіду або думок сторонніх експертів	М.Д. Хетч, М. Шутц, Б. А.Райзберг, Л. Ш.Лозовський, Г. Девіс, Ч. Фомбурн, Г. Девайс Л. Майлс, Л. Новіченкова
5	Ринковий	Ділова репутація – загальна поінформованість про діяльність підприємства на підставі порівняння успіху на ринку	Т. Харріс, С. Фомбрана, М. Шенлі
6	Інтегральний	Ділова репутація підприємства є її головним нематеріальним активом, який має значну вартість і формується за рахунок таких активів компанії як репутація, імідж і фінансова стійкість компанії	Т. Соломанидіна, К. В.Гавришин

Примітка. Взято із джерела [9]

Значення репутації ЗОЗ з позиції забезпечення його конкурентоспроможності ілюструє рис. 1.3.

Значення репутації ЗОЗ з позиції забезпечення його конкурентоспроможності
Імідж і репутація поряд із кон'юктурою ринку медичних послуг, вартістю послуг ЗОЗ є комерційною складовою конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я. Імідж і репутація є результатом передачі споживачу інформації про інші (медичні та комерційні) фактори конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я. Найкращий канал передачі такої інформації – це міжособистісне спілкування. Від однієї особи до іншої. По-перше, це не потребує додаткових фінансових вкладень. По-друге, це викликає найбільшу довіру у потенційного споживача медичних послуг.

Рис. 1.3. Значення репутації ЗОЗ з позиції забезпечення його конкурентоспроможності

Примітка. Сформовано з використанням джерела [13]

Репутація й імідж ЗОЗ є складовими його репутаційного менеджменту й тісно взаємопов'язані (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Змістове наповнення іміджу і репутації ЗОЗ

Ознака	Основні складові репутаційного менеджменту	
	Імідж	Репутація
1	2	3
База формування	Основою іміджу є цілеспрямовано сформована інформація про заклад охорони здоров'я, яка може не в повному обсязі відповідати характеристикам об'єкта.	Формується в результаті реального досвіду взаємодії цільових аудиторій з закладом охорони здоров'я
Черговість створення	Імідж виникає з початком діяльності закладу охорони здоров'я на медичному ринку.	Створення позитивного іміджу є першим кроком до формування позитивної репутації закладу охорони здоров'я
Витрати часу	Для створення потрібні незначні витрати часу.	Для створення позитивної репутації закладу охорони здоров'я витрачаються значні часові ресурси.
Призначення	Стимулювання взаємодії споживачів та цільових аудиторій із закладом охорони здоров'я.	Формування у цільовій аудиторії споживачів стійкої впевненості у перевагах ЗОЗ, бажання отримувати його послуги.
Ступінь структурованості	Існує можливість структуризації іміджу за певними ознаками.	Репутація не може бути розкладена на елементи, але може бути структурована в залежності від цільової аудиторії.
Ступінь керованості та модифікації	Легко піддається змінам, легко сприймає зовнішній вплив, тому є об'єктом управління	Важко піддається впливу і управлінню, оскільки побудована на реальній взаємодії цільових аудиторій із ЗОЗ
Витрати на створення, відновлення	Розмір витрат відносно невеликий.	Вимагає великих витрат через значний вплив зовнішнього середовища.

Примітка. Адаптовано автором з використанням [3; 10]

«У сучасному світі репутація – явище, яким можна впевнено керувати. Для цього й існує репутаційний менеджмент – комплекс заходів, спрямованих на формування, підтримку і захист доброзичливого ставлення громадськості до організації» [5].

1.2. Зміст репутаційного менеджменту закладу охорони здоров'я і фактори впливу на нього

Велика кількість стейкхолдерів, різноманітність факторів впливу на діяльність ЗОЗ впливають на його репутацію і зумовлюють ризик її зниження або втрати. Тому важливо управляти репутацією, здійснювати репутаційний менеджмент.

Додаткові аргументи щодо значимості здійснення закладами охорони здоров'я репутаційного менеджменту ілюструє рис. 1.4.



Рис. 1.4. Аргументи щодо значимості здійснення закладами охорони здоров'я репутаційного менеджменту

Примітка. Сформовано з використанням джерела [5]

«Репутаційний менеджмент повинен бути безперервним (зі створення/формування ділової репутації, продовжуючи оцінюванням й подальшим розвитком / коригуванням (за потреби через вплив нових факторів що проявляються чи були недооцінені тощо) та базуватися на функціональних

засадах» [7].

Опираючись на поелементний склад репутації закладу охорони здоров'я (її структуру) визначимо напрями репутаційного менеджменту (рис. 1.5).

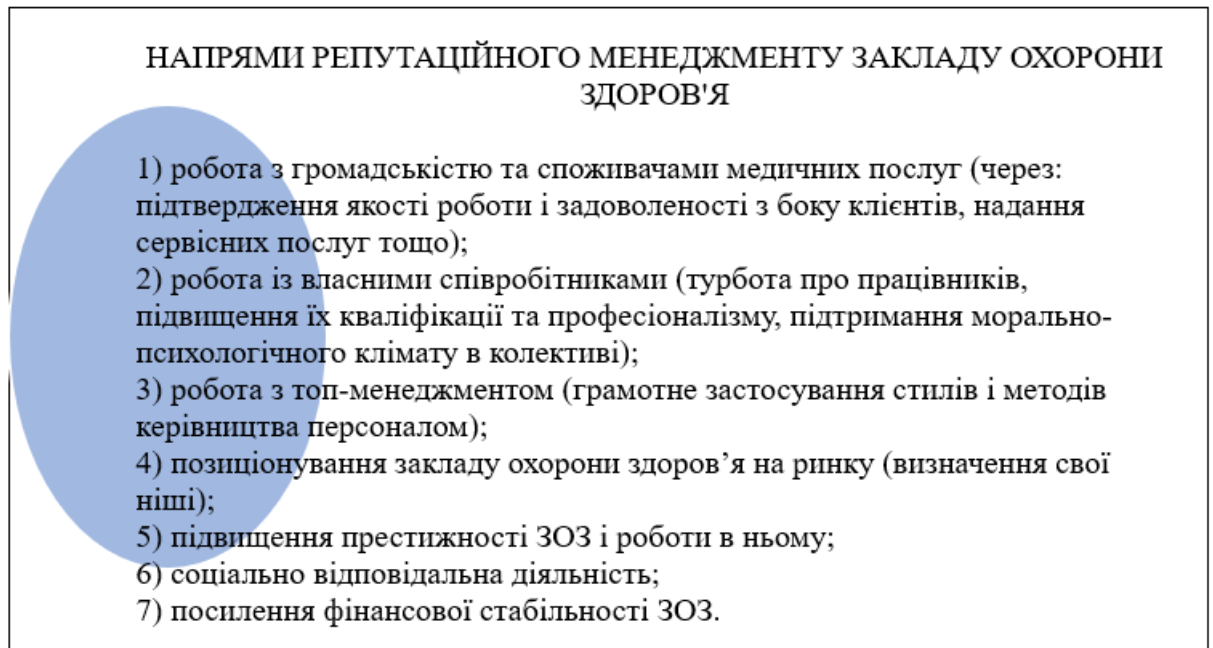


Рис. 1.5. Напрями репутаційного менеджменту закладу охорони здоров'я

Примітка. Сформовано з використанням джерела [5]

«Вчені пропонують процес управління (менеджменту) діловою репутацією формувати за трьома основними етапами: формування ділової репутації (комплекс заходів із створення ділової репутації), оцінювання ділової репутації (комплексне оцінювання ділової репутації), коригування та підтримка ділової репутації (підтримання на наявному рівні ділову репутацію, розвиток репутації, розроблення програми захисту ділової репутації)» [23].

Однак, такий механізм не є досконалим (через не включення у нього функцій контролю, мотивації, повноваженнєвого супроводу тощо), а тому вимагає вдосконалення (рис. 1.6).

Рис. 1.6 є відображенням процесного і функціонального підходів до здійснення репутаційного менеджменту. З позиції функціонального підходу найважливішим напрямом роботи в контексті репутаційного менеджменту є інформаційний (інформаційне наповнення стратегії формування репутації ЗОЗ; побудова різновекторних інформаційних потоків (всередині і ззовні ЗОЗ)

тощо).



Рис. 1.6. Етапність процесу реалізації репутаційного менеджменту організації

Примітка. Сформовано на основі джерела [20]

Усі напрями здійснення репутаційного менеджменту повинні бути закладені в Стратегію розвитку закладу охорони здоров'я. Остання ж має лягти в основу стратегічного менеджменту ЗОЗ (рис. 1.7).

З рис. 1.7 бачимо, що до зовнішніх факторів, які вимагають врахування у процесі стратегічного менеджменту ЗОЗ, віднесено: цифровізацію, соціально відповідальну діяльність, вдосконалення системи мотивації, формування

корпоративної культури, професіоналізацію кадрів. Усі вони істотним чином впливають на репутацію ЗОЗ і вимагають врахування в процесі репутаційного менеджменту.



Рис. 1.7. Групи зовнішніх факторів, які мають враховуватися в стратегічному управлінні закладом охорони здоров'я

Примітка. Сформовано на основі джерела [27]

Фактори, які впливають на репутацію будь-якої організації, в тому числі, ЗОЗ, систематизовані в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Фактори впливу на репутацію будь-якої організації, в тому числі, ЗОЗ

Назва фактору	Наявність +/-
1	
Негативні фактори	
Наявність політичної чи владної підтримки	
Наявність підтримки з боку кримінальних угруповань	
Участь в корупційних схемах	
Труднощі з поясненням історії появи початкового капіталу	
Неможливість пояснення історії приватизації активу	
Монопольна позиція на ринку та/чи випадки недоброякісної конкуренції	
Відсутність перспектив розвитку організації та ринку в цілому	
Авторитарний стиль управління	
Недотримання міжнародної й вітчизняної бізнес-етики і лікарської етики	
Екологічні правопорушення	

1	
Позитивні фактори	
Прозора структура власності	
Прозора фінансова звітність	
Прозорість корпоративного управління	
Наявність корпоративної соціальної відповідальності	
Відповідність реальних дій до задекларованих організацією місії та цінностей	
Відкритість в наданні громадськості інформації	
Дотримання норм трудового законодавства	
Гарна кредитна та інвестиційна історія	
Виконання обов'язків зі сплати податків	
Дотримання норм українського законодавства	
Гарна репутація організації й її керівника	
Наявність позитивної репутації в ЗМІ, особливо в міжнародних	
Цифровізація і цифрова трансформація	

Примітка. Доповнено автором на основі джерела [26]

Доповнюючи дані табл. 1.4, зазначимо, що наприклад, в умовах розвитку інформаційного суспільства, посилюється роль цифрової трансформації. Це підтверджує теза такого змісту: «дослідження Світового банку показало, що збільшення рівня проникнення Інтернету та широкосмугового зв'язку впливає на продуктивність усієї економіки. Кожні 10 % збільшення кількості користувачів Інтернету можуть підвищити темпи економічного зростання на 1 %» [11].

Цифрова трансформація є позитивним фактором впливу на репутацію організацій усіх типів, оскільки «це процес переходу до нових способів роботи і мислення з використанням цифрових, соціальних, мобільних і нових технологій та включає зміну мислення керівництва, заохочення інновацій і нових бізнес-моделей, оцифровку активів і ширше використання технологій для поліпшення досвіду співробітників, клієнтів, постачальників, партнерів і зацікавлених сторін» [41].

Отже, репутаційний менеджмент закладу охорони здоров'я є важливим елементом в системі модернізованої системи менеджменту цього закладу. Загалом, же «за високо динамічних умов (війна, кризові явища тощо) процеси із адаптування систем управління (менеджменту) в Україні вимагають

розроблення, впровадження в них інновацій із метою втримання та підвищення їх рівня конкурентоспроможності. Особливої уваги дані процеси набувають за позитивних трансформаційних умов. Тому проблематика формування, розвитку в Україні репутаційного менеджменту у трансформаційних періодах є надзвичайно актуальною» [20].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ ЗДІЙСНЕННЯ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КНП «ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛАСНА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ» ТОР

2.1. Аналіз організаційно-функціональних основ діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я й здійснення репутаційного менеджменту

Досліджуваним закладом охорони здоров'я є КНП «Тернопільська обласна клінічна лікарня» ТОР.

Позитивні зміни для організаційно-функціональної діяльності цього підприємства заклав процес реформування в сфері охорони здоров'я (рис. 2.1).

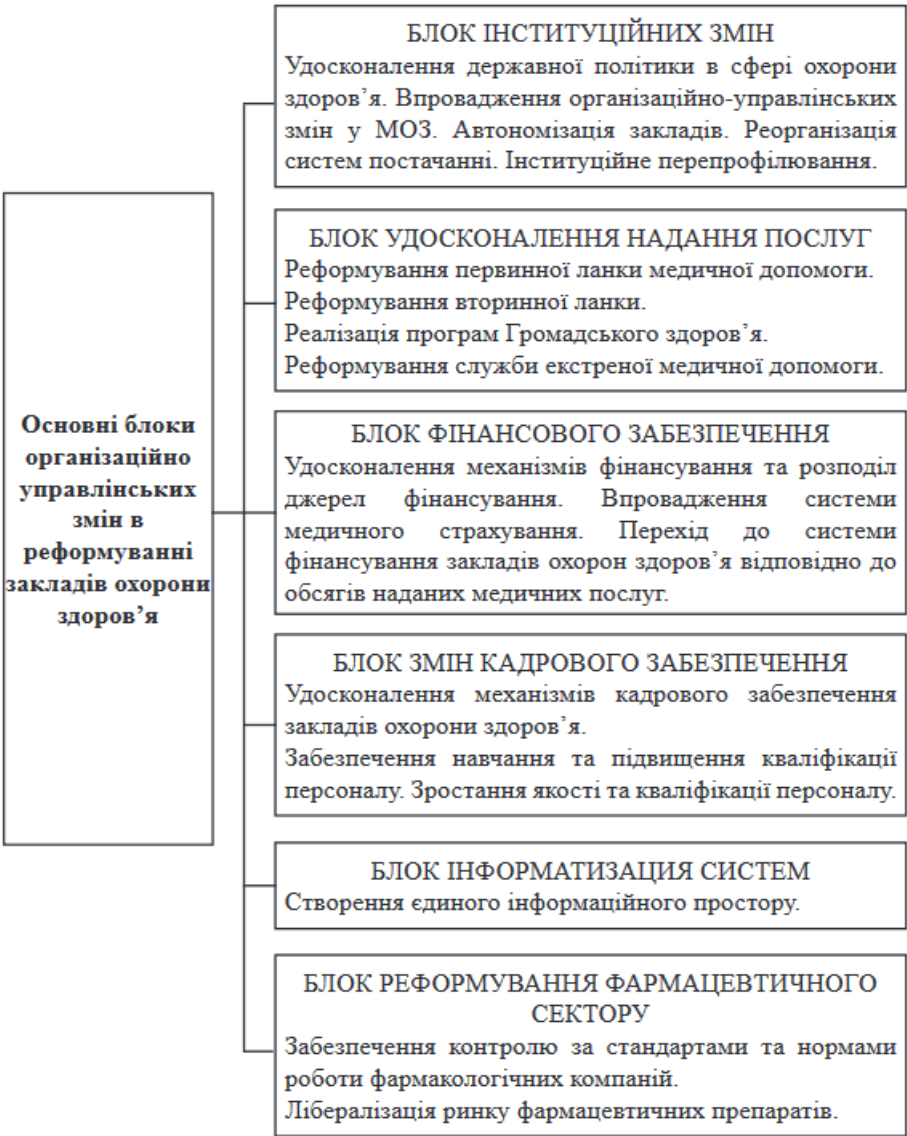


Рис. 2.1. «Основні блоки організаційно-управлінських змін на рівні реформування закладів охорони здоров'я» [1]

Організаційно-функціональні основи діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я й здійснення репутаційного менеджменту врегульовує Статут КНП «Тернопільська обласна клінічна лікарня» ТОР.

Предмет і мету діяльності досліджуваного ЗОЗ ілюструє рис. 2.2.



Рис. 2.2. Мета створення й діяльності підприємства

Примітка. Сформовано за інформацією досліджуваного ЗОЗ

Організаційно-ієрархічне впорядкування роботи досліджуваного підприємства розкривається через:

- те, що «власником, засновником, та органом управління є Тернопільська обласна рада. Підприємство є підпорядкованим, підзвітним та підконтрольним засновнику, а в галузевому відношенні підпорядковується департаменту охорони здоров'я Тернопільської обласної державної адміністрації в межах повноважень, визначених чинним законодавством України» [28];

- побудову організаційної структури;
- встановлення функціональних обов'язків працівників;
- систему управління ним, визначення сфери і масштабів впливу суб'єктного складу (табл. 2.1).

Суб'єктний склад управління підприємством і його функції

№ з/п	Суб'єктний склад управління, сфери їх впливу і функції
1	2
1	Тернопільська обласна рада (Засновник) здійснює загальне управління підприємством.
2	Генеральний директор здійснює поточне керівництво (оперативне управління) підприємством. Він реалізує керівництво згідно з чинним законодавством виробничо-господарською та фінансово-економічною діяльністю підприємства, відповідає за фінансово-господарські результати його діяльності. Організовує розроблення та забезпечує реалізацію довгострокової стратегії розвитку підприємства на основі потреб області та ринкової ситуації.
3	Медичний директор, який: - у разі відсутності генерального директора (головного лікаря) підприємства виконує його обов'язки; - координує роботу своїх заступників з: хірургічної роботи; поліклінічної роботи; медсестринства. - організовує надання пацієнтоорієнтованих послуг з медичного обслуговування населення з додержанням галузевих стандартів у сфері охорони здоров'я; розробляє та впроваджує на підприємстві систему безперервного удосконалення якості послуг з метою забезпечення безпеки пацієнтів, своєчасності допомоги, економічної ефективності, досягнення найкращих результатів на основі наукових знань та принципів доказової медицини; координує зовнішню та внутрішню взаємодію підрозділів підприємства; відповідає за організацію безперервного професійного розвитку медичного персоналу.
4	Спостережна рада підприємства контролює та спрямовує діяльність генерального директора (головного лікаря) підприємства.
5	Опікунська рада підприємства виконує консультативно-дорадчі функції щодо соціально-правового захисту повнолітніх недієздатних осіб та осіб, дієздатність яких обмежена; повнолітніх осіб, які за станом здоров'я не можуть самостійно здійснювати свої права та обов'язки. Завдання та функції опікунської ради визначаються положенням, яке затверджується рішенням Тернопільської обласної ради.

Примітка. Сформовано за інформацією досліджуваного ЗОЗ

Елементи підтримання й розвитку репутації знаходимо у зобов'язаннях підприємства, зокрема:

- «створювати належні умови для високопродуктивної праці, забезпечувати додержання законодавства про працю, правил та норм охорони праці, техніки безпеки, соціального страхування;
- розробляти та реалізовувати кадрову політику, контролювати безперервний професійний розвиток працівників» [28].

Також елементи підтримання й розвитку репутації розкриваються у

повноваженнях трудового колективу досліджуваного ЗОЗ, які охоплюють:

- право внесення пропозицій щодо вдосконалення роботи ЗОЗ;
- «питання щодо поліпшення умов праці, життя і здоров'я, гарантії обов'язкового медичного страхування працівників Підприємства та їх сімей, а також інші питання соціального розвитку» [28] тощо.

Функціональні основи розкриваються через діяльність досліджуваного закладу охорони здоров'я за різними напрямками (інституційним, кадровим, інформаційним, матеріально-технічним, іміджевим та ін.). Значна частина функціональної діяльності КНП «Тернопільська обласна клінічна лікарня» ТОР є ілюстрацією його роботи щодо підтримання й розвитку своєї репутації (рис. 2.3).

Функціональна діяльність КНП «Тернопільська обласна клінічна лікарня» щодо підтримання й розвитку репутації
1. Створення разом із Засновником умов, необхідних для забезпечення доступної та якісної медичної допомоги. 2. Забезпечення повноцінного функціонування та використання медичних інформаційних систем. 3. Збирання, нагромадження, обробка, використання, поширення, знищення персональних даних у порядку та на умовах, визначених чинним законодавством про захист персональних даних, з метою реалізації відносин у сфері охорони здоров'я для забезпечення лікувального процесу. 4. Надання організаційно-методичної та практичної допомоги закладам охорони здоров'я Тернопільської області у підвищенні рівня надання якості медичної допомоги як шляхом проведення семінарів, навчань, курсів тощо на базі Підприємства, так і шляхом проведення планових виїздів у районні області. 5. Безперервний професійний розвиток лікарів та середнього медичного персоналу. 6. Надання консультативної медичної допомоги із застосуванням телемедичних засобів, згідно з затвердженими вимогами із забезпеченням захисту медичної інформації. 7. Організація системи управління якістю і забезпечення зовнішнього та внутрішнього контролю якості досліджень. 8. Вивчення, узагальнення, впровадження в практику і поширення сучасних методів профілактики, діагностики та лікування на основі досягнень медичної науки і техніки та передового досвіду вітчизняних і зарубіжних закладів охорони здоров'я. 9. Розроблення заходів, спрямованих на підвищення якості медичної допомоги дітям, на підставі аналізу захворюваності, летальності, дитячої смертності в Тернопільській області. 10. Видавнича діяльність (науково-виробничі, науково-практичні, навчальні та довідкові видання). 11. Підприємство надає піврічну та річну статистичну звітність в установлені терміни в територіальний інформаційно-аналітичний центр медичної статистики і Центр медичної статистики Міністерства охорони здоров'я України. 12. Підприємство надає медичні послуги на підставі ліцензії на медичну практику.

Рис. 2.3. Функціональна діяльність КНП «Тернопільська обласна клінічна лікарня» ТОР щодо підтримання й розвитку репутації

Примітка. Сформовано за інформацією досліджуваного ЗОЗ

Діяльність КНП «Тернопільська обласна клінічна лікарня» ТОР будується на принципах рівності й людиноцентричності.

Крім того, ця діяльність є ефективною, на що вказує не тільки збільшення обсягів надання підприємством медичної допомоги (табл. 2.2), а й зростання кількості проведених маніпуляцій і обстежень високої якості (табл. 2.3).

Таблиця 2.2

Кількість госпіталізованих пацієнтів (стаціонарні відділення)

№ п/п	Назва відділення	Кількість госпіталізованих пацієнтів		
	<i>Профіль ліжка</i>	2022	2023	Приріст в % (+/-)
1	2	3	4	5
1	Кардіологія	773	1053	+36,22
2	Ревматологія	513	498	-2,92
3	Пульмонологія	354	491	+38,70
4	Ендокринологія	715	561	-21,54
5	Гастроентерологія	442	355	-19,68
6	Гематологія	583	654	+12,18
7	Нефрологія	326	462	+41,72
Всього терапевтичного профілю		3706	4074	+9,93
8	Хірургія № 1	920	1041	+13,15
	<i>Гнійної хірургії</i>	77	128	+66,23
	<i>Проктологічні</i>	389	442	+13,62
	<i>Хірургічні</i>	454	471	+3,74
9	Судинна хірургія	432	372	-13,89
	<i>Судинної хірургії</i>	353	277	-21,53
	<i>Кардіохірургічні</i>	79	95	+20,25
10	Торакальна хірургія	208	224	+7,69
11	Ортопедія	1486	1672	+12,52
12	Хірургічна стоматологія	435	430	-1,15
13	Урологія	639	667	+4,38
14	Хірургія № 2	458	655	+43,01
15	Нейрохірургія	383	462	+20,63
16	Офтальмологія	1164	1525	+31,01
17	Отоларингологія	564	698	+23,76
Всього хірургічного профілю		6689	7746	+15,80
Всього по стаціонару		11079	12594	+13,67

Примітка. Сформовано за інформацією досліджуваного ЗОЗ

З табл. 2.2 видно, що у 2023 році кількість госпіталізованих пацієнтів по стаціонару зросла на 1515 осіб (13,67%). Найбільше зростання спостерігаємо по ліжках хірургічного профілю (зростання на 15,8%).

Кількість відпущених пацієнтам процедур представлена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Кількість проведених ЗОЗ процедур (фізіотерапевтичне відділення)

Відділення	Число відпущених процедур					
	На одну особу, яка закінчила лікування		Приріст (+/-)	На одного вибулого із стаціонару		Приріст (+/-)
	2022	2023		2022	2023	
1	2	3	4	5	6	7
Кардіологія	10,10	10,41	+3,07	2,93	0,89	-69,62
Ревматологія	21,80	20,93	-3,99	7,47	10,42	+39,49
Пульмонологія	30,15	27,06	-10,25	2,08	3,23	+55,29
Ендокринологія	31,17	26,31	-15,59	10,97	11,02	+0,45
Гастроентерологія	20,34	20,03	-1,52	4,56	9,00	+97,37
Гематологія	8,80	28,00	+218,18	0,07	0,17	+142,86
Нефрологія	12,81	14,88	+16,16	1,18	0,79	-31,30
Хірургія № 1	10,14	10,00	-1,38	0,54	0,97	+79,63
Судинна хірургія	15,00	13,00	-13,33	0,19	1,27	+568,42
Ортопедія	16,70	10,91	-34,67	0,19	0,07	-63,16
Стоматологія	7,07	10,27	+45,26	0,62	1,21	+95,16
Урологія	17,95	13,17	-26,63	0,56	0,57	+1,78
Хірургія № 2	6,75	8,00	+18,52	4,57	2,78	-39,17
Офтальмологія	8,23	6,40	-22,23	0,09	0,21	+133,33
Отоларингологія	15,33	7,00	-54,34	2,92	2,49	-14,73
Нейрохірургія	21,50	20,00	-6,98	2,76	3,45	+25,00
Всього по лікарні	16,16	15,27	-5,51	2,27	2,05	-9,69

Примітка. Сформовано за інформацією досліджуваного ЗОЗ

Отже, аналіз організаційних основ діяльності досліджуваного ЗОЗ й здійснення репутаційного менеджменту показав, що вони сформовані. Функціональне навантаження виконується суб'єктами управління підприємством і зафіксоване у його Статуті. Діяльність КНП «Тернопільська обласна клінічна лікарня» ТОВ будується на принципах рівності й людиноцентричності, відкритості й конкурентоспроможності. Це зафіксовано у регламентах ЗОЗ й відображається не тільки у наданні медичних допомоги і послуг, а й у повноваженнях, які має трудовий колектив, прозорості управління й звітності тощо.

2.2. Оцінка інструментів репутаційного менеджменту досліджуваного закладу охорони здоров'я

Серед інструментів репутаційного менеджменту досліджуваного закладу охорони здоров'я, передусім, виокремимо інформаційні. Вони охоплюють інформування підприємством контактних аудиторій про себе й свої послуги

Для цього досліджуваний ЗОЗ використовує такі інструменти як:

1) реклама (табл. 2.4);

Таблиця 2.4

Типи просування підприємством реклами

№ з/п	Тип реклами
1	2
1	Стандартна реклама , яка включає в себе конкретну інформацію про досліджуване підприємство і не передбачає ніякої соціальної взаємодії.
2	Рекламні новини . Такий тип публікації представляє собою контент (статті, новини, огляди), який просувається за допомогою стрічки новин на платній основі. Цей спосіб має відмінність у тому, що дає можливість підвищити впізнаваність підприємства серед тих користувачів, які його не знали раніше.
3	Рекламні публікації , які дозволяють не тільки інформувати користувачів про лікарню, але й формувати позитивне ставлення до неї.
4	Рекламні додатки . До прикладу, у Facebook підприємство створило власний додаток та проводить рекламну кампанію з його допомогою.

Примітка. Сформовано за інформацією досліджуваного ЗОЗ

2) спілкування зі споживачами медичних послуг в соціальних мережах. Найбільш популярні соціальні мережі представлені на рис. 2.4. Важливо, що досліджуване підприємство використовує мережу Facebook (аудиторія Facebook старша за віковою категорією), розміщуючи там інформацію про своє місцезнаходження, офіційний сайт, контактні дані тощо.

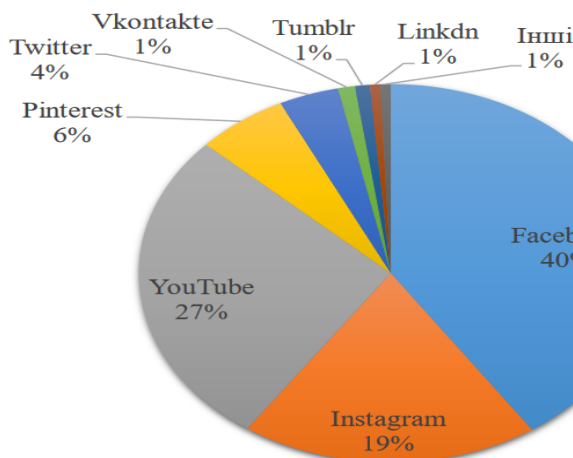


Рис. 2.4. Найбільш популярні соціальні мережі

Примітка. Сформовано на основі джерела [14; 18]

3) спілкування зі споживачами на офіційному сайті лікарні (приміром, через кабінет пацієнта, запис на телемедичну консультацію (рис. 2.5)).

The screenshot displays a web interface for a patient portal, divided into two main sections. The left section, titled 'Кабінет пацієнта' (Patient Cabinet), contains a login form with the heading 'Будь-ласка авторизуйтесь або зареєструйтесь' (Please log in or register). It includes input fields for 'Номер телефону' (Phone number) with the example '+38 067 123 45 67' and 'Пароль' (Password). Below these is a blue 'Авторизація' (Login) button and a link 'Нагадати пароль' (Forgot password). The right section, titled 'Запис на прийом. Телемедична консультація' (Appointment. Telemedicine consultation), features the text 'Знаходьте свого лікаря, записуйтесь на прийом не виходячи з дому та приходьте в зручний для Вас час без черги!' (Find your doctor, book an appointment without leaving home and come at a convenient time for you without a queue!). It contains two buttons: a blue 'Відкрити перелік лікарів' (Open list of doctors) and a teal 'Записатись на прийом' (Book appointment).

Рис. 2.5. Кабінет пацієнта та запис на телемедичну консультацію як інструменти спілкування на офіційному сайті підприємства

Примітка. Сформовано за інформацією досліджуваного підприємства

Застосування КНП «Тернопільська обласна клінічна лікарня» ТОР усіх зазначених вище інструментів чинить позитивний вплив на аудиторію і її поведінку, сприяє позитивному сприйняттю підприємства і його медичних послуг.

Утвердження у свідомості споживача медичних допомоги і послуг є інструментом репутаційного менеджменту. Можемо констатувати, що утвердження КНП «Тернопільська обласна клінічна лікарня» ТОР у свідомості споживачів зумовлюють:

1) досвід медичного персоналу (є фактором впливу на підвищення ефективності діяльності підприємства і якості його послуг), результатом чого, наприклад, є зростання хірургічної активності (табл. 2.4).

Хірургічна активність в розрізі стаціонарних відділень хірургічного профілю

№ п/п	Назва відділення	Хірургічна активність		
		2022	2023	Приріст, % (+/-)
1	2	3	4	5
1	Хірургія № 1	75,45	80,02	+6,06
2	Судинна хірургія	81,37	86,04	+5,74
3	Торакальна хірургія	65,28	66,53	+1,91
4	Ортопедія	82,25	91,06	+10,71
5	Хірург. стоматологія	91,63	88,94	-2,94
6	Урологія	57,23	69,51	+21,46
7	Хірургія № 2	90,99	91,88	+0,98
8	Нейрохірургія	51,67	62,70	+21,35
9	Офтальмологія	84,37	87,78	+4,04
10	Отоларингологія	78,19	79,69	+1,92
Всього хірургічного профілю		75,84	80,42	+6,04

Примітка. Сформовано за інформацією досліджуваного підприємства

2) професіоналізм кадрового складу (високий професійний рівень як адміністративного, так і медичного персоналу є головним елементом у «ланцюгу надання послуг»);

3) високопрофесійна діагностика і лабораторні дослідження, які дозволяють встановити точний діагноз (рис. 2.6).

Кількість і структура лабораторних аналізів	2022	2023	УЗД дослідження	2022	2023
Загально-клінічні	29,84%	27,47%	Органів черевної порожнини	5694	4878
Гематологічні	23,15%	19,21%	Жіночих статевих органів	969	874
Цитологічні	0,13%	0,17%	Молочної залози	115	62
Біохімічні	40,10%	42,08%	Щитоподібної залози	1268	559
Мікробіологічні	4,41%	1,32%	Кістково-суглобної системи	153	116
Імунологічних	2,37%	9,75%	Допплерівське дослідження периферичних судин	2229	2408
Загальна кількість аналізів	1292768	1395454	Дослідження нирок	4846	4762

Рис. 2.6. Інформація щодо діагностики і лабораторних досліджень

Примітка. Сформовано за інформацією досліджуваного підприємства

4) догляд за пацієнтом.

Слід вказати на те, що дуже важливо, що утвердження підприємства у свідомості споживача медичних допомоги і послуг відбувається через професійну роботу медичного персоналу, турботу про пацієнта. Адже найнадійнішим джерелом інформації про КНП «Тернопільська обласна клінічна лікарня» є друзі, родичі та сім'ї пацієнтів (рис. 2.7).

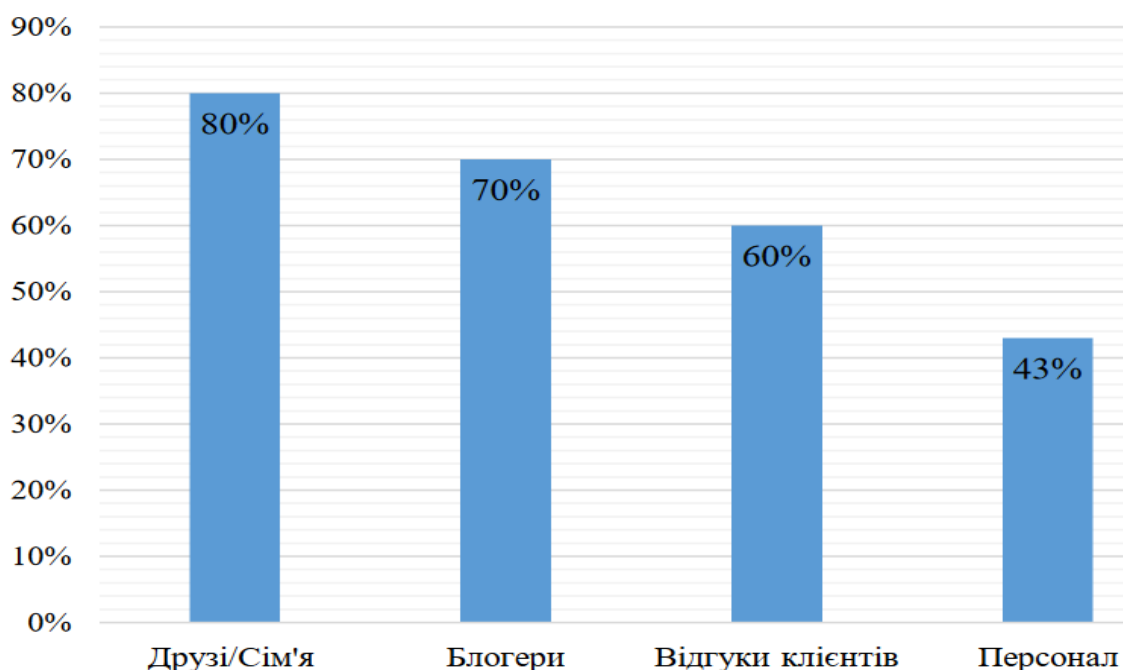


Рис. 2.7. Оцінка потенційними споживачами найбільш надійного джерела інформації про послуги

Примітка. Сформовано на основі джерел [4; 14]

Проведена оцінка інструментів репутаційного менеджменту досліджуваного закладу охорони здоров'я показує активне використання для цього інформаційних інструментів. Поряд із цим, інструментальна складова вимагає посилення за такими напрямками:

- виокремлення цільових аудиторій для публікації цікавого і корисного контенту;
- робота з лідерами думок в медичній сфері;
- заохочення пацієнтів залишати позитивні відгуки про лікарню;
- напрацювання стратегії відповіді на негативні відгуки з боку пацієнтів.

Найважливішим інструментом репутаційного менеджменту досліджуваного ЗОЗ є клієнтоорієнтоване управління. Поряд із цим, при здійсненні репутаційного менеджменту, наприклад, важливо враховувати фактор «оцінювача» роботи. Так, якість медсестринської допомоги матиме різні прояви в залежності від того, хто оцінює таку допомогу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Прояв різних варіантів оцінювання якості медсестринської допомоги на КНП «Тернопільська обласна клінічна лікарня»

№	Прояв різних якостей медсестринської допомоги
1	2
1	З точки зору пацієнтів , якість медсестринської допомоги характеризується тим, чи залишилися вони задоволеними наданням медичної допомоги в цілому, як результатом, так і процесом її надання. А це означає, що умови, в яких проводилося медичне втручання, професіоналізм медичних сестер, їхні особистісні якості, професійне спілкування і результат допомоги відповідали очікуванням пацієнтів. Отже, важливою є клієнтоорієнтованість сестринського персоналу
2	Керівництво закладу охорони здоров'я оцінює якість медсестринської допомоги як виконання функціональних обов'язків відповідно до нормативно-правової документації. Також велике значення мають професійна компетентність медичних сестер, вміння працювати в команді, створювати і підтримувати позитивну робочу атмосферу і забезпечувати інфекційну безпеку.
3	Головна медична сестра оцінює, насамперед, наявність професійних знань і навичок, необхідних для надання медсестринської допомоги, вміння їх застосувати в конкретній ситуації, у тому числі, при використанні в роботі протоколів і стандартів медсестринської діяльності, алгоритмів виконання маніпуляцій. Важливими є й такі професійно значущі особистісні якості, як чесність, відповідальність, дисциплінованість, акуратність, вміння керувати і підкорятися залежно від ситуації.

Примітка. Сформовано автором з використанням джерела [17]

Забезпечення клієнтоорієнтованості персоналу як інструменту репутаційного менеджменту посилює значимість процесів добору і відбору медичних кадрів. Це підтверджує наступна теза: «формально, розглядаючи процес підбору клієнтоорієнтованого персоналу, можна виділити наступні етапи: 1) створення профілю посади і розміщення інформації про вакансії на відповідному ресурсі (наприклад, в мережі Інтернет на сайті роботодавця, в друкованому виданні та ін.); 2) відбір кандидатів по резюме, аналіз їх анкетних даних; 3) оцінка кандидатів на етапі відбору за допомогою тестування, інтерв'ю, асесмент-центру та вибір найкращого кандидата; 4) введення нового співробітника в процес праці / проведення заходів по адаптації нового співробітника» [8, с.42].

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДОСЛІДЖУВАНОГО ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Найважливішою складовою репутаційного менеджменту має бути інформаційна.

«Сучасний український споживач щодня отримує значну кількість інформації про установи, які надають медичні послуги за допомогою реклами на телебаченні, бігбордах, Інтернет-реклами. У потоці такої інформації і з метою прийняття рішення споживач розподіляє організації медичних послуг на певні категорії, тобто позиціонує їх в своїй свідомості. Тому медичні установи розробляють маркетингові програми і стратегії позиціонування» [40].

Репутація досліджуваного ЗОЗ розкривається через його цінність для споживача медичних послуг. Таку цінність можна визначити через інформаційну роботу – опитування клієнтів, вивчення їх думки за допомогою анкет тощо.

Очікування пацієнтів ЗОЗ сьогодні охоплюють:

- скорочення часу очікування прийому лікаря;
- отримання повної інформації щодо вартості лікування;
- достатню кількість часу на прийомі у лікаря;
- повну інформацію щодо діагностики й лікування;
- можливість записатися на прийом.

Усі ці очікування досліджуваний ЗОЗ повинен враховувати в ході побудови репутації і реалізації репутаційного менеджменту.

Інформаційно-комунікаційна складова репутаційного менеджменту має бути закладена у роботу з новими клієнтами, яких досліджуваний ЗОЗ зацікавлений перетворити на постійних і лояльних пацієнтів (табл. 3.1). Окрім інформаційно-комунікаційної складової, на репутацію закладу позитивно вплинуть: адміністрування і організація роботи усіх категорій персоналу, високий професійний рівень працівників.

Інформаційно-комунікативна робота з новими клієнтами

№	Напрямок роботи
1	2
1	Робота персоналу ресепшену Першими в клініці пацієнт зустрічає менеджерів на ресепшені і від них він очікує ввічливого доброзичливого ставлення та допомоги зорієнтуватися – де залишити верхній одяг, де чекати на прийом, де дитина може погратися, поки чекає прийому тощо. Недопустимо, щоб персонал на ресепшені ігнорував пацієнта, не вітався, коли той заходить до клініки, не надавав ніякої інформації у разі затримки прийому чи грубо розмовляв з ним.
2	Професіоналізм лікаря Пацієнт звертається до клініки за кваліфікованою медичною допомогою і високо цінує, коли лікар привітний, уважний, компетентний, з розумінням ставиться до проблеми пацієнта, прагне знайти вирішення та допомогти, приділяє пацієнту достатньо часу, пояснює медичні терміни простою мовою, правильно діагностує хворобу та призначає відповідне лікування без зайвих неефективних, але дорогіше ліків, та без зайвих часто непотрібних лабораторних досліджень.
3	Організація процесу роботи з пацієнтом • запис пацієнта на прийом; • нагадування пацієнту про прийом, наприклад, смс-повідомленням; • початок прийому точно в призначений час; • відправлення на електронну пошту результатів лабораторних досліджень; • надання інформації по прийому – висновок лікаря, результати огляду, призначення тощо.

Примітка. Сформовано за [38]

Інформаційно-комунікаційна складова репутаційного менеджменту має бути закладена у процес надання споживачам медичних послуг (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Інформаційно-комунікативний супровід надання медичних послуг

№ з/п	Приклади особливостей діяльності
1	2
1	Аспектом якості медичної послуги є свобода пацієнта під час перебування в лікарні. Цей чинник особливо важливий для хворих, що довгий час перебувають ній. Вказаний чинник має велике терапевтичне значення, водночас, заклади охорони здоров'я, в тому числі, досліджуване підприємство, часто ним зловживають, посилюючись на необхідність дотримання клінічних протоколів. Такі окремо взяті аспекти як свобода пацієнта під час перебування в лікарні утворюють у сукупності ланцюг якості медичної послуги й визначають конкурентоспроможність підприємства в нових умовах реформування медицини.
2	Дослідження аспектів щодо забезпечення якості надання медичної послуги підприємством доцільно використовувати при прийнятті, виконанні управлінських рішень і контролі за цими процесами. Така інформація сформує уявлення про пацієнтів, їхні бажання та уподобання (наприклад, інформація щодо того, яка вікова категорія пацієнтів хоче, щоб у палаті був телевізор).

1	2
3	Важливою буде також інформація про бажання пацієнтів особисто комунікувати з медичним персоналом, який проводить діагностику, можливість допомоги в пересуванні між відділеннями тощо. Знання звичок, смаків і переваг потенційних пацієнтів є необхідною інформацією для вдосконалення ланцюга якості медичної послуги і прийняття та реалізації досліджуванним підприємством управлінських рішень щодо її забезпечення. Для цього необхідне виявлення нових характеристик удосконаленої медичної послуги шляхом: - визначення того чи відповідають запропоновані нові характеристики послуги цілям закладу; - отримання підприємством зовнішньої інформації про рівень зацікавленості безпосередньо пацієнтів та їх родин у нових характеристиках медичної послуги; - розрахунку економічної доцільності формування характеристик удосконаленої послуги та готовність пацієнтів (їх родин) їх оплачувати.

Примітка. Сформовано на основі [16]

Доповнюючи інформацію табл. 3.1-3.2, використаємо тезу такого змісту: «формування позитивного іміджу медичного закладу через мережу Інтернет – це складний процес, та на сьогодні більш ефективний, ніж традиційний PR... цікавим з точки зору формування позитивного іміджу медичного бренду є медичне онлайн-консультування, що дає можливість медичній установі значно популяризувати свій ресурс» [25].

Належним повинно бути інформаційно-комунікативне забезпечення не тільки процесу надання медичних послуг, а й інших процесів досліджуваного ЗОЗ – навчання й професійного розвитку медперсоналу, маркетингової роботи, здійснення соціально відповідальної діяльності тощо.

До прикладу, соціально відповідальна діяльність у ЗОЗ повинна охоплювати аспекти:

- взаємодії з громадськістю (безпекові, етичні, технологічні тощо);
- щодо підвищення якості пропонованих споживачу послуг (безпекові, технічні, естетичні тощо);
- внутрішньоорганізаційні (етичні, аспекти регламентування та ін.).

У здійсненні соціально відповідальної діяльності повинні бути зацікавлені як адміністративний персонал, так і всі категорії медичного персоналу досліджуваного ЗОЗ.

Частиною соціально відповідальної діяльності є (і має бути!) етика, передусім, лікарська.

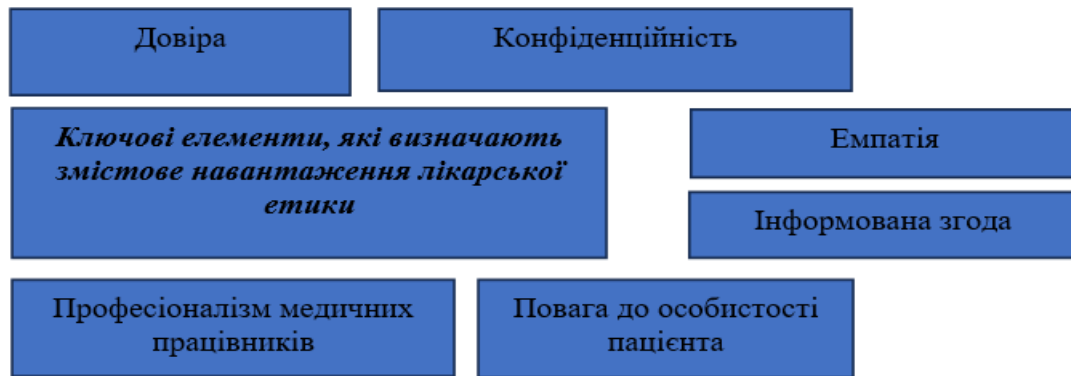


Рис. 3.1. Найважливіші елементи, які формують зміст лікарської етики
Примітка. Сформовано автором

Комунікативна компетентність (рис. 3.2) має бути невід’ємною частиною професіоналізму лікаря і, відповідно, покращення його репутації. Як зазначає колектив авторів [2] «модель фахівця в галузі суспільної охорони здоров’я повинна базуватися на двох основних групах компетентностей: ключових і спеціальних. Група ключових компетентностей включає в себе: соціальні компетенції, культурні компетенції, комунікаційні компетенції, інформаційні компетенції, індивідуально-особистісні компетенції і дослідні компетенції» [2].

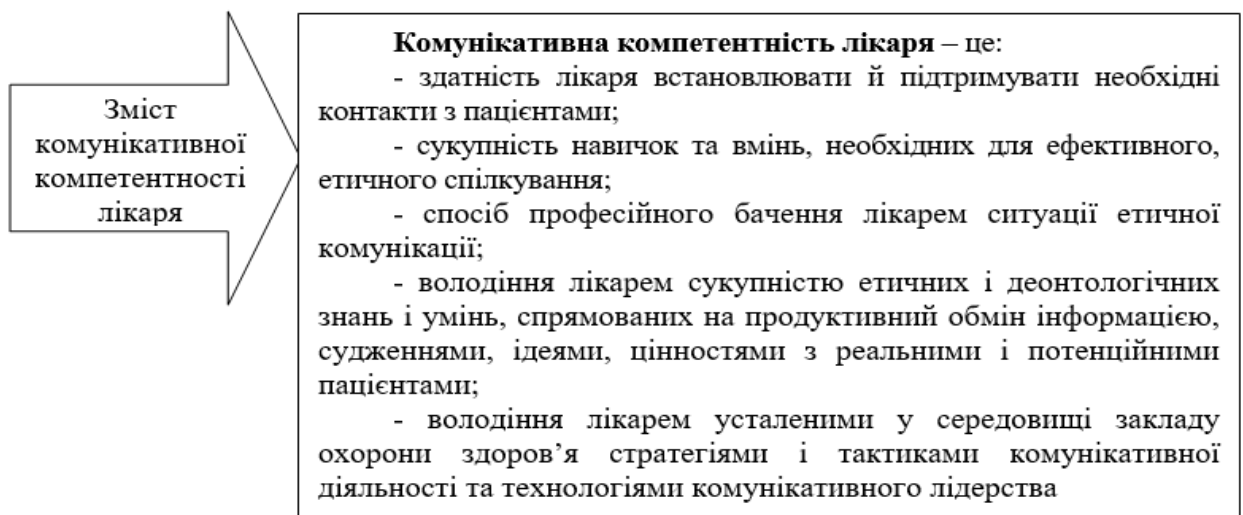


Рис. 3.2. Зміст комунікативної компетентності лікаря

Примітка. Сформовано на основі [33]

І елементи лікарської етики, і комунікативна компетентність лікаря як

інструменти репутаційного менеджменту підприємства повинні вибудовуватися на єдиних методологічних засадах. Це ілюструє рис. 3.3.

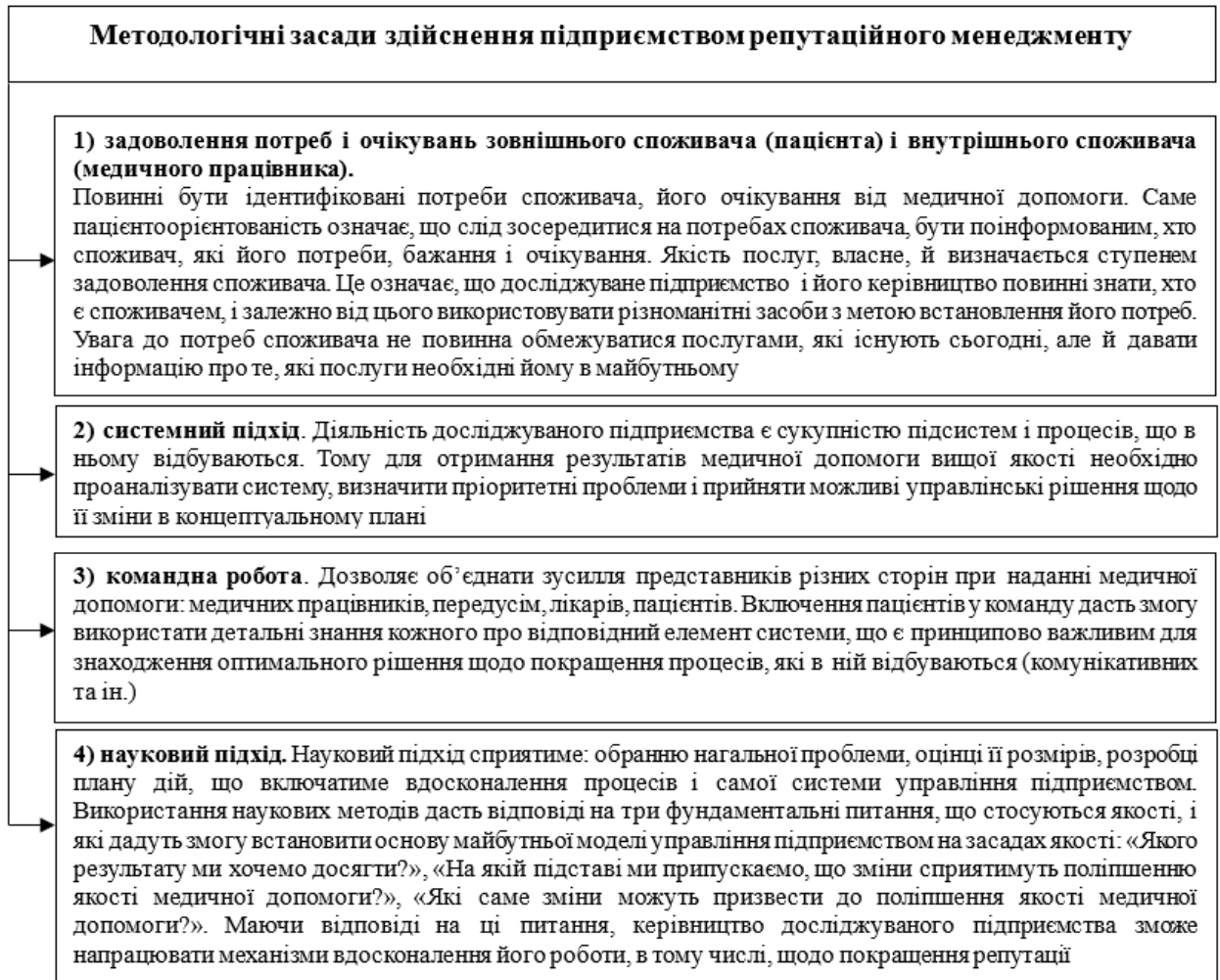


Рис. 3.3. Методологічні засади здійснення репутаційного менеджменту підприємства

Примітка. Сформовано автором самостійно

Здійснення інформаційної діяльності є важливим як для покращення репутації досліджуваного ЗОЗ (інформування про діяльність, формування цінності для споживача у вигляді медичних послуг тощо) і його персоналу (етичні відносини, комунікативна компетентність тощо), так і при формуванні важливого стратегічного документу – репутаційного профілю КНП «Тернопільська обласна клінічна лікарня» ТОР.

Перед створенням репутаційного профілю КНП «Тернопільська обласна

клінічна лікарня» TOP має бути проведений репутаційний аудит.

Структурно документ щодо репутаційного аудиту можна представити наступним чином (рис. 3.4).

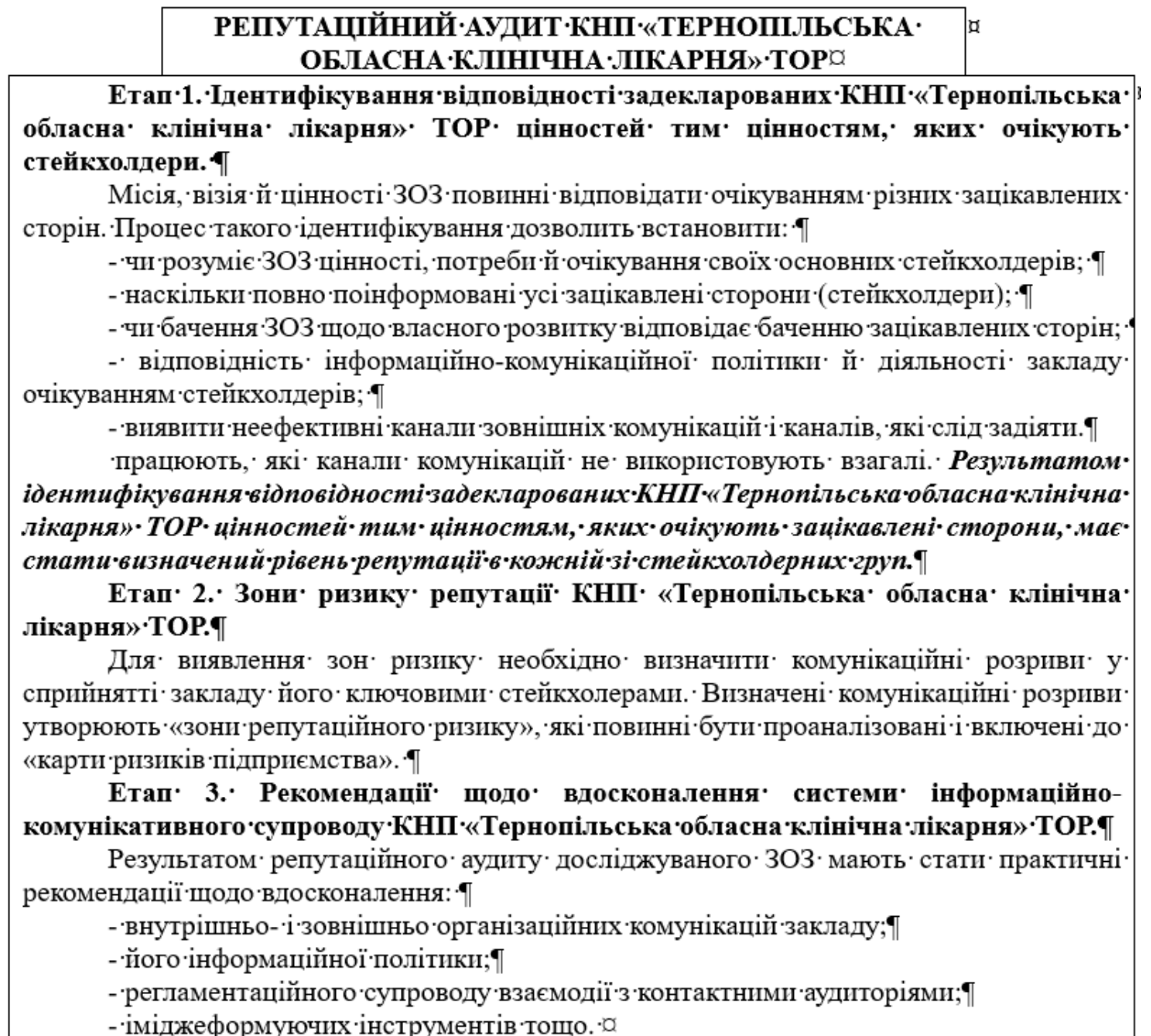


Рис. 3.4. Етапи репутаційного аудиту КНП «Тернопільська обласна клінічна лікарня» TOP

Примітка. Сформовано автором

Репутаційний аудит також повинен бути першим етапом репутаційного маркетингу (рис.3.5).

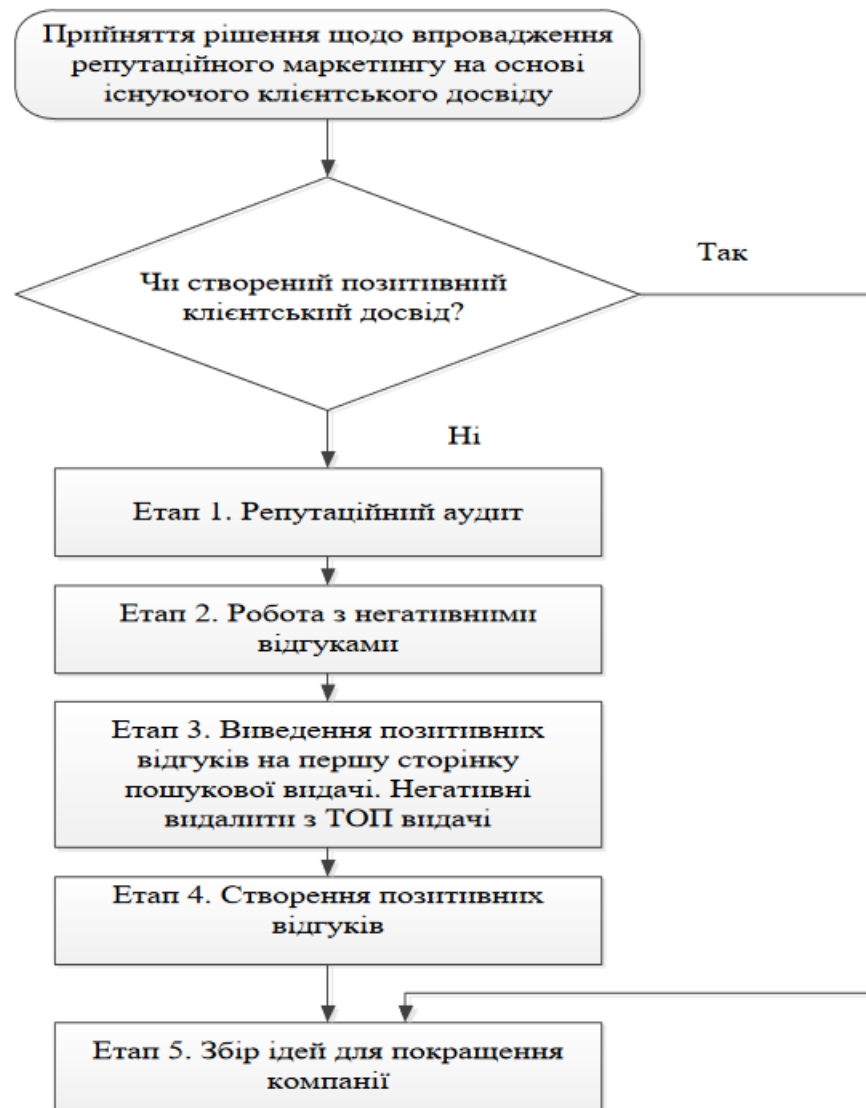


Рис. 3.5. Структурно-логічна схема впровадження репутаційного маркетингу, опираючись на існуючий позитивний клієнтський досвід
Примітка. Сформовано на основі [19]

Отже, розвиток репутаційного менеджменту КНП «Тернопільська обласна клінічна лікарня» ТОР з використанням вдосконаленого механізму забезпечення такого розвитку завдяки застосуванню ним інформаційно-комунікаційних, професійних й етичних інструментів, соціально відповідальної діяльності дозволить покращити: просування медичних послуг досліджуваного підприємства, його конкурентні переваги, ефективність діяльності як закладу, так і результативність роботи його персоналу.