

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

## **Кваліфікаційна робота магістра**

на тему: Формування та управління репутацією в закладах репродуктивних  
технологій

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

Вікторія  
Яковенко

Науковий керівник  
науковий ступінь,  
вчене звання

Наталія ПРУС,  
к.е.н., доцент

Гарант освітньо-  
професійної програми  
науковий ступінь  
вчене звання

Ганна МАТУКОВА,  
д.пед.н., професор

Завідувач кафедри,  
науковий ступінь  
вчене звання

Валентин ПАРІЙ,  
д.мед.н., професор

Київ, 2024

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

Освітній рівень магістр  
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри менеджменту  
охорони здоров'я

\_\_\_\_\_ року

**ЗАВДАННЯ**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Яковенко Вікторії Нодіївни

1. **Тема роботи:** Формування та управління репутацією в закладах репродуктивних технологій  
керівник роботи Наталія ПРУС, к.е.н., доцент  
затверджені наказом вищого навчального закладу від "21"червня 2024 р. № 791
2. **Строк подання студентом роботи** \_\_\_\_\_
3. **Вихідні дані до роботи** дані літературних та наукових джерел, форми фінансової, юридичної та кадрової звітності, аналітичні звіти НСЗУ, відгуки пацієнтів, опитування персоналу, дані соціальних мереж та онлайн-платформ.
4. **Цільова установка кваліфікаційної роботи**  
**Мета** кваліфікаційної роботи розробка теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу формування та управління репутацією в закладах репродуктивних технологій  
**Об'єкт дослідження** - процес формування та управління репутацією в медичних центрах  
**Предмет дослідження** - теоретико-методичні засади та практичні аспекти формування та управління репутацією в МЦ «Мати та дитина»
5. **Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу** – табл. 24, рис. 16
6. Дата видачі завдання "02" вересня 2024 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження та надання теми роботи	03 вересня 2024 р.	Виконано
2	Обґрунтування актуальності теми роботи	04 вересня 2024 р.	Виконано
3	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	15 вересня 2024 р.	Виконано
4	Надання матеріалів по першому розділу роботи	30 вересня 2024 р.	Виконано
5	Збір інформації для написання другого розділу роботи	01 жовтня 2024 р.	Виконано
6	Надання матеріалів по другому розділу роботи	14 листопада 2024 р.	Виконано
7	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	15 листопада 2024 р.	Виконано
8	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	30 листопада 2024 р.	Виконано
9	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	01 грудня 2024 р.	Виконано
10	Антиплагіатна перевірка роботи	02 грудня 2024 р.	Виконано
11	Підготовка доповіді до захисту роботи	07 грудня 2024 р.	Виконано

Студент \_\_\_\_\_  
( підпис )

Вікторія ЯКОВЕНКО  
( прізвище та ініціали )

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_  
( підпис )

Наталія ПРУС  
( прізвище та ініціали )

## АНОТАЦІЯ

Текст стор.96, табл.24, рис.16

Ключові слова: репутація, ділова репутація, управління репутацією, репутаційний менеджмент, клініка, репродуктивні технології,

В кваліфікаційній роботі магістра розкрито поняття, сутність та особливості репутації закладів репродуктивних технологій, методи формування, управління, а також методи оцінювання репутації. В ході дослідження проаналізована господарська діяльність мережі медичних центрів «Мати та дитина». Проведено аналіз діяльності та дослідження стану управління репутацією МЦ «Мати та дитина». Проаналізовано доцільність використання соціальних мереж для управління діловою онлайн-репутацією.

Результатом кваліфікаційної роботи магістра є визначення пріоритетних напрямів вдосконалення та вироблення рекомендацій щодо покращення управління репутацією клініки репродуктивних технологій МЦ «Мати та дитина» в сучасних умовах. Окрім цього, проведений SWOT-аналіз дозволив виявити слабкі сторони та загрози для подальшої діяльності медичного закладу, що стало основою для розробки плану дій їх усунення та формування заходів превентивних дій при виявленні загроз як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Пропозиції щодо оптимізації методів управління репутацією, дозволять забезпечити довготривалий розвиток та конкурентоспроможність медичного центру «Мати та дитина».

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ В ЗАКЛАДАХ РЕПРОДУКТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ	8
1.1.Поняття, сутність репутації організації та її особливості	8
1.2.Методи формування та управління репутацією в закладах репродуктивних технологій	17
1.3.Методи оцінювання репутації підприємства	24
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ В МЦ «МАТИ ТА ДИТИНА»	32
2.1. Характеристика МЦ «Мати та дитина»	32
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників його діяльності МЦ «Мати та дитина»	44
2.3. Аналіз та оцінювання стану управління репутацією МЦ «Мати та дитина»	53
Висновки до розділу 2	68
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ МЦ «МАТИ ТА ДИТИНА»	70
3.1. Пріоритетні напрями вдосконалення управління репутацією медичного центру в сучасних умовах	70
3.2. Рекомендації щодо вдосконалення управління репутацією МЦ «Мати та дитина»	76
Висновки до розділу 3	83
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88
ДОДАТКИ	94

## ВСТУП

Актуальність теми. В умовах зростаючої конкуренції на ринку медичних послуг та підвищення вимог пацієнтів до якості медичної допомоги, репутація медичного закладу стає ключовим фактором його успіху та сталого розвитку. Особливо це стосується закладів репродуктивних технологій, де довіра пацієнтів, професіоналізм персоналу та етичні аспекти діяльності відіграють вирішальну роль. Формування та управління репутацією в таких закладах вимагає комплексного підходу, який враховує специфіку галузі, етичні норми та очікування стейкхолдерів.

Незважаючи на зростаюче визнання важливості репутаційного менеджменту, багато закладів репродуктивних технологій в Україні все ще не мають системного підходу до формування та управління своєю репутацією. Це призводить до втрати конкурентних переваг, зниження довіри пацієнтів та потенційних ризиків для сталого розвитку закладів. Тому дослідження теоретичних засад та практичних аспектів управління репутацією в закладах репродуктивних технологій є актуальним та має важливе практичне значення.

Метою дослідження є розробка теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу формування та управління репутацією в закладах репродуктивних технологій.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі завдання:

- дослідити поняття, сутність репутації організації та її особливості
- охарактеризувати методи формування та управління репутацією в закладах репродуктивних технологій
- визначити методи оцінювання репутації підприємства
- провести аналіз діяльності МЦ «Мати та дитина»
- проаналізувати фінансово-економічні показники діяльності МЦ «Мати та дитина»

- провести аналіз та оцінювання стану управління репутацією МЦ «Мати та дитина»
- визначити пріоритетні напрями вдосконалення управління репутацією медичного центру в сучасних умовах
- розробити рекомендації щодо вдосконалення управління репутацією МЦ «Мати та дитина».

Об'єкт дослідження – процес формування та управління репутацією в медичних центрах.

Предмет дослідження - теоретико-методичні засади та практичні аспекти формування та управління репутацією в МЦ «Мати та дитина».

В кваліфікаційній роботі були використані наступні методи дослідження: контент-аналіз, порівняльний метод економічного аналізу, метод фінансового аналізу, графічні методи, опитування, анкетування, SWOT-аналіз, аналіз ризиків, аналіз соціальних мереж, узагальнення.

Елементи наукової новизни одержаних результатів полягає в розробці рекомендацій щодо удосконалення процесу управління репутацією МЦ «Мати та дитина» на основі проведеного аналізу діяльності, результатів SWOT-аналізу та дослідженні репутації медичних центрів в мережі Інтернет.

Практичне значення результатів дослідження полягає у визначенні ключових факторів, що впливають на формування репутації медичних центрів репродуктивних технологій, розробці структури плану дій у кризових ситуаціях, що несуть репутаційну загрозу, а також розроблені заходи превентивних мір захисту ділової репутації.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ В ЗАКЛАДАХ РЕПРОДУКТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

#### 1.1. Поняття, сутність репутації організації та її особливості

У нашому сьогоденні в будь-якому бізнес середовищі і не тільки, репутація стає тим вагомим нематеріальним активом, який значною мірою впливає на успіх та конкурентоспроможність закладу. Репутація набувається роками кропіткої праці і захисту доброго імені потребує не лише фізична чи то юридична особа, але й заклад, організація чи навіть бренд. Це стосується і сфери охорони здоров'я. Ключову роль у виборі послуг відіграє саме професійна репутація закладу. Для закладів, які спеціалізуються на сфері допоміжних репродуктивних технологій, медична діяльність має унікальні особливості в порівнянні з іншими видами послуг і поняття репутації набуває ще більшого значення, адже формується вона не лише на якості отриманих послуг і задоволеності пацієнтів, але й успішності проведених процедур, тобто народженні здорового потомства.

Репутація підприємства починає формуватися з моменту його заснування на ринку серед інвесторів, постачальників, партнерів, перших клієнтів та суспільства в цілому. І завдяки позитивним чи негативним відгукам і досвідам стає більш стабільною та глибшою, збільшуючи кількість потенційних клієнтів та обсяги продажу послуг. Таким чином, «ділова репутація» закладу є конкретним поняттям і тому вимагає певних витрат на її формування та підтримку на відповідному рівні.

З юридичної точки зору, термін «ділова репутація» це сукупність інформації (підтвердженої документально) про особу, на основі якої можливо зробити висновок про відповідність її господарської та/або професійної діяльності вимогам законодавства[65]. А якщо спиратись на наукові джерела, то це скоріш науково обґрунтована оцінка професійно значущих якостей



закладу, яке сформувалося у свідомості суспільства та уявленні споживачів і працівників даного підприємства.

Цивільний кодекс України визначає ділову репутацію як немайнове благо, яке охороняється законодавством (ч.1 ст.201 ЦК України). Згідно нього репутація юридичних і фізичних осіб захищена як особисте благо, яке не підлягає обмеженню чи вилученню державою, навіть у разі надзвичайного стану чи інших виняткових обставин, забезпечуючи власникам стабільність та непорушність цього права.

Також, згідно статтям 94 та 299 Цивільного кодексу України, кожна особа має права на недоторканність своєї репутації, а згідно статті 23 – її пониження розглядається у розрізі завдання моральної шкоди і підлягає відшкодуванню [63].

Поняття «репутація» - в різні часи мало різні значення. Майже до кінця ХХ ст. визначення репутації мало здебільшого емоційний відтінок і стосувалося окремих осіб чи груп. В перекладі з латинської мови «reputation» значення формулюється як «обмірковування», «роздуми» [56], а згідно тлумачного словника Вебстера та Великого тлумачного словника української мови – «оцінка, загальна думка про когось», «авторитет», «повага», «престиж» [18, с.495, 22, с.1216].

У 1996 році вперше це поняття з'являється в наукових колах завдяки дослідженням Фомбрана Ч. [27]. У своїй праці він вказував, що важлива не лише емоційна, але й раціональна складова у формуванні репутації окремих осіб чи організацій. І на той час це стало новим словом у даному напрямку. На основі досліджень репутації Фомбрана і К. ван Ріла у 1997 році починають виокремлювати 6 основних підходів до вивчення репутації: економічний, бухгалтерський, стратегічний, маркетинговий, організаційний та соціологічний [8].

З початку 2000 рр. дослідники Інституту репутації (США) в своїх роботах розмежовують такі визначення як «корпоративна індивідуальність»,

«репутація», «імідж», але чіткої схеми формування кожного з них не описують. Виділяють три вагомих фактори при формуванні репутації:

- репутаційний капітал - економічний актив, який сприяє зростанню вартості підприємства і укріплення конкурентних переваг
- імідж або репрезентація - зовнішній образ закладу, який формується в свідомості споживачів
- судження або оцінка репутації - підсумкове ставлення громадськості, яке засноване на минулих діях чи досягненнях.

Дослідники James E. Post і Jill M. Griffin розглядали репутацію з позиції стейкхолдерів:

- «індивідуальна репутація» - сприйняття та ставлення до компанії однією з груп стейкхолдерів[15];
- «мета-репутація» - загальне уявлення про компанію чи особу, сформоване на основі різних джерел, таких як клієнти, партнери, медіа, конкуренти чи громадські організації[12]

Однією з перших серйозних робіт західних дослідників фахівці вважають роботу G. Dowling «Репутація фірми. Створення, управління й оцінка ефективності»(2003р.). В роботі розглядаються підходи і технології формування ділової корпоративної репутації, іміджу та індивідуальної впізнаваності. Цінність даної роботи полягає в тому, що автор спробував конкретизувати поняття іміджу та репутації та перевести обговорення на рівень методів і технологій аналізуючи конкретні приклади.

Для західних компаній ділова репутація стає одним з головних пріоритетів для керівництва і топ-менеджерів. У вітчизняному бізнес-середовищі дане питання також набуває актуальності, зростає усвідомлення важливості ділової репутації, як гарантії довгострокового успіху на ринку.

Науковцями поняття репутації трактується по різному. В різних джерелах, що були опубліковані на початку 2000-х рр. дослідники виявили 49 оригінальних визначень поняття «репутація» Деякі з них представлені в таб.1.1.

Таблиця 1.1.

**Визначення поняття «репутація»**

Автор	Визначення
1	2
Armen Alchian, Harold Demsetz	"Репутація, є активом і є іншим способом вираження того, що надійна інформація про майбутній результат є водночас і тим, що вимагає витрат, і цінним благом"[1]
Leslie Haines- Ross	"Репутація – це кількісний показник, який достовірно збільшує багатство"[10, с.96]
John Doorley, Helio Fred Garcia	"Репутація – це власність і нею необхідно розпоряджатись як власністю. Репутація нематеріальна, але у неї є велика нематеріальна ціна (для мегакорпорацій, наприклад, вартість репутації сягає мільярдів доларів). Тому, можна сказати про неї як про актив або власність. Нездатність сприймати репутацію в її матеріальному прояві обов'язково дасть про себе знати. ... Успішний контроль за репутацією не лише запобігає спаду, а і суттєво підвищує цінність підприємства"[6, с.208]
Grahame Dowling	"Репутація – це ціннісні характеристики (такі як автентичність, чесність, відповідальність і порядність), що викликаються корпоративним іміджем, сформованим у людини"[27, с.86]
Ляшенко О.М., Дмитрук Є.В.	"Репутація – неліквідний нематеріальний актив довготривалого багатоцільового характеру експлуатації, що має споглядально-вартісну природу та виступає важелем і мультиплікатором взаємоузгодження інтересів організації при забезпеченні його економічної безпеки"[36, с.114]
Родіонов О.В., Погорелов Ю.С.	«Репутація – це результат накопичення інформації стейкхолдерами, яку вони отримують, орієнтуючись на вихідні від компанії різного роду сигнали»[43]
David D. Whetten і Bernard M. King	«Репутація – це сприйняття організації, яке у позитивний бік відрізняє її від інших рівнозначних організацій»[19]
James Green	«Репутація – це гроші, які ви заробляєте сьогодні і будете чи не будете заробляти завтра. Це також перспектива (чи її відсутність) розвитку вашого бізнесу»[11]
Галянтич М.К.	«Це загальна думка про окрему особу, групу чи колектив людей, що складається на підставі оцінки якості продукції, роботи, вчинків, переваг та недоліків будь-якої особи»[25, с.98]
Саприкіна І.В.	«Це інформація, яка набула рис суспільного знання про досягнення особи чи підприємства»[55, с.34]

\*Наведено за[1, 6, 10, 11, 19, 25, 27, 36, 43, 55]

Якщо проаналізувати дані наведені в таб.1.1., то можна сказати, що кожен з науковців формулював визначення поняття «репутація» у загальному значенні або лише з певного аспекту.

Також, у наукових виданнях доволі часто можна зустріти ототожнення репутації з гудвілом, іміджем, брендом.

Гудвіл – це оцінка результатів роботи закладу, з врахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів. Це актив, який нероздільно пов'язаний з певною окремою компанією, його не можна передати в тимчасове користування. Цінний в поєднанні зі всіма ключовими складовими конкретної компанії – капіталом, майном, менеджментом, тощо. Гудвіл може змінюватись в залежності від різних макроекономічних показників, коливань курсу валют, інфляції, також поняття «позитивний гудвіл» активно використовують фінансові аналітики для демонстрації фінансової стійкості та інвестиційної привабливості компанії.

Імідж є невід'ємною частиною репутації. Не існує об'єктів без іміджу, хоча якщо його нема, теж можна вважати іміджем, але таким який викликає насторожену реакцію. Прийнято завжди говорити про імідж лідера, керівника, але саме поняття іміджу включає і імідж компанії загалом.

У своїй діяльності компанія стикається з великою кількістю людей, від інвесторів, постачальників до споживачів, пацієнтів, технічних працівників, тих хто просто знаходиться поруч, тому прийняття рішення щодо корпоративної ідентичності буде сприяти формуванню позитивної репутації. Корпоративний імідж має прослідковуватися практично у всьому – назві компанії, емблемі, уніформі персоналу, стилі оформлення приміщень, тощо. Все має бути спрямовано на те, щоб створити у споживачів (пацієнтів) єдиний образ закладу. Серед працівників закладу буде формуватися почуття єдності, спільної місії, що буде позитивно сприяти на мотивацію досягати високих результатів, щоб відповідати іміджу.

Порівняння цих понять відображено на рис. 1.1.



Рис.1.1. Порівняння понять «імідж», «корпоративна репутація», «гудвіл»

Хоча всі ці поняття взаємопов'язані і мають схожий зміст, проте існують і суттєві відмінності(Рис.1.2.).

В сучасних умовах репутація – це явище, яким можна керувати. Це дуже важлива компонента, яка має велике значення, особливо для великих компаній. Саме для цього і призначений репутаційний менеджмент – система дій, спрямованих на створення позитивного іміджу компанії, підтримку та захист репутації в очах громадськості. Ця система дає можливість скоротити час і швидко завоювати довіру споживачів, підвищити привабливість для інвесторів, збільшити лояльність постачальників, сприяє успіху у конкурентній боротьбі, а також зміцнювати корпоративний патріотизм в організації.

**Репутація -**

- Узагальнене сприйняття підприємства, яке формується у свідомості громадськості спираючись на експертну оцінку всіх аспектів його діяльності.

**Гудвіл -**

- Нематеріальний актив, але який додає вартості понад матеріальні активи. Грошова оцінка престижу. Це поняття використовують в податковому та бухгалтерському обліку.

**Бренд -**

- Сукупність зв'язків торгової марки зі споживачами продукції, які формуються за допомогою реклами чи обслуговування

**Імідж -**

- "Імідж це мистецтво керувати враженням" - Е.Гоффманн. Поверхневий образ компанії, сукупність вражень, які у свідомості покупців формують неповторний образ, що сприймається на емоційному рівні.

Рис.1.2. Відмінності понять «репутація», «імідж», «бренд», «гудвіл»

Щоб розуміти чим можна «управляти» потрібно класифікувати основні види репутації, оскільки в процесі життєдіяльності їх може бути велика кількість. На сьогоднішній день немає чіткого розподілення за ознаками, тому можна систематизувати та сформувану розширену класифікацію видів репутації (див. таб.1.2.):

Таблиця 1.2.

### Види репутації

Ознаки	Класифікація
Предметна складова	Професійна, ділова, політична, соціальна тощо
Рівень впливу	Внутрішня, зовнішня, комбінована*
Середовище впливу	Онлайн, оффлайн
Відношення	Позитивна, негативна, заплямована*, нейтральна*
Оцінка	Фінансова репутація, гудвіл

\*Сформовано на основі[26, 40, \*доповнено автором]

Однак, найважливішою ознакою репутації є здатність впливати на розвиток бізнесу. Спираючись на все вищеперераховане, можемо сформулювати основні функції ділової репутації:

1. Зростання капіталу. Зростає акціонерна вартість компанії, в свою чергу це сприяє залученню інвестицій в розвиток діяльності, підвищуючи прибутковість та підсилюючи конкурентні переваги.

2. Стабільність в кризові періоди. В період економічних криз нематеріальний актив компанії може зберегти акціонерну вартість підприємства, оскільки є більш стійким до коливання цін.

3. Інформаційний контроль. Компанія може контролювати подачу інформації про специфіку своєї діяльності, постійно потрібно демонструвати успіхи і досягнення.

4. «Пояс безпеки». В умовах будь-якої кризи, економічної, фінансової тощо, саме ця особливість може виступити важливим аспектом щоб залишатися стійким на ринку.

5. Просування на ринку нових послуг чи товарів. Споживачі з більшою довірою ставляться до нової продукції підприємства, яке вже відоме.

6. Цінність товарів і послуг. Сприйняття цінності продукції нівелює поняття ціни на товар, що робить товар незамінним для покупців, а також збільшує лояльність споживачів загалом.

7. Престиж працедавця. Гарна репутація підприємства приваблює працівників, заради роботи в стабільній компанії співпрацівники можуть погодитися працювати і за меншу заробітну плату.

8. Плинність кадрів. Підприємство яке цінує своїх працівників, покращує психологічний клімат у колективі, зміцнює командний дух і це також впливає на економічні показники діяльності.

9. Стабільність. Висока цінність нематеріального активу дає можливість займати і утримувати стійке положення на ринку

10. Підтримка з боку держави або міжнародних організацій. Отримання державних замовлень на товари чи послуги, які надаються в компанії або спільні проекти з міжнародними організаціями фінансовані іншими державами.

В умовах сучасних технічних досягнень та згідно аналізу досвіду різних передових компаній світу на сьогоднішній день найбільш ефективним інструментом в створенні та формуванні репутації закладу є мережа Інтернет. Саме в Інтернет-просторі людина проводить дуже багато часу, зокрема і в соціальних мережах. Цифрові технології впливають на наш побут, професійну діяльність та комунікацію з оточенням. Зміни, які відбулися зі світом у часи пандемії COVID – 19 значно прискорили інтеграцію до online-світу. Завдяки інтернету та соціальним мережам компанії зустрічаються з великим неконтрольованим потоком відгуків та оцінок споживачів послуг, який миттєво впливає на репутацію. Розповсюдження інформації більше схоже на «сарафанне радіо».

Таким чином, варто використовувати будь-які онлайн-платформи для активної взаємодії з аудиторією. За статистичними даними, 4 з 5 клієнтів перед покупкою товару чи послуги шукають відгуки про продукт/послугу або продавця/надавача послуг. І в даному аспекті ступінь довіри до «сарафанного радіо» завжди був більш вагомим ніж реклама чи офіційні джерела. Обмін якісним контентом, відповіді на запитання та відгуки пацієнтів допомагають закладам встановлювати міцні зв'язки та забезпечувати лояльність пацієнтів. Саме такий підхід взаємодії забезпечує позитивний імідж компанії та підвищує довіру до бренду.

Розглядаючи поняття репутації в сфері охорони здоров'я на прикладі клінік репродуктивної медицини, слід враховувати специфіку послуг, які надають ці заклади. Основними показниками успіху в цій сфері є не просто імідж компанії, а скоріш результативність послуг, таких як відсоток успішних процедур, історії та відгуки пацієнтів та партнерів, підтримка



пацієнтів не тільки під час візитів до клініки, але й під час кожного етапу на цьому шляху. Все це складає не просто гарний образ в уяві, але й той набір характеристик, які створюють довіру до закладу.

## **1.2. Методи формування та управління репутацією в закладах репродуктивних технологій**

Формування та управління репутацією потребує стратегічного підходу, який дозволяє підтримувати рівновагу з внутрішнім та зовнішнім середовищем. Для цього потрібно провести моніторинг змін середовища та відстежити зміни з боку запитів пацієнтів та інших зацікавлених сторін. Досить довгий час стратегією вважалась сукупність управлінських зусиль та рішень по ефективному управлінню ресурсів. Пріоритетним завданням було завоювання ринку за рахунок демпінгу цін на послуги чи товари.

Лише з середини 1970-х років загальна думка почала змінюватись. Ринок переповнений - загострюється конкурентна боротьба між компаніями, ефективним інструментом в цій боротьбі став PR. Серйозною проблемою на той час стала відсутність чітко вираженої репутаційної стратегії. Також відсутнє теоретико-методологічне забезпечення та практичний досвід формування таких стратегій.

Для України репутаційний менеджмент є відносно новим напрямком, але вже став невід'ємною частиною будь-якого бізнесу. Визначення цього поняття формується як «управління процесом формування і корегування репутаційних ознак, доведення їх до цільової аудиторії»[62, с.150]. Отже, керування репутацією значить впливати на всі її компоненти та враховувати їх при ухваленні рішень. Від негативних відгуків, скандалів, недоброчесної поведінки конкурентів або інших факторів, що можуть спричинити збитки не захищена жодна компанія, тож управління репутацією може суттєво підвищити стійкість до таких впливів.

Варто зазначити, що наразі ринок медичних послуг зазнає значних змін. Методи формування репутації виключно через засоби масової інформації вже не є такими ефективними, як колись. На сьогоднішній день існують розроблені методичні прийоми для формування образу медичного закладу, які дозволяють використовувати різноманітні напрями діяльності. Від підтримки постійних чи/або періодичних зв'язків із ЗМІ до просування послуг та закріплення інтересів закладу у державних установах.[37].

Ключовим фактором створення репутації медичного закладу є використання різноманітних каналів для поширення інформації про надавані медичні послуги. Сучасний світ задає тенденції та вказує на важливість інтернет-ресурсів та каналів для розповсюдження інформації, тому впевнено можна визнати онлайн-репутацію невід'ємною частиною успіху сучасного медичного закладу.

Для уникнення помилок в управлінні репутацією, варто звернути увагу на досвід закордонних компаній у вивченні закономірностей формування, підтримки та захисту ділової репутації.

Розглянемо деякі теоретичні і методологічні принципи формування репутаційної стратегії в управлінні. Базовий принцип репутаційного менеджменту це системність та безперервність, оскільки репутаційні характеристики не можна підтримувати одноразовими заходами.

Для медичної установи, тим більше для сфери надання репродуктивних послуг важливими критеріями саме ділової репутації виділяють(Таб.1.3.):

Таблиця 1.3.

## Основні компоненти репутації репродуктивних клінік

№ з/п	Критерій	Стисла характеристика
1	Якість	Висока якість надаваних закладом послуг та відповідність очікуванням пацієнтів. Високі показники діяльності клініки зміцнюють репутацію на ринку медичних послуг
2	Надійність	Клініка несе відповідальність за надані послуги, забезпечує постійне та послідовне обслуговування на всіх етапах надання медичних послуг
3	Етичність	Клініка діє відповідно до етичних та моральних принципів, викликає повагу та довіру у стейкхолдерів
4	Орієнтація на пацієнта	Клініка твердо орієнтована на потреби та інтереси своїх пацієнтів, прислухається до пацієнтів та вдосконалює послуги відповідно до їх очікувань.
5	Персонал	Висококваліфіковані спеціалісти у своїй справі, клініка цінує своїх працівників, підтримує кар'єрний розвиток та зростання, також можна віднести уважність та чутливість до пацієнта
6	Управління	Добре керована клініка, керівництво має чітке уявлення про майбутнє клініки, стратегічно планують та керують клінікою. Це дає відчуття стабільності і довіри до закладу
7	Лідерство	Клініка втілює інноваційні методи в підходи лікування безпліддя, вдосконалюється, задає тренди в лікуванні, а не просто повторює за іншими
8	Фінансова стабільність	Стабільне підвищення фінансових показників, рентабельності вказують на успішне управління ресурсами та викликають довіру і впевненість в клініці
9	Соціальна відповідальність	Підтримка соціальних, екологічних факторів у розвиток громади. Застосування в своїй діяльності технологій з низьким впливом на довкілля
10	Емоційна привабливість	Створення своєї атмосфери, де пацієнти відчують комфорт та безпеку при медичних маніпуляціях

\*сформовано автором

Таким чином, медичний заклад формує нову культуру взаємодії з пацієнтами, акцентуючись на потребах пацієнтів та готовністю змінюватись, щоб ці потреби задовольнити. В очах пацієнта він вже не просто отримувач послуг, а фактично повноправний учасник процесу, до його думки

прислухаються, через його потреби відбуваються зміни. Завдяки таким зусиллям досягається прихильність та лояльність пацієнтів, що і сприяє зміцненню репутації медичних закладів в цілому.

Якщо детально проаналізувати ці 10 критеріїв, можна відобразити компоненти репутації, як показано на рис.1.3.:



Рис.1.3. Основні компоненти репутації

Також, слід розрізняти, що формування репутації залежить і від етапу розвитку клініки, і цей момент також можна розподілити на категорії[33]:

- Створення репутації клініки з 0 – для початкового етапу бізнесу, медичний заклад має пройти цей етап, щоб зайняти свою ринкову нішу на ринку послуг
- Підтримка репутації, яка вже була сформована, фактично це обслуговування вже створеного позитивного іміджу
- Відновлення – разі погіршення або втрати доброго імені компанії відновлення є частиною процесу репутаційного менеджменту.

Підходи до формування репутації в залежності від стадії розвитку медичного закладу загалом дещо різняться(Таб.1.4.)

Таблиця 1.4.

**Підходи до формування репутації в закладах репродуктивних технологій**

Початковий етап розвитку	Подальший розвиток вже існуючої
Провести аналіз ресурсів Встановити цілі Розробити стратегію розвитку	Аналіз існуючої репутації Корегування розробленої стратегії Пошук додаткових ресурсів для розвитку
Складання покрокового сценарію трансформації Створення іміджу, бренду, власне репутації Розвиток комунікативних вмінь Просування серед цільових груп аудиторії	Поліпшення управлінського підходу, лідерських якостей Корегування іміджу, бренду, репутації Публічна активність для більшої впізнаваності Просування серед цільових груп аудиторії

\*сформовано автором

Як можна побачити з таб.1.4., етапи формування та розвитку дещо збігаються.

У всіх випадках медичний заклад має мати в наявності надлишкові ресурси для усвідомлених фінансових витрат на формування та управління своєю репутацією[33].

Результати досліджень отримані компанією Economist Intelligence Unit, ризик зниження ділової репутації має найбільший вплив на роботу закладу в порівнянні з іншими ризиками[7].

Отже, управління репутацією медичного центру – це свідомий вплив на фактори, які визначають формування репутації медичного центру. Це комплексна, цілісна та взаємоузгоджена діяльність, яка направлена на формування (якщо репутація ще не сформована) або підвищення рівня репутації, іміджу, гудвілу тощо[41, с.132-134].

Процес управління репутацією дослідники пропонують формувати за такими основними принципами: формування (система заходів для створення репутації), комплексна оцінка рівня корпоративної репутації, коригування та підтримка на певному рівні (для цього пропонується розроблення програми захисту ділової репутації)[40, с.57-61]. Проте, система репутаційного менеджменту має складатися з таких факторів: побудова стратегії для розвитку, організування (створення організаційної структури в компанії для управління корпоративною репутацією), розробка системи мотивації працівників для стимуляції розвитку позитивної корпоративної репутації, контроль та регулювання цих процесів. Схематично процес управління можна зобразити так (рис.1.4.)

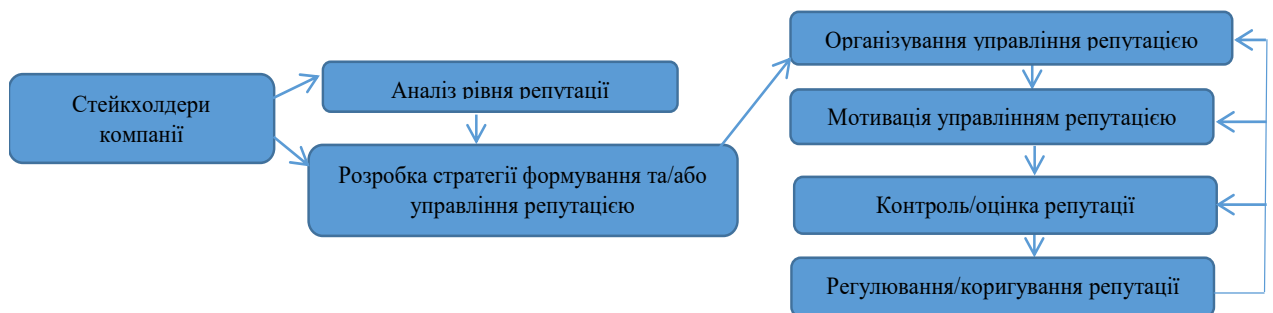


Рис.1.4. Процес репутаційного менеджменту

Описані вище методи формування репутації в минулому асоціювалися з діяльністю у сфері зв'язків з громадськістю, але завдяки діджиталізації репутація медичних закладів тісно пов'язана з результатами пошукових систем.

SERM(Search Engine Reputation Management) – метод керування репутацією медичного закладу у пошукових системах та соціальних мережах. Моніторинг згадок медичного закладу у мережі Інтернет є доволі простим і доступним методом для управління репутацією медичної установи. У такий спосіб досліджуються практично всі відгуки про компанію та їх джерела. Однак, окрім позитиву в мережі доволі швидко може поширюватись і негатив. І найгірше, що може зробити клініка у відповідь на негативний

відгук – не відповісти на нього і залишити без уваги. У соціальних мережах публікації дуже швидко отримують вподобання, коментарі та поширення серед читачів та спільнот, тому реакція на подібні відгуки має бути блискавичною. Швидка відповідь вказує на готовність керівництва до діалогу та вирішення проблеми, що не аби як впливає на репутацію закладу.

Беручи до уваги цей фактор, можна зробити висновок, що для будь-якої компанії важливо активно працювати над створенням, поліпшенням або утриманням своєї репутації в онлайн середовищах. Загальний імідж та сприйняття компанії можна представити так(Рис.1.5.):

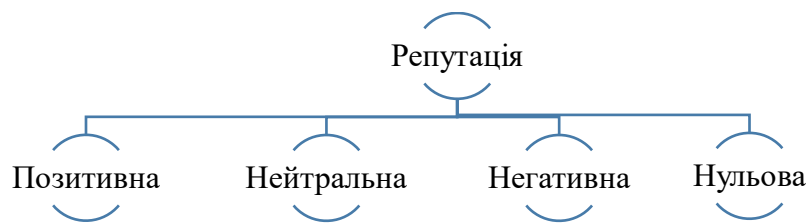


Рис.1.5.Типи репутації

Формування позитивної репутації відбувається при переважанні позитивних відгуків чи будь-яких дописів про заклад[13]. Нейтральна репутація не має чітко виражених позитивних чи негативних згадок, можливо через неактивність в соціальних мережах. Переважання негативних відгуків над позитивними формують негативну репутацію, що може нести за собою втрату клієнтів та зниження продажів[3]. Нульова репутація буває у компаній, коли про неї не існує жодних згадок в Інтернеті, що також негативно впливає на майбутні зв'язки з партнерами або залучення нових клієнтів. Відсутність відгуків про компанію формує враження у потенційних партнерів чи клієнтів, що компанія не має достатнього досвіду і не викликає довіри[5].

У більшості випадків саме відгуки є головним фактором, що приваблюють пацієнтів до медичного центру. Тому послуги спеціалістів онлайн-ринку наразі мають великий попит і активно використовуються в бізнес-середовищах для керування корпоративною репутацією. Їх залучення дозволяє моніторити та аналізувати відгуки, а також сприяє виявленню

потенційних проблем на ранніх етапах та вдосконаленню якості обслуговування пацієнтів.

Також важливо слідкувати і за репутацією конкурентів для оцінки їх сильних та слабких сторін щоб покращити власний рівень обслуговування.

### **1.3. Методи оцінювання репутації підприємства**

На сьогоднішній день доступно безліч методик та систем, розроблених для аналізу такого поняття, як «ділова репутація». Найбільшу популярність та фактично світове визнання в цій області отримали RepTrak® System, що був розроблений Інститутом репутації (США), та Reputation Quotient(RQ), також створений Інститутом репутації разом з Harris Interactive.

Обидва методи значно різняться між собою в орієнтованості, масштабі та суворості. Однак є спільні риси для цих програм – можливість збирати велику кількість даних з в динаміці та різних джерел і це дає можливість застосувати бенчмаркінг.

Reputation Quotient(RQ) – підхід для визначення сприйняття репутації у різних груп стейкхолдерів та в різних галузях та різних регіонах, зокрема країн Європи, США, Латинської Америки та Південної Африки. Був розроблений та вперше опублікований у 1999 році в газеті The Wall Street Journal у США. Корпорація Johnson&Johnson, гігант медичного та фармацевтичного бізнесу, посіла перше місце у звіті того року. З того ж року дослідження RQ проводять і в інших країнах світу, щоб довести придатність такої концепції вимірювань[20]. Звіт публікується щорічно, щоб визначити 100 кращих компаній за рівнем корпоративної репутації. Компанія Harris Interactive до тепер використовує шкалу RQ на постійній основі.

Шкала RQ складається з 6 складових[42]:

1. Емоціональна привабливість(Emotional Appeal);
2. Продукти та послуги (Products and Services);



3. Соціальна відповідальність(Social Responsibility);
4. Корпоративна культура та середовище(Workplace Environment);
5. Бачення та лідерство(Vision and Leadership);
6. Фінансова результативність(Financial Performance)

Методологія дослідження базується на 2-х етапах. На першому етапі опитувані повинні відповісти на 2 питання:

1. Які 2 компанії з тих, які вам відомі, на вашу думку, мають найкращу репутацію?

2. Які 2 компанії з тих, які ви знаєте, на вашу думку, мають найгіршу репутацію?

Відбувається підрахунок відповідей, та формується перелік найбільш помітних компаній.

На 2 етапі окрема група респондентів дає детальні оцінки цим 2 компаніям. Репутація оцінюється за 20 атрибутами, та формують загальний індекс репутації(Рис.1.6.):

Кожна складова деталізується за допомогою ще декількох факторів. Ці фактори були розроблені на основі масштабних досліджень, проведених в США, Європі, Австралії в період з 1998 по 2000рр.[62, с.250]. Перед проведенням дослідження організували ретельні якісні дослідження, та тести для перевірки відповідності концепції вимірювання, а також її адаптацію до відповідної мови країни проведення. За результатами тестування з'ясували – дана шкала доволі точно відображає емоційну привабливість та 5 раціональних складових[35, с.357]. Дана методика приділяє однакову увагу кожному пункту, оскільки вважалося що всі складові рівномірно впливають в загальну репутацію.

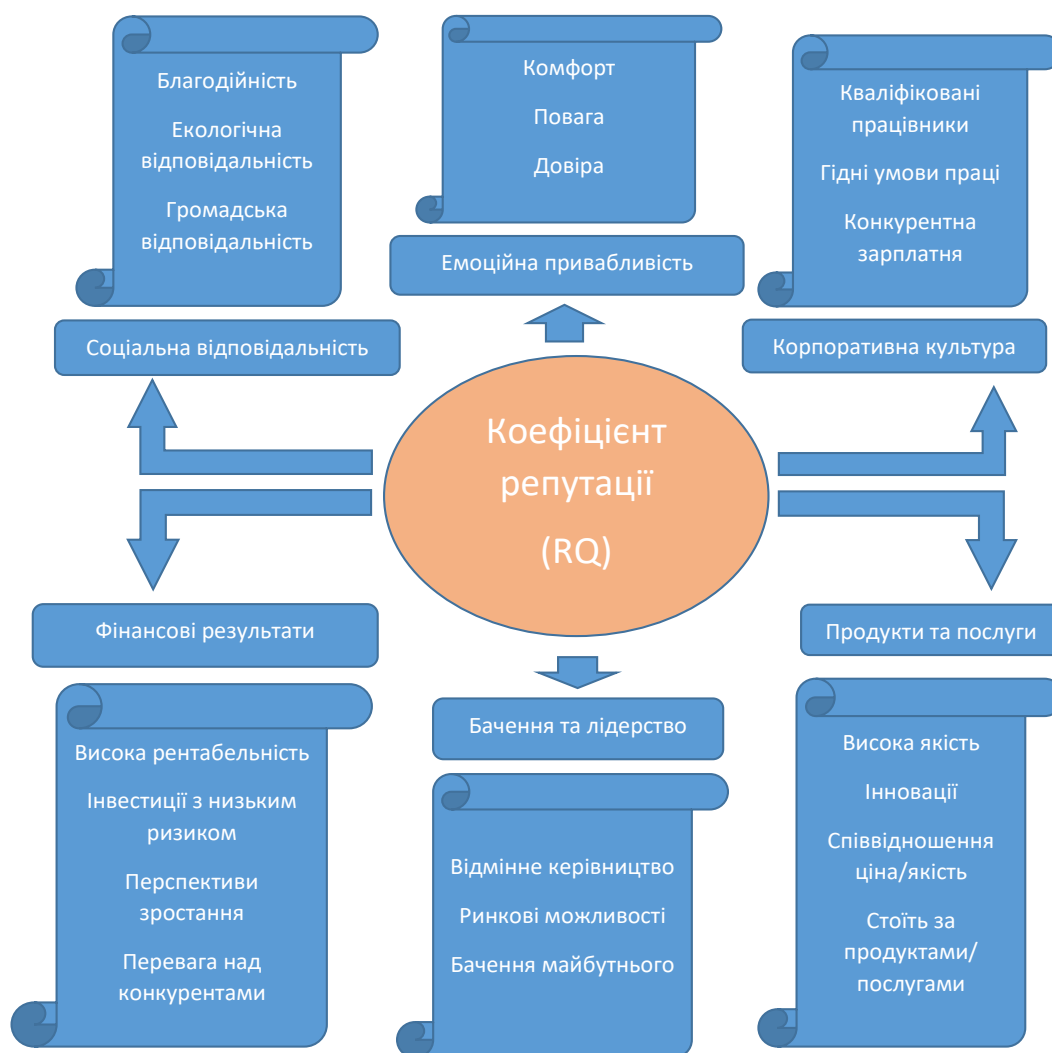


Рис.1.6. Шкала Reputation Quotient(RQ)

Дана методика отримала критику з боку інших дослідників, наприклад Manfred Schwaiger вважав, що в шкалі плутаються пояснення з наслідками, що може ускладнити інтерпретацію результату[35, с.359]. Також дослідник свідчить, що емоційна привабливість перевищує інші 5 елементів, тож є найголовнішим фактором[35, с.359].

Інші дослідники, зокрема Angel Alloza та Luis Carlos Martinez, підкреслили недоліки рівномірної важливості в контексті підрахунку загального результату[35, с.359]. Тому, врахувавши всі недоліки, науковці переглядають погляди до методики RQ та трансформують її в RepTrak. Графічне зображення моделі RepTrak представлено у Додатку В Рис.В.1.

Дана система була запропонована у 2005 році в Іспанії(Мадрид). Вже в 2006 році на 10-му міжнародному конгресі з Ідентичності, Репутації та Конкуреноспроможності(Нью-Йорк) представлена академічній та бізнес-спільноті і досі використовується на постійній основі в багатьох країнах.

В процесі створення репутаційного індексу Leonard Ponzi, Charles Fombrun та Naomi Gardberg провели ряд досліджень[16], у яких перевірили підхід Scott Highhouse, який передбачав, що репутація складається з емоційного та раціонального рівнів. Дослідники виявили, що поділ цих рівнів і визнання емоційного підґрунтя як основи репутації мають свої переваги.

Модель RepTrak вираховує індекс репутації (Pulse) включає в себе 3 рівні – це когнітивний, емотивний та конативний (наміри щодо поведінки). Цікаво, що вираховується Pulse спираючись лише на емотивні індикатори. Базисом для індикації глобальної репутації стали такі 4 індикатори:

- Я маю позитивну думку про підприємство
- Довіряю цій компанії
- Я поважаю та захоплююсь компанією
- Компанія має позитивну репутацію

Когнітивний рівень складають такі фактори:

- продукти та послуги;
- інновації;
- умови праці;
- управління;
- відповідальність;
- лідерство;
- результативність.

В стандартній моделі RepTrak ці фактори ще складаються з атрибутів(їх 23), майже як і в моделі RQ(20), проте, Інститут репутації також розробив і скорочену форму моделі, де кожному фактору відповідає лише один атрибут. Така скорочена форма використовується, коли потрібно виміряти індекс репутації великій кількості компаній.

Конативний (поведінковий) рівень відображає лише наміри до дії: симпатія, повага, довіра та захоплення. Можна виразити такими твердженнями: готовий купувати продукти/послуги, готовий рекомендувати продукти чи послуги, готовий працювати в компанії, готовий залишати гарні відгуки про компанію.

Отриманий індекс виявив та підтвердив здатність пояснювати доброзичливе ставлення стейкхолдерів. Підтримуюча поведінка зв'язує репутацію закладу з її результатами в бізнесі, що підтверджує важливість репутації в цілому[2].

Чим вища репутація, тим активніше споживачі готові підтримувати компанію, купувати її продукцію чи послуги, а також готові платити вищу ціну. У свою чергу це призводить до покращення фінансових показників. Отже, репутація компанії – це результат того, як стейкхолдери інтерпретують інформацію почуту чи побачену від комунікації компанії та ЗМІ(Рис.1.8.)

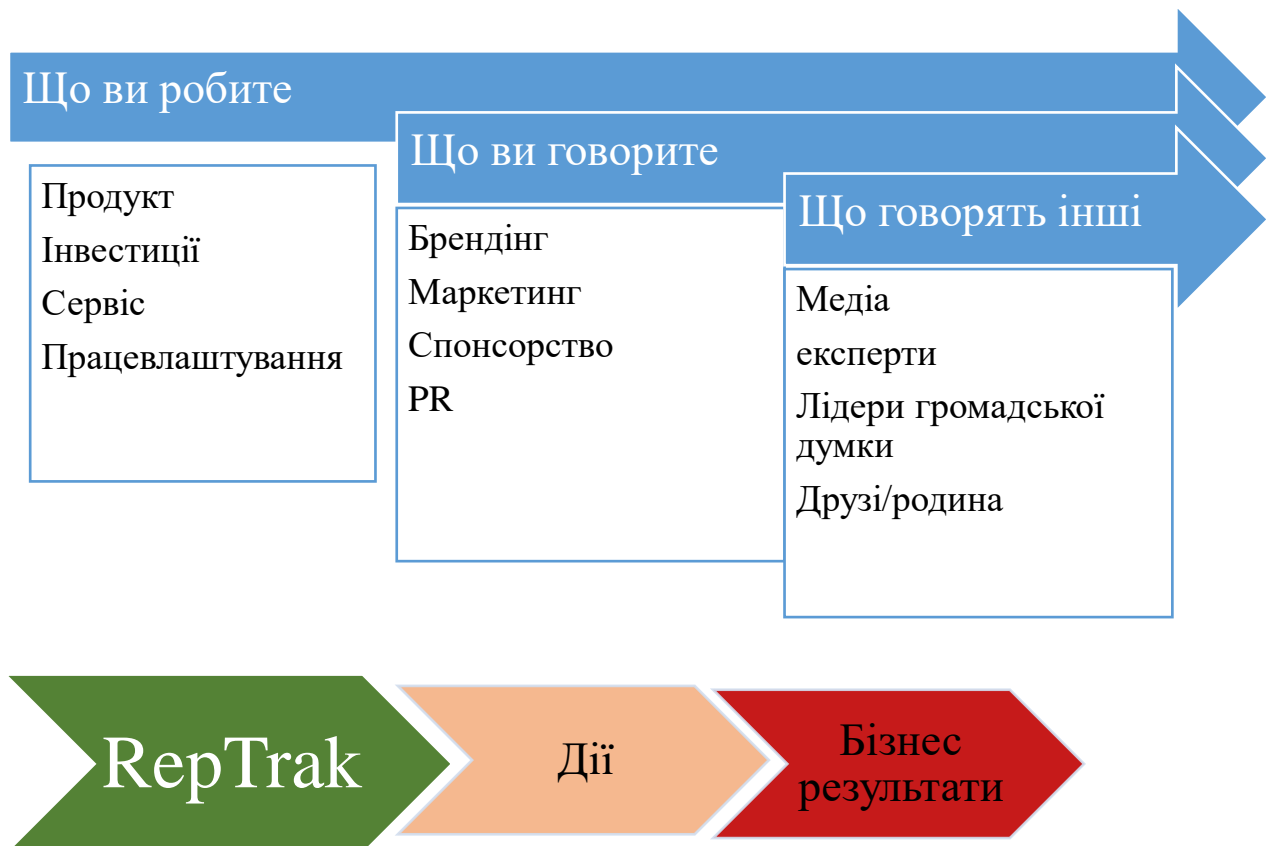


Рис.1.8. RepTrak та його взаємозв'язок з бізнес-результатами

Методи описані вище були сформульовані закордонними дослідниками і використовуються у багатьох всесвітньо відомих компаніях в різних країнах. Вітчизняні агенства та видання ґрунтуються на якісних методах досліджень, до яких відносять методи соціологічних опитувань, рейтинговий метод, рекомендаційний та експертний метод досліджень(див. таб.1.5.)

Таблиця 1.5.

## Характеристика якісних методів оцінювання репутації

Метод	Характеристика	Переваги	Недоліки
Соціологічні опитування	Дуже простий метод для швидкої оцінки послуг певної категорії (працівників або пацієнтів)	Швидкість	Суб'єктивність або однобічність оцінок
Рейтинговий	Комплексний підхід який виконується незалежними організаціями	Універсальність	Нестабільність результатів залежно від вибраної цільової аудиторії
Рекомендаційний	Аналітичний звіт PR-компаній на основі якого розробляються конкретні рекомендації	Індивідуальний підхід та рекомендації	Великі витрати на залучення агенств
Експертний	Оцінювання на основі експертних оцінок	Незалежне оцінювання	Можлива упередженість

\*сформовано за[29]

Доцільним інструментом для оцінювання внутрішніх та зовнішніх факторів, визначити сильні та слабкі позиції приватного медичного закладу є використання SWOT-аналізу. Цей метод дуже важливий для визначення проблем у формуванні ділової репутації, допомагає визначитися зі стратегією розвитку та прийняти відповідні управлінські рішення.

Формулювання SWOT розшифровується таким чином:

S (Strengths) – визначення сильних сторін

W (Weaknesses) – виявлення слабких сторін

O (Opportunities) – виявлення можливостей

T (Threats) – виявлення загроз

Отже, ключовою метою даного аналізу є формування позитивної репутації на ринку. Для складання аналізу потрібно зібрати інформацію про поточний стан репутації, проаналізувати відгуки пацієнтів, які дії конкурентів та інше.

Лише незначна частина підприємств України використовують методи розроблені іноземними дослідниками, адаптуючи ці методики до умов економіки в Україні, і проходить цей процес здебільшого за відсутністю якихось стандартів чи еталонів. Можна погодитися з думкою О.Г.Деревянко – «репутація українських підприємств/організацій формується ситуативно, і не завжди позитивно впливає на економічні результати»[28, с.121-122].

Жоден з методів оцінювання репутації не став універсальним інструментом в оцінці, кожен з них має свої переваги та недоліки. Але вибір того чи іншого методу залежить від цілей, заради яких і проводиться оцінювання. Тому насамперед важливо визначити систему ключових цінностей закладу, її місію та мету. Коли мова йде про життя людини, а тим більше про «створення» нового життя просто професіоналізму не достатньо, інтереси пацієнтів, турбота про їх життя та здоров'я, найвищі стандарти медичного обслуговування та сучасні методи лікування мають стати головними цінностями в роботі.

Також, одним з основних факторів для успішної діяльності фірми є формування корпоративної культури та приналежність до її принципів всіх працівників закладу.

## **Висновки до розділу 1**

Досліджуючи теоретичні аспекти управління репутацією в закладах репродуктивних технологій отримали наступні результати:

1. Вивчено сутність такого поняття, як «репутація», яке визначено, як нематеріальний актив, що формується поступово, є дуже важливою частиною образу організації, але може бути втрачено миттєво. Репутація не має

фізичної форми, тому її не можна відібрати чи передати у спадок. Ділова репутація об'єднує такі поняття, як імідж, бренд, гудвіл.

2. Розглянуто процеси формування та управління репутацією клінік репродуктивних технологій, які залежать від етапу розвитку медичного закладу.

3. Визначено, що репутаційний менеджмент відіграє важливу роль в створенні позитивного іміджу медичного закладу, що сприяє завоюванню довіри серед пацієнтів, успіху в конкурентній боротьбі та збільшенні лояльності постачальників. Ключовий елемент сучасного репутаційного менеджменту- онлайн-репутація.

4. Визначено основні компоненти репутації, які саме і формують репутацію закладу: якість медичних послуг, відносини з партнерами, репутація керівника, емоційна привабливість, соціальна відповідальність та фінансові показники закладу.

5. Виявлено відмінності між методами оцінювання репутації закордонними дослідниками, розроблені Інститутом репутації (RQ та RepTrak® System) та вітчизняними, які базуються на методах соціологічних досліджень, рейтингових та рекомендаційних методах досліджень. Рейтингування клінік допомагає пацієнтам обирати заклад де працюють найкращі спеціалісти. Систематичне оцінювання різних показників задає курс розвитку, адже встановлюються високі стандарти, до яких мають прагнути всі учасники ринку.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ В МЦ «МАТИ ТА ДИТИНА»

#### 2.1. Характеристика МЦ «Мати та дитина» та аналіз фінансово-економічних показників його діяльності

ТОВ «НЕОМЕД 2007» МЦ «Мати та дитина» був заснований та відкрив свої двері у 2007 році у м. Києві. Це українська компанія, яка до теперішнього часу здійснює господарську діяльність. З 2007 по 2011 рік медичний центр мав назву «НЕОМЕД». У 2011 році відбувається перейменування компанії на Медичний центр «Мать и дитя», з 2015 року – Медичний центр «Мати та дитина».

За час існування компанія перетворилась в цілу мережу медичних центрів не лише в Києві, але й у Житомирі та Львові. МЦ «Мати та дитина» вважаються одними з найкращих не тільки в Україні, але і в Європі. Про визнання свідчить кількість пацієнтів, яких приймає МЦ.

Загальну характеристику медичного закладу наведена нижче (Див. таб.2.1.):

Таблиця 2.1.

#### Загальна характеристика підприємства (медичного закладу)

№ з/п	Показник	Характеристика
1	Повна назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НЕОМЕД 2007"
2	Код ЄДРПОУ	34818539
3	Юридична адреса	04123, місто КИЇВ, вулиця ЗАПАДИНСЬКА, будинок 9-А, офіс 12
4	Власник (орган управління майном)	КОМПАНІЯ 'ДАЛІЛА ФІНАНС ЛТД., ХУСЕЙНОВ МАММАДАЛІ – кінцевий бенефіціар Гапчук Максим Миколайович – керівник, підписант
5	Організаційно-	Товариство з обмеженою відповідальністю



	правова форма	
6	Форма власності	Приватна
7	Стисла історія закладу ( <i>рік створення, механізм перетворення, статутний капітал</i> )	Дата створення 06.02.2007р. (17 років 8 місяців) Капітал 10'000'089 грн На сьогоднішній день компанія ТОВ «НЕОМЕД 2007» мережа МЦ «Мати та дитина» має 7 відділень, які функціонують не лише в Києві, також відділення є у м. Житомир та Львів. Має потужне та сучасне хірургічне відділення та власну лабораторію, акредитовану за стандартом якості ДСТУ EN ISO 15189:2015 (EN ISO 15189:2012, IDT)
8	Ліцензія на медичну практику	АГ № 603203 видана 26.10.2011р.
9	Акредитаційна категорія	Вища
10	Кількість працівників	294
11	Електронна адреса сайту	<a href="https://mdclinics.com.ua/ua/">https://mdclinics.com.ua/ua/</a>
12	Електронна адреса сторінки на Facebook	<a href="https://www.facebook.com/mdclinicsUA">https://www.facebook.com/mdclinicsUA</a>
13	Instagram	<a href="https://www.instagram.com/mdclinicsua/">https://www.instagram.com/mdclinicsua/</a>
14	Telegram	<a href="https://t.me/motherchildua">https://t.me/motherchildua</a>
15	Telegram-bot	@mdclinics_bot
16	YouTube	<a href="http://www.youtube.com/@MdclinicsUa">www.youtube.com/@MdclinicsUa</a>
17	TikTok	<a href="https://tiktok.com/@mdclinicsua">tiktok.com/@mdclinicsua</a>
18	Linkedin	<a href="https://www.linkedin.com/company/mdclinicsua/">https://www.linkedin.com/company/mdclinicsua/</a>
19	Мобільний додаток	<a href="https://play.google.com/store/apps/details?id=com.eks.md&amp;pcampaignid=web_share">https://play.google.com/store/apps/details?id=com.eks.md&amp;pcampaignid=web_share</a>

\*сформовано автором

Ініціатором та очільником медичного центру, генеральним директором стає Данкович Наталія Олександрівна, доктор медичних наук, лікар репродуктолог, акушер-гінеколог вищої категорії. На даний момент керівником і підписантом є Гапчук Максим Миколайович, економіст.

ТОВ «НЕОМЕД 2007», код ЄДРПОУ 34818539, працює на підставі документів виданих МОЗ України: Ліцензії на медичну практику (серія АГ № 603203 від 26.10.2011) та Акредитаційного сертифікату вищої категорії.

Місія клініки: «Повернути і зберегти репродуктивне здоров'я нації шляхом надання висококваліфікованої та доступної кожному медичної

допомоги. Впровадження передових технологій та досягнень світової науки в практику. Допоможемо кожній парі стати батьками, діючи на благо кожного пацієнта»[54].

Мета:

- Стати №1 у рейтингу довіри наших пацієнтів за рівнем сервісу, професіоналізму та доступності
- Стати лідером на ринку медичних послуг та гарантом застосування передових світових досягнень сучасної медичної практики в інтересах пацієнтів
- Розвивати мережу медичних центрів «Мати та дитина» у регіонах, щоб зробити доступними досягнення репродуктивної медицини пацієнтам з усієї країни.

Цінності МЦ «Мати та дитина»: пацієнти, турбота, професіоналізм, команда, партнери[54].

Основний принцип нашої роботи - індивідуальна відповідальність за свою ділянку роботи і колективна відповідальність за загальний результат[54].

На базі МЦ «Мати та дитина» функціонує:

-кафедра акушерства, гінекології та репродуктології Національного університету імені П.Л. Шупика;

-кафедра акушерства, гінекології та перинатології Національного університету імені П.Л. Шупика

-клінічна база для навчання лікарів з усіх регіонів України

Організатор щорічної міжнародної конференції IFRM, брати участь в якій запрошують провідних спеціалістів світу.

Мережа клінік неодноразово нагороджувалася преміями:

- «Національна медична премія»
- «Вибір року 2014»
- «Бренд року 2015»

- «Вибір року 2018», «Вибір року 2019» - найкраща клініка ДРТ України
- З 2017 до 2024 року щорічно ставали переможцями премії «Українська народна премія» - краща клініка репродуктивної медицини.

Нагорода української народної премії (УНП) це унікальний інструмент для підвищення впізнаваності бренду, підтвердження народного визнання для зростання довіри та лояльності до компанії. Присутність зображення медалі УНП – дає впевненість, що послуги клініки були визнані найсуворішим журі – українськими споживачами в рамках народного голосування[32].

На даний момент можна з упевненістю говорити, що МЦ «Мати та дитина» це мережа високотехнологічних центрів, визнаних не тільки в Україні. Кожен лікар є професіоналом у своїй справі з багаторічним досвідом у галузі репродуктивних технологій. Переважна більшість лікарського складу мають вищу кваліфікаційну категорію, науковий ступінь кандидата або доктора наук. Щоб завжди бути в курсі новітніх тенденцій та підвищувати свій рівень знань проходять стажування в провідних закордонних репродуктивних клініках, організовують вітчизняні конференції для фахівців та приймають участь в міжнародних конгресах. Практично всі лікарі центру є членами Європейського товариства репродукції та ембріології людини та Української асоціації репродуктивної медицини.

Управління компанією побудовано на принципах ієрархії та системного підходу. На принцип ієрархічності вказує те, що керівництво складається з різних рівнів управління, і кожен з рівнів підпорядковується рівню вищого порядку. До прикладу, репродуктолог знаходиться під керівництвом завідуючого відділенням ДРТ, в свою чергу завідуючий відділенням ДРТ підпорядковується завідуючому підрозділом, далі - медичному директору, далі - генеральному директору.

Принцип системного підходу полягає в управлінні закладом, як єдиним цілим. Всі підрозділи та відділення взаємопов'язані та взаємозалежні, добре налагоджені механізми зворотного зв'язка для постійного вдосконалення процесів та підвищення ефективності. Успіх однієї частини залежить від успіху інших.

Враховуючи, що МЦ «Мати та дитина» має приватну форму власності, тож його робота орієнтована на результат, тобто швидке досягнення результату в найкоротший час та з мінімальними операційними витратами.

Організаційна структура МЦ «Мати та дитина» представлена у Додатку А, рис.А.1.

Кількість персоналу на сьогоднішній день складає 294 працівника. Варто звернути увагу на динаміку кількості персоналу в порівнянні з попередніми роками. Навіть у 2022 році кількість працівників МЦ «Мати та дитина» не значно зменшилася, компанія продовжувала працювати, навіть в таких небезпечних умовах. І це значно відобразилося і на фінансових показниках, і на репутації медичного закладу в цілому (Рис. 2.1.). У 2023 році кількість працівників збільшилась на 12 людей і станом на зараз звітність демонструє практично сталу цифру кількості працівників.



Рис.2.1. Чисельність персоналу МЦ «Мати та дитина» 2021-2023рр.

Актуальним питанням в умовах динамічного розвитку суспільства залишається такий важливий показник, як вікова структура персоналу підприємства. Вона відображає різноманіття досвіду, знань та підходів до роботи. Аналізуючи склад персоналу клініки можна виділити такі вікові категорії: 18-30 років, 31-40 років, 41-50 років, 51-60 років, 60 років+

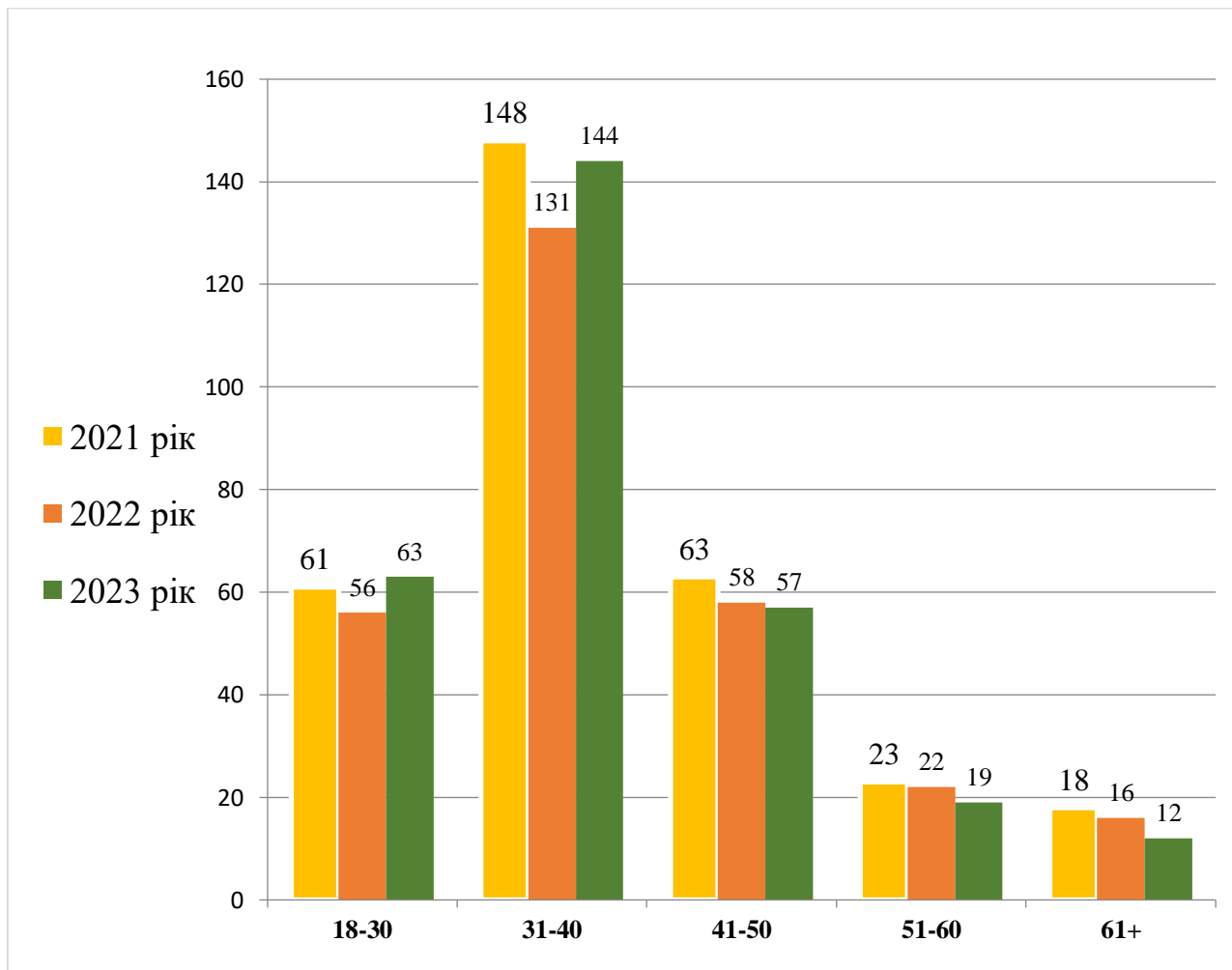


Рис.2.2.Вікова структура працівників 2021-2023рр.

Аналіз вікових груп персоналу показав, що групи 41-50, 51-60 та 60+ мають тенденцію до зменшення кількості, фактично це пов'язано і з міграцією населення після введення військового стану. Також, враховуючи середню тривалість роботи персоналу в медичному центрі, основний персонал з однієї вікової категорії плавно переходить в іншу.

Відсоткове співвідношення різних вікових груп відображено у таб.2.2.

Таблиця 2.2.

## Вікова структура персоналу 2021-2023рр.

Вікова категорія	Питома вага категорії у віковій структурі,%			Відхилення,%	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
18-30	19,49	21,20	21,36	8,77	0,75
31-40	47,28	43,83	51,53	-7,30	17,57
41-50	20,13	21,55	16,61	7,05	-22,93
51-60	7,35	7,77	6,44	5,71	-17,12
60+	5,75	5,65	4,07	-1,74	-27,96

\*сформовано згідно кадрової документації

За даними таб.2.2. видно, що протягом 2021-2023 рр. найбільшу питому вагу(47,3 – 51,5%) в структурі персоналу складають працівники віком 31-40 років. Слід відзначити, що в 2023 році питома вага цієї вікової категорії зросла на 7,7% порівняно з даними 2022 року. Також зростає питома вага працівників категорії 18-30 років. Не зважаючи на воєнний стан в країні найбільше зростання відбулося у 2022 році(+8,77%) У 2023 році приріст також відбувся, але порівняно з 2022 роком не значно (0,75%).

Тож можна з упевненістю сказати що персонал мережі МЦ «Мати та дитина» достатньо молодий і це є перевагою для даної медичної організації, оскільки може забезпечити енергію, гнучкість та перспективу довгострокового розвитку. Сферу репродуктології можна назвати досить молодою для медичного бізнесу України, тому фахівців віком від 50 років достатньо мало, віком старше 60 років ще менше. Тож молодий і амбіційний колектив компанії може активно розвиватися та впроваджувати нові технології в розвиток даної сфери бізнесу.

Рівень медичної допомоги закладу переважно другого та третього рівнів, тобто спеціалізовану та високоспеціалізовану медичну допомогу, яка потребує і сучасного обладнання та висококваліфікованого персоналу.

Характеристика медичних послуг ЗОЗ наведена у таб.2.3.

Таблиця 2.3.

## Характеристика медичних послуг ЗОЗ

№ з/п	Показник	Характеристика
1	Рівень медичної допомоги населенню	Вторинний та третинний (високоспеціалізований)
2	Ліцензія на медичну практику ( <i>перелік</i> )	<p>Ліцензія на медичну практику серія АГ № 603203 видана 26.10.2011р.</p> <p>Ліцензія на придбання, зберігання, використання, знищення наркотичних засобів, психотропних речовин, прекурсорів.</p> <p><b>86.21 Загальна медична практика</b></p> <p>47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах</p> <p>47.75 Роздрібна торгівля косметичними товарами та туалетними приналежностями в спеціалізованих магазинах</p> <p>58.14 Видання журналів і періодичних видань</p> <p>58.19 Інші види видавничої діяльності</p> <p>70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування</p> <p>73.11 Рекламні агентства</p> <p>73.12 Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації</p> <p>73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки</p> <p>74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.</p> <p>82.30 Організування конгресів і торговельних виставок</p> <p>82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.</p> <p>85.59 Інші види освіти, н.в.і.у.</p> <p>86.10 Діяльність лікарняних закладів</p> <p>86.22 Спеціалізована медична практика</p> <p>86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я</p>
3	Акредитаційний сертифікат ( <i>дата і характеристика категорії акредитації</i> )	<p>Акредитаційний сертифікат про вищу категорію виданий головною акредитаційною комісією при МОЗ України, серія МЗ, № 014787 від 06.03.2020р.</p> <p>Атестат про акредитацію Лабораторії МЦ «Мати та дитина», відповідно до вимог ДСТУ</p>

		EN ISO 15189:2012) виданий 23.12.2019р.
4	Надавані профільні медичні послуги (перелік)	Медичні послуги; акушерські послуги; виготовлення фармацевтами ліків за рецептами; консультування щодо здоров'я; масаж; медична допомога; медичне доглядання; медичне консультування для людей з обмеженими можливостями; медичне сестринське доглядання; медичний скринінг; моніторинг медичних даних дистанційний для медичного діагностування та лікування; пластична хірургія; послуги альтернативної медицини; послуги банку живих клітин; послуги банку крові; послуги з аналізування результатів медичних аналізів на діагностичні та лікувальні потреби, що надаються медичними лабораторіями; послуги з вакцинування; послуги з оцінювання стану здоров'я; послуги з післяпологового доглядання; послуги з сестринського догляду вдома; послуги лікарень; послуги медичних клінік; послуги медичних центрів; послуги оздоровчих закладів; послуги профілакторіїв; послуги психологів; послуги центрів здоров'я; послуги щодо запліднення <i>in vitro</i> ; послуги щодо штучного запліднення івнутрішньоматкового; прокат медичного обладнання; прокат санітарного устаткування; фармацевтичне консультування.
5	Номер і дата договору з НСЗУ, укладеного за Програмою медичних гарантій	Договір № 4153-E224-P000 від 19.02.2024 Додаткова угода № 4153-E224-P000/30.10.2024 Кінець дії договору – 31.12.2024р.

\*сформовано згідно основної інформації[31, 39, 58]

МЦ «Мати та дитина» є приватним медичним закладом, тому він не входить до державної системи госпітальних округів і не підпорядковується кластерній структурі. Але приватний медичний заклад може співпрацювати з державними медичними установами для забезпечення комплексної допомоги населенню, зокрема з Національною службою здоров'я України.

У 2024 році пріоритетом програми медичних гарантій залишається охорона материнства та дитинства, тому увага сфокусована на новому



напрямку: Лікування безпліддя за допомогою допоміжних репродуктивних технологій (запліднення *in vitro*).

Медичний центр у 2024 році уклав договір з НСЗУ для надання послуг за програмою медичних гарантій (Договір № 4153-E224-P000 від 19.02.2024р., та додаткова угода № 4153-E224-P000/30.10.2024) за пакетом послуг №63 «Лікування безпліддя за допомогою допоміжних репродуктивних технологій (запліднення *in vitro*)» на суму 14'149'341 грн[53](Таб.2.4.).

Таблиця 2.4.

Характеристика груп послуг надаваної медичної допомоги населенню за договором з НСЗУ

№ з/п	Група послуг, за якою підписаний договір з НСЗУ	Сума, тис. грн	Частка у загальній сумі договору, %
1	Пакет №63 Лікування безпліддя за допомогою допоміжних репродуктивних технологій (запліднення <i>in vitro</i> )	14'149'341	100
	Разом		100

\*складено на основі звітів НСЗУ[58]

Слід зазначити, що до 2024 року Програма медичних гарантій не включала в себе такий пакет послуг, як «Лікування безпліддя за допомогою допоміжних репродуктивних технологій» №63. Ця опція стала доступна лише у 2024 році.

Було проаналізовано відкриті інформаційні дані з офіційного сайту Національної служби здоров'я України, сформовано перелік медичних закладів, надавачів медичних послуг за пакетом №63 «Лікування безпліддя за допомогою допоміжних репродуктивних технологій (запліднення *in vitro*)». Розподілення сум за договорами з надавачами медичних послуг по Україні представлено у таб.2.5.

Таблиця 2.5.

Розподілення сум за договорами з надавачами медичних послуг пакета  
послуг №63

№ з/п	Медичний заклад	Місто	Сума
1	ТОВ «НЕОМЕД 2007» МЦ «Мати та дитина»	Київ, Львів	14'149'341
2	ТОВ «Медичний центр «Добробут-поліклініка»	Київ	11'003'181
3	ТОВ Клініка репродуктивної медицини «Надія»	Київ	9'432'894
4	КНП «Львівський обласний перинатальний центр»	Львів	8'709'006
5	ДНП «Прикарпатський центр репродукції людини»	Івано-Франківськ	7'751'272

\*сформовано на основі звітів НСЗУ[58]

Загальна сума надаваних послуг за пакетом №63 у м. Києві станом на 01.11.2024 р. складає 46'014'589 грн., частка яка припадає на МЦ» Мати та дитина» складає 30,75%. До порівняння фактичну таку суму (11'003'181) було виділено для ТОВ «Медичний центр «Добробут - поліклініка»

Загальна сума по Україні виділених за пакетом №63 – 102'568'392 грн, з них частка МЦ «Мати та дитина» - 13,8%. Доволі високий відсоток для однієї компанії і це говорить про позитивну репутацію та довіру до медичного закладу зі сторони держави.

## **2.2. Аналіз фінансово-економічних показників його діяльності МЦ «Мати та дитина»**

Фінансовий аналіз діяльності «НЕОМЕД 2007» складено на основі фінансових звітів опублікованих на порталі відкритих даних Державною податковою службою України.

Звітність наведена: у тисячах гривень.

Оцінювання фінансового стану визначено на основі показників ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності(див.таб. 2.7-2.10)

Основні показники діяльності закладу наведені у табл.2.6.

Таблиця 2.6.

Фінансово-економічні показники роботи МЦ «Мати та дитина» 2021-2023 рр.

Показник	Величина, тис. грн			Зміни за 2023 р. до 2021 р., %
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	424'730	298'546	490'721	15,54
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	354'145	272'661	388'346	9,65
Чистий фінансовий результат (прибуток)	4'755	14'941	36'129	559,7

\*сформовано згідно фінансової звітності[59, 60, 61]

Показники даної таблиці демонструють позитивну динаміку фінансових показників. Збільшення чистого доходу від реалізації продукції зріс у 15,54% порівняно з 2021 роком, а значить зріс попит на послуги медичних центрів.

Зростання собівартості реалізованої продукції в позитивний бік, також говорить про покращення ефективності та контроль над витратами, оскільки темп зростання собівартості нижче, аніж зростання доходу.

Значний ріст прибутку говорить про покращення рентабельності закладу, як результат ефективного використання ресурсів та зниження витрат.

Загалом, медичний заклад успішно подолав кризу 2022 року та значно покращив свою фінансову стійкість.

Таблиця 2.7.

## Оцінка платоспроможності(ліквідності)

№ з/п	Показник	N	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2	0,3	0,2	0,7
2	Коефіцієнт поточної ліквідності	>1	0,77	1,03	1,66

\*сформовано згідно фінансової звітності[59, 60, 61]

Платоспроможність медичного закладу у 2021 та 2022 році була недостатньою для покриття в повному обсязі короткострокових зобов'язань, але вже в наступні роки коефіцієнт ліквідності зростає і це говорить про покращення фінансової стійкості, спроможність погашати короткострокові зобов'язання своєчасно.

Таблиця 2.8.

## Оцінка фінансової стійкості

№ з/п	Показник	N	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1	Коефіцієнт автономії	0,5	0,22	0,42	0,55
2	Коефіцієнт фінансового леверіджу	1	3,5	1,3	0,8
3	Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	0,1	-0,29	0,04	0,4
4	Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	0,3	-0,78	0,05	0,5

\*сформовано згідно фінансової звітності[59, 60, 61]

Згідно цих даних, також можна говорити, що фінансова стійкість зростає. В 2021 році медична установа мала значну залежність від позикових коштів, про що вказує коефіцієнт 3,5, недостатня забезпеченість власними ресурсами та маневреність (-0,29 та -0,78 відповідно), проте з 2022 року ми бачимо зростання всіх ключових коефіцієнтів, а в 2023 році навіть перевищення нормативних значень. На сьогоднішній день заклад може не просто впевнено функціонувати, але й планувати подальший розвиток і потенційні інвестиції.

Таблиця 2.9.

## Оцінка ділової активності

№ з/п	Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1	Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	6,45	4,73	4,19
2	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	18,06	8,95	8,33
3	Коефіцієнт оборотності позикового капіталу	4,67	4,14	8,43
4	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	33,36	18,93	28,1
5	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	17,44	15,27	5,61

\*сформовано згідно фінансової звітності[59, 60, 61]

Показники ділової активності на високому рівні, що говорить про ефективне управління активами та капіталом. Але деякі показники, зокрема оборотність оборотного капіталу потребує покращення. Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу демонструє як часто оборотний капітал перетворюється на виручку. Порівняно 2021 роком коефіцієнт з 6,45 знизився до 4,19. Також відмічається зниження коефіцієнта оборотності власного капіталу. Зниження може бути результатом уповільнення обігу запасів або падінням обсягів реалізації.

Таблиця 2.10.

## Оцінка рентабельності

№ з/п	Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1	Рентабельність активів	0,04	0,1	0,3
2	Рентабельність власного капіталу	0,2	0,4	0,6
3	Рентабельність медичних послуг	0,01	0,05	0,09
4	Рентабельність продажів	0,01	0,05	0,07

\*сформовано згідно фінансової звітності[59, 60, 61]

Також прослідковується позитивна динаміка, медичний заклад ефективніше управляє своїми ресурсами збільшує дохідність від основної

діяльності. Рентабельність медичних послуг та продажів з кожним роком зростає.

На основі наведених вище даних, можна сформулювати такий висновок: підприємство має позитивну динаміку фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності. Навіть в теперішніх умовах воєнного стану в країні та значного зменшення закордонних пацієнтів, заклад підтримує стабільну роботу і демонструє фінансове зростання. Підвищення довіри до підприємства вказують збільшення ліквідності та зростання частки власного капіталу в структурі фінансування.

На кінець 2023 року маємо такі фінансові ресурси (Див.таб.2.11.)

Таблиця 2.11.

Характеристика фінансових ресурсів медичного закладу 2021-2023 рр.

№ з/п	Показник	Вартість, тис.грн			Відхилення, %	
		2021р.	2022р.	2023р.	2022 /2021	2023 /2022
1	Загальна вартість активів	115'562	95'451	138'651	-17,39	45,26
2	Загальна вартість необоротних активів	46'112	38'660	35'730	-16,16	-7,58
3	Загальна вартість оборотних активів	69'450	56'791	102'921	-18,23	81,25
4	Загальна вартість власного капіталу	25'907	40'813	76'942	57,55	88,49
5	Загальна вартість запозичених та залучених коштів	89'655	54'638	61'709	-39,06	12,94
	З них:					
5.1	Загальна вартість довгострокових позик	0	0	0	-	-

5.2	Загальна вартість короткострокових позик	89'655	54'638	61'709	-39,06	12,94
6	Чистий дохід від реалізації медичних послуг	424'730	298'546	490'721	-29,71	64,38
7	Собівартість наданих медичних послуг	354'145	272'661	388 346	-23,01	42,43
8	Фінансовий результат до оподаткування (прибуток/збиток)	6'454	18'307	44'091	183,69	140,82
9	Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток)	4'755	14'941	36'129	214,27	141,78

\*сформовано згідно фінансової звітності[59, 60, 61]

Характеристика фінансових ресурсів медичного закладу за 2021-2023 рр. демонструє позитивну динаміку у 2023 році та суттєве покращення всіх показників.

Загальна вартість активів у 2022 році зменшилась на 17,39%, порівняно з 2021 роком, скоріш за все через продаж або списання активів у складних економічних умовах, але вже в наступному році відбулося значне зростання (45,26%).

Загальна вартість необоротних активів має негативне значення і у 2022, і у 2023 році є результатом амортизації основних засобів та зосередженість на поточних потребах центру.

Також зменшення вартості оборотних активів у 2022 році вказує на зменшення обсягу запасів чи грошових потоків. У 2023 році відбувається стрімке зростання (81,25%) грошових потоків та збільшення запасів клініки, відбувається розширення діяльності закладу.

Стабільну прибутковість медичного закладу можна побачити по позитивним значенням вартості власного капіталу (57,55 та 88,49% відповідно).

Собівартість наданих медичних послуг у 2022 році зменшилася на 23,01% порівняно до 2021 року, знову ж таки через нестабільну ситуацію в країні (воєнний стан), але вже у 2023 році відбувається зростання витрат на обслуговування, тобто відбувається масштабне зростання діяльності.

Незважаючи на те, що 2022 рік був надскладним для економічної ситуації країни в цілому, керівництву вдалося адаптуватися до цих змін та в разі поліпшити фінансовий стан установи. Загалом, це говорить про стабільність та надійність репродуктивної клініки, як медичної установи, яка надає якісні медичні послуги населенню і це не аби як впливає на репутацію.

Проведено горизонтальний аналіз активів та пасивів компанії ТОВ «НЕОМЕД 2007» за період 2021-2023 рр. для розуміння динаміки змін та ефективності роботи (Таб.2.12, 2.13):

Таблиця 2.12.

## Горизонтальний аналіз активів ТОВ «НЕОМЕД 2007»

у 2021-2023 рр., тис. грн.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Зміни за 2023 р. до 2021 р.	
				Абс. приріст, +/-	Відн. приріст, %
Основні засоби	44'238	36'777	34'709	-9'529	-21,54
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	46'112	38'660	35'730	-10'382	-22,52
Запаси	22'644,00	24'469	37'438	14 794	65,34
Інша поточна дебіторська заборгованість	11'182	11'737	11'603	421	3,77
Гроші та їх еквіваленти	30'822	15'791	46'267	15'445	50,11
ОБОРОТНІ АКТИВИ	69'450	56'791	102'921	33'471	48,17
АКТИВИ	115'562	95'451	138'651	23'089	19,97

\*сформовано за[59, 60, 61]

Згідно проведеного аналізу можна помітити скорочення основних засобів та зменшення необоротних активів, скоріш за все відбулося списання зношених основних засобів, також можна допустити що керівництво змінило



стратегію отримання коштів. Про здатність оперативно покривати поточні зобов'язання свідчить зростання оборотних активів на 48,17%.

Таблиця 2.13.

## Горизонтальний аналіз пасивів (джерел фінансування активів)

ТОВ «НЕОМЕД 2007» у 2021-2023 рр., тис. грн.

Показник	2021	2022	2023	Зміни за 2023 р. до 2021 р.	
				Абс. приріст, +/-	Відн. приріст, %
Зареєстрований (пайовий) капітал	10'000	10'000	10'000	0	-
<b>ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ</b>	<b>25'907</b>	<b>40'813</b>	<b>76'942</b>	<b>51'035</b>	<b>197,01</b>
<b>ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
товари, роботи, послуги	13'062	10'652	17'061	3'999	30,62
За одержаними авансами	20'827	23'557	19'255	-1'572	-7,55
Із внутрішніх розрахунків	32'325	0	0	-32'325	-100
Поточні забезпечення	6'922	12'001	9'194	2'272	32,81
<b>КОРОТКОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>	<b>89'655</b>	<b>54'638</b>	<b>61'709</b>	<b>-27'946</b>	<b>-31,17</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>115'562</b>	<b>95'451</b>	<b>138'651</b>	<b>23'089</b>	<b>19,97</b>

\*сформовано за[59, 60, 61]

Зростання власного капітала(197,01%) в порівнянні з 2021 роком вказує на зміцнення фінансової незалежності компанії. Також спостерігається повне закриття цього типу заборгованості. Довгострокові зобов'язання за ці роки так і не були реалізовані, тобто у компанії відсутні довгострокові кредити чи інші боргові інструменти.

Діяльність центрів за останні 3 роки є прибутковою. У 2022 році відмічається значне зниження прибутку, порівняно з 2021 р., це відбулося через повномасштабне вторгнення РФ та відтік не лише пацієнтів, але й певної частини кадрового потенціалу. За офіційними даними, з початку збройної агресії Росії кількість населення України скоротилася на 6,7 млн

осіб[24]. Значну частку пацієнтів склали громадяни країн ЄС та Китаю(Рис.2.3.)

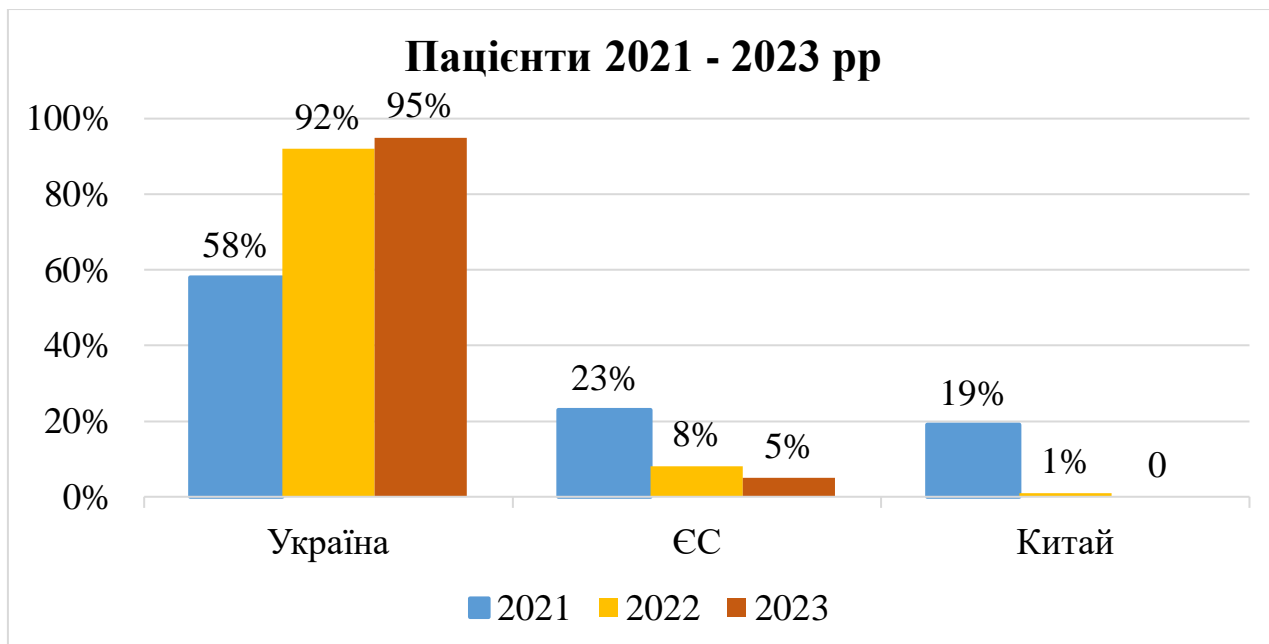


Рис.2.3. Структура пацієнтів МЦ у 2021-2023рр.

Але вже у 2023 р. прибуток зріс майже у 4 рази і значно перевищив навіть показник за 2021 рік. Навіть в умовах кризи і нестабільної економічної ситуації в країні керівництву вдалося адаптуватися та покращити свої показники.

Загалом, фінансово-економічні показники МЦ «Мати та дитина» свідчать про успішну діяльність центру, його стабільний розвиток та міцні позиції на ринку репродуктивних технологій в Україні. Проте, для підтримки конкурентоспроможності та подальшого розвитку центру необхідно продовжувати роботу над підвищенням ефективності діяльності, впровадженням інноваційних технологій та вдосконаленням системи управління репутацією

### **2.3. Аналіз та оцінювання стану управління репутацією МЦ «Мати та дитина»**

Аналіз репутації МЦ «Мати та дитина» є критично важливим для розуміння поточного стану сприйняття центру різними групами

стейкхолдерів, а також для визначення напрямків для подальшого вдосконалення. Для проведення комплексного аналізу було використано кілька методів, включаючи SWOT-аналіз, опитування працівників, аналіз відгуків в інтернеті, моніторинг згадувань у ЗМІ та аналіз внутрішніх показників центру.

Дослідження сильних та слабких сторін клініки репродуктивних технологій, загрози та можливості для розвитку сформовано у таб.2.13.

Таблиця 2.13.

## SWOT-аналіз підприємства (медичного закладу)

Сильні сторони (Strengths)	
1. Висококваліфікований медичний персонал.	Фахівці, які постійно підвищують свою кваліфікацію за рахунок участі у міжнародних конференціях, семінарах, залучені до програм обміну досвідом з провідними медичними установами, що дозволяє їм впроваджувати нові техніки та методи лікування. Можливість співпраці з закордонними спеціалістами.
2. Сучасне обладнання та технології.	Використання передових технологій та можливості придбання та застосування новітнього обладнання для діагностики чи лікування пацієнтів.
3. Широкий спектр медичних послуг, включаючи репродуктологію.	Надання широкого спектру послуг для привернення більшої кількості пацієнтів та збільшення прибутків можливість профільної діагностики та лікування пацієнтів в одному закладі.
4. Зручне розташування та комфортні умови для пацієнтів.	Розширення мережі центрів та розташування їх у найбільш густонаселених районах міста з добре розвинутою інфраструктурою. Можливості відкриття нових центрів у різних містах України.
5. Індивідуальний підхід до пацієнтів та якість надання допомоги	Гнучкість у виборі лікаря та часу прийому. Висока якість послуг, що задовільняє потреби пацієнтів. Пацієнти рекомендують заклад знайомим та друзям, повертаються за новими послугами.
6. Позитивна репутація	Відмінна репутація мережі медичних центрів серед споживачів послуг та в професійному середовищі, що підтверджено нагородами.

7. Укладання договору з НСЗУ, співпраця зі страховими компаніями.	Збільшення кількості нових пацієнтів за рахунок залучення нових джерел фінансування і підвищення доступності послуг.
8. Програми лояльності для постійних пацієнтів	Надання знижок та програми лояльності постійним пацієнтам позитивно впливають на збереження клієнтської бази та формування довгострокових взаємовідносин з пацієнтами.
9. Телемедицина.	Дистанційне онлайн-консультування та моніторинг дає змогу розширити кордони, не обмежуючись лише Україною.
10. Використання онлайн-сервісів	Мобільний додаток створений для самостійного запису на пацієнта на прийом, отримання результатів аналізів у застосунку, можливість оплати послуг або оформлення розстрочки платежів у банку можливо через застосунок.
<b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>	
1. Можливість конфліктів у комунікації між пацієнтами та персоналом.	Непорозуміння, недостатня увага до скарг, різниця в очікуваннях, культурні чи мовні бар'єри призводять до конфліктних ситуацій та зниженню репутації закладу.
2. Недостатність рекламних та маркетингових заходів.	Недостатня рекламна компанія закладу може зменшити пацієнтопотік до медичних центрів та знизити конкурентоспроможність закладу
3. Залежність від платоспроможності пацієнтів	Економічні кризи, зниження доходів або надзвичайні ситуації (воєнний стан) негативно впливає на доходи пацієнтів.
4. Недостатня кількість лікарів-спеціалістів у певних областях.	Недостатня кількість кваліфікованого персоналу може обмежувати можливості надання широкого спектру медичних послуг.
5. Конкуренція з державним медичними установами	Жорстка конкуренція з державними установами, які можуть надавати послуги безкоштовно.
<b>Можливості (Opportunities)</b>	
1. Розширити спектр медичних послуг.	Розширення медичних послуг для комфорту пацієнтів.
2. Партнерства з іншими медичними установами.	Можливість збільшення попиту на послуги завдяки співпраці з установами, які працюють в цій сфері, але не мають можливості провести діагностику чи лікування.
3. Впровадження сучасних технологій у медичний процес.	Впровадження нових технологій (наприклад, роботизовані системи) покращує якість надання медичних послуг та скорочує час діагностики та лікування, але вимагає значних інвестицій та навчання персоналу.

4. Розробка програм для здоров'я та благополуччя пацієнтів.	Впровадження профілактичних оглядів, скринінгів, чек-апів, організація освітніх тренінгів чи семінарів для пацієнтів.
5. Збільшення рекламних та маркетингових зусиль.	Активне використання реклам в соцмережах для підвищення впізнаваності бренду, організація днів відкритих дверей потенційним пацієнтам, акції та розіграші сертифікатів на послуги для залучення нових клієнтів.
6. Медичний туризм.	Привабливість нашої країни доступними цінами порівняно з іншими країнами світу.
<b>Загрози (Threats)</b>	
1. Конкуренція з боку інших медичних закладів.	Розширення послуг інших великих мереж та поява нових конкурентів на ринку медичних послуг.
2. Поширення негативної інформації (наклепу)	В конкурентній боротьбі можливе поширення негативної інформації, яку поширюють конкуренти задля погіршення репутації закладу.
3. Зміни в законодавстві	Нові закони чи регуляції, які можуть вплинути на фінансові аспекти діяльності та діяльність в цілому.
4. Зростання вартості медичного обладнання та лікарських препаратів.	Збільшення цін на нове обладнання чи лікарські препарати впливає на фінансову стабільність і призводить до збільшення витрат на надання медичних послуг.
5. Дефіцит кваліфікованого медичного персоналу.	Нестача кваліфікованого персоналу через міграцію медичних працівників за кордон, може негативно вплинути на якість обслуговування. Перенавантаження наявного персоналу може спричинити професійне вигорання та зниження ефективності роботи.
6. Ризик епідемій або пандемій.	У період епідемій чи пандемія, як показала практика з COVID, зростають додаткові витрати на медичні засоби захисту, ліки та обладнання, підвищується загроза і для медичного персоналу. В таких умовах може відбуватися перепрофілювання закладу та розширення потужностей для лікування інфекцій.
7. Технологічні зміни.	Швидкий розвиток технологій, що вимагає постійного оновлення обладнання та навчання персоналу.
8. Нестабільне економічне становище країни, воєнний стан	Втрата цільових пацієнтів через воєнні дії, еміграція населення за кордон призводить до зменшення кількості вітчизняних та значний відтік закордонних пацієнтів.

\*сформовано автором

Заданими табл. 2.13. видно, що репутація яка сформована у МЦ можна охарактеризувати як позитивну. Це підтверджується кількістю сильних сторін, завдяки яким відбувається формування репутації, але є і слабкі сторони, які можуть погіршити показники. Насамперед, це можливі конфлікти у спілкуванні між пацієнтами та персоналом, мовний бар'єр також створює певний дискомфорт у спілкуванні та можуть сформувати негативні враження в цілому. Недостатність рекламних заходів може зменшити потік пацієнтів та знизити конкурентоспроможність.

Для аналізу репутації МЦ «Мати та дитина» серед персоналу закладу охорони здоров'я було проведено анонімне опитування працівників для визначення умов праці. Такий підхід вважається ефективним інструментом, що забезпечує чесність та відкритість відповідей без негативних наслідків для опитуваних. Питання стосувались комфорту та задоволеності робочого середовища, можливості професійного розвитку працівників, рівня задоволеності заробітної плати та комунікації з колегами та керівництвом. Було отримано 104 відповіді від працівників різних підрозділів МЦ. На основі відповідей було визначено рівень задоволеності персоналу медичних центрів.

Запропонована форма опитування подана в Додатку Б даної роботи.

Проведено аналіз анкет первинних пацієнтів, які заповнюються при першому зверненні в клініку щодо каналів, звідки дізналися про медичний центр. Серед варіантів відповідей були такі: рекомендації друзів та знайомих, реклама в соціальних мережах, рекомендації лікаря-гінеколога, пошукові системи (Google), зовнішня реклама. Для дослідження було відібрано 95 анкет первинних пацієнтів, які зверталися в медичний центр протягом вересня-жовтня 2024 року. Ретельне вивчення показало такі результати (Рис.2.4.):



Рис.2.4. Розподіл джерел інформацію, звідки пацієнти дізналися про МЦ

За результатами аналізу виходить що, найбільший відсоток (36% - 34 відповіді) займають рекомендації знайомих та друзів. На другій позиції – рекомендації лікаря (26 відповідей та 27%), на третій позиції реклама у соцмережах (22% та відповідно 21 відповідь). Завершує перелік реклама у Google та зовнішня реклама(8 та 7%). З цього виходить, що найпопулярніша реклама це все ж таки «сарафанне радіо», а рекомендації у такий спосіб говорить про високий рівень надання послуг для задоволення потреб пацієнта.

Високий рівень рекомендацій від лікарів інших медичних закладів, показує як важливо будувати довгострокові відносини з професійними спільнотами.

Лише 22% первинних пацієнтів, які звернулися в МЦ після перегляду реклами у Facebook, демонструє, що інформаційний канал дієвий, але можливе використання ще краще, завдяки оптимізації налаштування рекламних роликів для більшого охоплення.

Дослідження репутації МЦ «Мати та дитина» на основі відгуків в інтернеті було проведено завдяки таким сайтам як, Перший незалежний сайт відгуків України[50], DOC.UA[45], Лікарні[49], Ua.Plaso.pro[48], MED CENTRE медичний портал[47], власний сайт МЦ «Мати та дитина»[53],

ТОП20.ua[51], 103.ua[44], сторінка МЦ у Facebook[52]. Оцінювання за кількістю зірок розподілилося таким чином (Таб.2.14):

Таблиця 2.14

Аналіз оцінок МЦ «Мати та дитина» за 5-бальною шкалою на різних онлайн-платформах

Платформа відгуків	Разом	5 ★		4 ★		3 ★		2 ★		1 ★	
		Кіл	%	Кіл	%	Кіл	%	Кіл	%	Кіл	%
Перший незалежний сайт відгуків	261	214	82	18	6,9	12	4,6	8	3,05	9	3,45
DOC.UA	1422	1257	88,4	131	9,2	22	1,5	8	0,6	4	0,3
Лікарні	143	70	48,9	40	28,9	26	18,1	5	3,4	1	0,7
Ua.Plaso.pro	293	254	67	25	6,6	9	2,4	16	4,2	75	19,8
MED CENTRE	125	102	81,6	8	6,4	4	3,2	1	0,8	10	8
ТОП20.ua	699	544	77,8	13	1,9	15	2,2	20	2,9	107	15,2
103.ua	41	40	97,6	-	-	-	-	-	-	1	2,4
Facebook	322	297	92,2	-	-	-	-	-	-	25	7,8
Сайт «Мати та дитина»	1434	1422	99,1	-	-	-	-	-	-	12	0,9

\*сформовано за[44, 45, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53]

За даними таблиці 2.14. очевидно, що найбільше позитивних оцінок та відгуків очікувано розміщено на офіційному сайті МЦ(99,1%) та на сайті 103.ua(97,6%). На сторінці МЦ у Facebook також високий відсоток позитивних оцінок, що говорить про активну комунікацію з користувачами даної соцмережі.

Незалежні сайти, на яких також можна розміщувати відгуки містять різноманітні оцінки та мають широкий спектр думок. Переважання негативних оцінок на таких сайтах як, Лікарні(51,1%)та Ua.Plaso.pro(33%) можуть бути пов'язані з їхнім форматом, але зміст негативних відгуків дозволяє виявляти основні причини невдоволення пацієнтів та вдосконалювати роботу медичних центрів. Результати зведені на Рис.2.5. та 2.6.



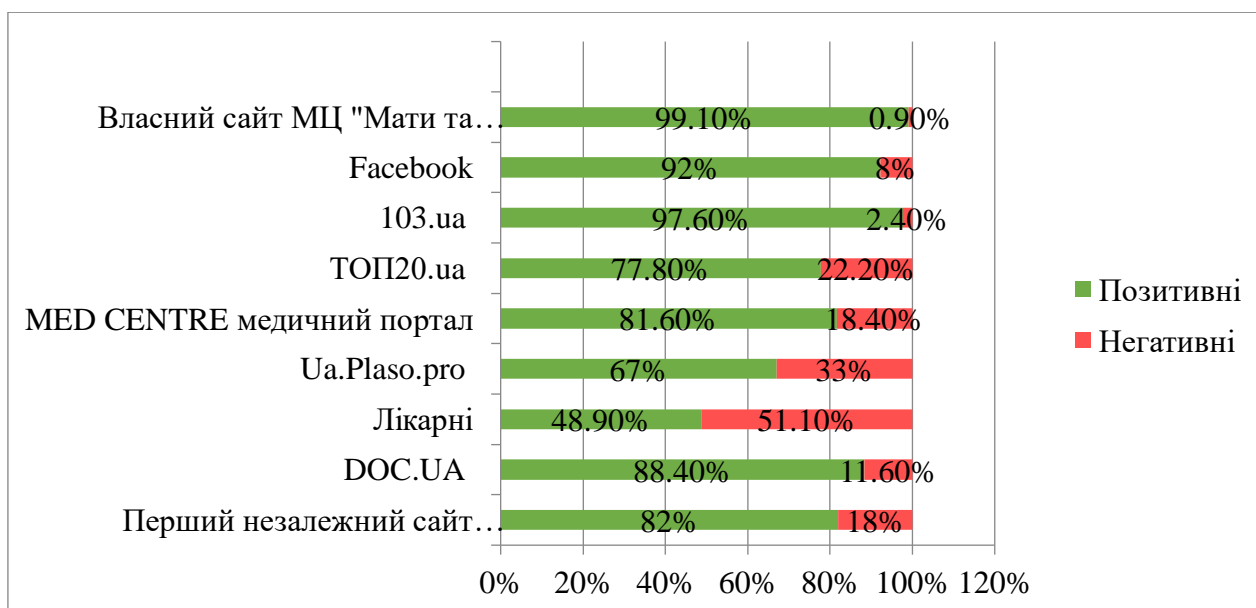


Рис.2.5. Аналіз відгуків на різних онлайн-платформах

Найбільша кількість негативних відгуків міститься на сайтах Лікарні – 51,1% та Ua.Plaso.pro – 33% та ТОП20.ua – 22,2%.

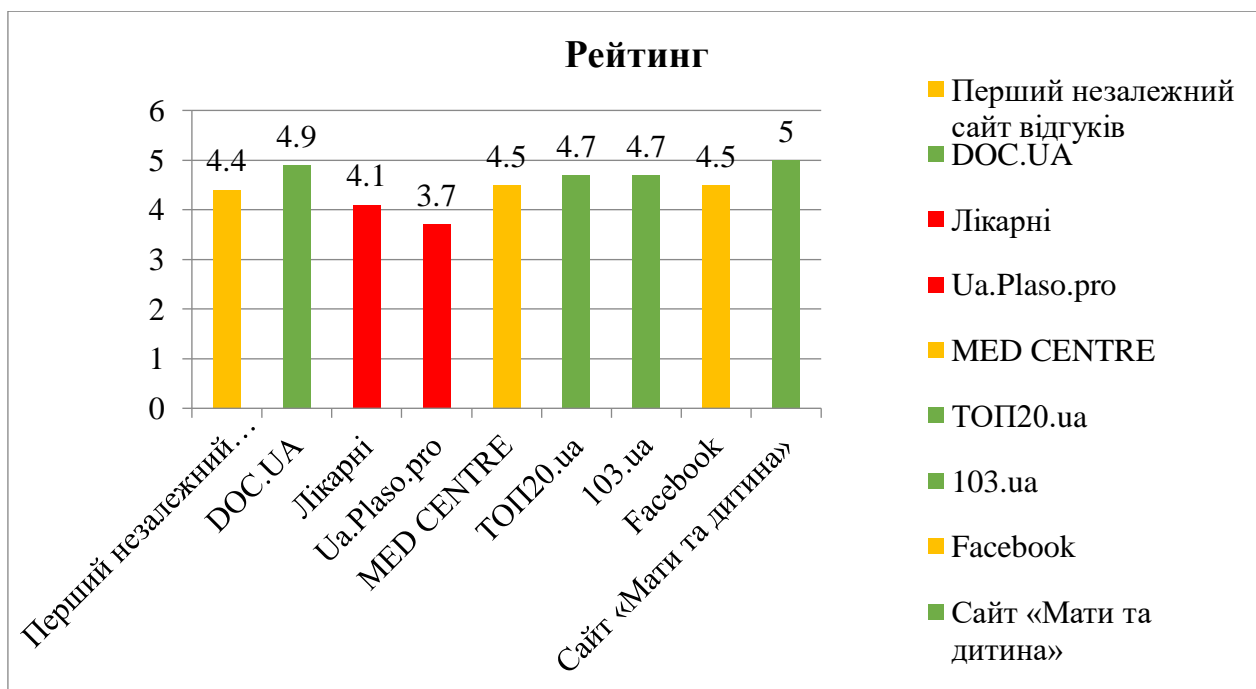


Рис.2.6. Рейтинг МЦ «Мати та дитина»

З аналізу відгуків очевидно, що на сайті Ua.Plaso.pro та Лікарні найнижчий рейтинг 3,7 та 4.1 відповідно. Хоча сайт ТОП20.ua містить 22,2% негативних відгуків (див. рис.2.4), але тим не менш рейтинг на цьому сайті складає 4,7 балів з 5 можливих.

Проведено аналіз репутації мережі медичних центрів «Мати та дитина» на основі згадок у Google, та визначено тональність залишених відгуків. Аналіз тональності використовується для визначення емоційного забарвлення тексту (позитивне, нейтральне, негативне). В даному аналізі використовувалось кольорове маркування, де:

- зелений колір – переважно позитивні відгуки
- червоний колір – переважно негативні відгуки
- жовтий колір – відгуки нейтральні.

Результати наведено у таб.2.14.

Таблиця 2.14.

Аналіз згадок МЦ «Мати та дитина» у Google

№ з/п	Відділення	Рейтинг	5 ★		4 ★		3 ★		2 ★		1 ★		Разом
			Кіл	%	Кіл	%	Кіл	%	Кіл	%	Кіл	%	
1	Макіївська, 8	4,6	511	83,9	31	5,3	9	1,4	10	1,6	48	7,8	609
2	Ю.Литвинського, 54/15	4,8	628	90,7	16	2,3	12	1,7	12	1,7	24	3,6	692
3	В.Івасюка,8	4,7	294	89,9	7	2,1	5	1,5	2	0,6	19	5,8	327
4	К.Малевича, 83	4,9	423	97,2	3	0,7	2	0,5	0	0	7	1,6	435
5	Ірпінська, 62-б	5,0	90	98,9	0	0	0	0	0	0	1	1,1	91
6	м.Житомир	5,0	90	98,9	0	0	0	0	0	0	1	1,1	91
7	м.Львів	4,7	376	89,1	9	2,1	6	1,4	4	0,9	27	6,5	422

\*сформовано на основі[46]

Загалом, як показують дані, репутація компанії за рейтингом складає не менше 4,6 з 5,0 можливих балів. За відсотковим співвідношенням найнижчий показник 83,9%, найбільший – 98,9%(Середнє значення – 92,6%), що говорить про достатньо високий рівень позитивних відгуків. На рис. 2.7. продемонстровано «забарвленість» репутації, де зеленим кольором позначено позитивні згадки про медичні центри, жовте забарвлення вказує на нейтральність, а червоним – негативні згадування.

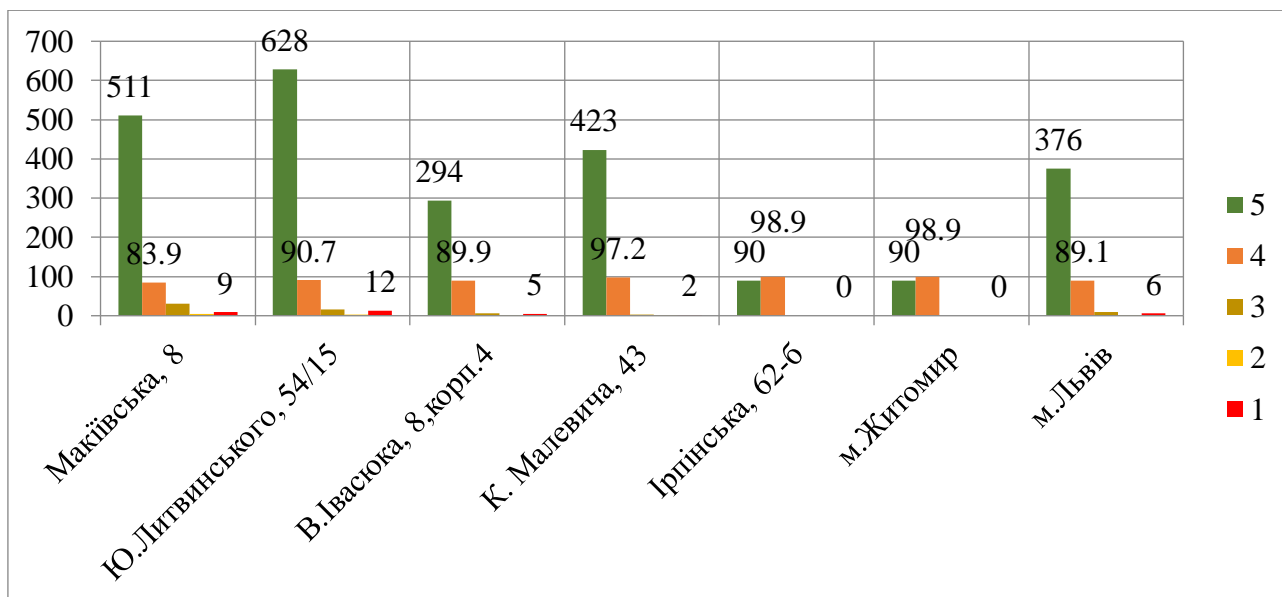


Рис.2.7. «Забарвленість» репутації мережі МЦ «Мати та дитина»

Кількість позитивних відгуків переважає фактично по кожному відділенню мережі МЦ. Лише по філії у м.Житомир маємо нейтральну репутацію. З приводу відділення розташованого у м.Київ, віл. Ірпінська, 62-б не можна визначити однозначно, адже відділення відкрито зовсім нещодавно.

Негативні відгуки сконцентровані в основному на таких аспектах:

- Високі ціни
- Невдала спроба програми ЕКЗ
- Довгий час очікування прийому лікаря
- Погане обслуговування
- «Конвеєр»
- Стандартність(шаблонність) протоколів

В цілому, проведений аналіз внутрішніх компонентів формування репутації МЦ «Мати та дитина» свідчить про достатньо високий рівень корпоративної культури та має сприятливий прогноз для подальшої підтримки позитивної репутації закладу репродуктивних технологій на ринку медичних послуг, але потрібно працювати з відгуками для виявлення недоліків в роботі та проведенні навчання або тренінгів з клієнтоорієнтованості персоналу.

Аналіз репутації проведений вище, є дуже важливим для розуміння поточного стану діяльності медичних центрів. Очевидно, що з кожним роком через погіршення і екологічних умов, що впливають і на репродуктивне здоров'я людства також, і надзвичайна ситуація в нашій країні будуть тільки збільшувати попит на даний вид послуг. Допоміжні репродуктивні технології і для чоловіків, і для жінок дуже привабливі не тільки в плані збереження свого генетичного матеріалу, а й через можливість відтермінувати настання вагітності, а також скористатися всіма перевагами, які надаються в даній галузі (наприклад, преімплантаційна генетична діагностика ембріонів). Тому попит на послуги в найближчий час не зменшиться.

Враховуючи, що МЦ «Мати та дитина» існують на ринку медичних послуг в сфері репродуктивних технологій вже понад 17 років, можна вважати цю установу «давнім» гравцем, тож і певна ділова репутація цього закладу вже сформована. Це підтверджує і щорічне здобуття перемоги в конкурсі Українська народна премія в номінації «Репродуктивна медицина». Важливо провести оцінювання даної репутації, виявити слабкі сторони та розробити стратегію щодо усунення виявлених проблем та покращення ситуації в цілому.

Репутація медичної установи це ключовий чинник, за яким будуть сприймати інформацію надану від закладу, тому потрібно використовувати усі можливості для підвищення довіри до компанії.

Ринкова економіка та її жорсткі умови призводять до того, що медичні заклади все більше зосереджують свою увагу на створенні позитивного іміджу та репутації загалом. Використання соціальних мереж відіграє значну роль у формуванні репутації, а відгуки в цілому відображають рівень репутації закладу охорони здоров'я загалом.

За результатами фінансової звітності за 2021-2023 рр. можна з упевненістю говорити, що МЦ «Мати та дитина» заслужено займає позицію лідера у галузі репродуктивних технологій. Компанія ТОВ «НЕОМЕД 2007» вдало реалізує свої стратегічні плани ефективного управління репутацією

завдяки висококваліфікованому персоналу, підходам до лікування, орієнтуючись на потреби пацієнтів, підвищенню якості обслуговування та впровадженню передових інноваційних технологій для лікування безпліддя.

Щоб підтримувати бренд «Мати та дитина» компанія використовує різноманітні інформаційні ресурси, акцентуючись на якості надаваних послуг, а саме настанню вагітності у пацієнтів, їхньому досвіді відвідувань медичних центрів. Останні роки дуже популярними стають міні-серіали за участю пацієнтів, де в реальному часі відбувається проведення програм ЕКЗ починаючи з моменту першого візиту в клініку і знайомства з лікарем, до підтвердження факту вагітності вже на УЗД. Те, що зацікавлені особи можуть спостерігати онлайн за всіма етапами програми екстракорпорального запліднення, прозорість проведення даних процедур позитивно впливає на репутацію медичних центрів та може сприяти залученню більшої кількості пацієнтів, а відповідно і зростанню фінансових показників компанії.

Також увага приділяється професійному розвитку лікарів, які відвідують різноманітні міжнародні конференції та майстер-класи, переймаючи досвід закордонних спеціалістів, висвітлюються різні акційні пропозиції та комплексні програми обстеження для тих, хто планує вагітність або переймається збереженням репродуктивного здоров'я. Менеджмент закладу активно працює над підвищенням обізнаності населення у питаннях жіночого та чоловічого здоров'я, проводячи різноманітні освітні заходи, онлайн вебінари та конференції.

Медичний центр «Мати та дитина» є провайдером та організатором міжнародного репродуктивного форуму IFRM, освітнього проєкту, для покращення навичок спеціалістів у галузі репродуктології, обміну досвідом, та підвищення кваліфікації. Медичні конференції це чудова можливість встановити контакти з лікарями різних медичних установ, представити послуги медичного центру, та підвищити обізнаність про бренд. Заходи (майстер класи та експертні спікер-тури) зареєстровані у центрі тестування при МОЗ України, за проходження працівникам сфери охорони здоров'я

нараховуються бали БПР. Що позитивно впливає на ділову репутацію МЦ, як на лідера до якого потрібно рівнятися.

Запроваджена в клініці система управління якістю, яка відповідає міжнародному стандарту ISO 9001:2015 дозволяє підтримувати високий рівень якості надаваних послуг, що також є основою позитивної репутації.

Складовою частиною репутації медичного закладу є корпоративна культура. Основою сильної корпоративної культури завжди була цінність та місія закладу, а також це головна конкурентна перевага, яку можна контролювати і яку неможливо скопіювати. Працівники впливають на репутацію. Незадоволені працівники ніколи не сформують сильну культуру. «Компанії дуже пощастило зі співробітниками, професіоналами та чудовими людьми. Мене вразило їх ставлення до місії, яку вони виконують. Для них це дійсно частина життя, яку вони проживають разом зі своїми пацієнтами... Бізнес бізнесом, а місія це те, що виконуєш щодня, приходячи на роботу»[66].

Опитування працівників показало, що персонал позитивно оцінює заклад, це говорить про те, що керівництво відповідально ставиться до кадрової політики. Високий рівень задоволеності умовами праці(81,7%) та гарне оснащення робочого місця(92,3%) свідчить про сучасне технічне забезпечення медичних центрів.

Показник задоволеності рівнем заробітної плати (88,5%) вказує на гідну матеріальну винагороду за свою працю. Але головне, 96,2% всіх опитуваних відчувають постійну підтримку з боку керівництва та колег, і це формує дружню атмосферу серед співпрацівників та сильну корпоративну культуру. Високий рівень підтримки серед колег зменшує ймовірність конфліктів та сприяє згуртованості.

Також з'ясовано, що компанія використовує практично всі канали доступні в Україні для комунікації зі своїми стейкхолдерами. Варто звернути увагу, що кожен з комунікаційних каналів ретельно ведеться та просувається у мережі Інтернет. Інформація на офіційному сайті регулярно оновлюється,

активно ведуться сторінки у соціальних мережах, на відео-платформах, таких як YouTube, публікуються відео-звіти ведення пацієнтів провідними лікарями клініки, проводяться інформаційні заходи для обізнаності населення.

Провівши ретельний аналіз ділової репутації медичного центру «Мати та дитина», можна зробити висновок, що компанія позитивно зарекомендувала себе на ринку медичних послуг в області репродуктології. Популярність бренду «Мати та дитина» має безпосередній вплив на те, який медичний заклад обере потенційний пацієнт, у разі необхідності отримати якісну медичну допомогу. У свою чергу, цей фактор визначає чи зможе компанія збільшити прибуток у майбутньому.

## **Висновки до розділу 2**

Проведений аналіз діяльності МЦ «Мати та дитина» та дослідження стану управління репутацією закладу дозволив сформулювати наступні висновки:

1. Мережа медичних центрів ТОВ «НЕОМЕД 2007» МЦ «Мати та дитина» вважається провідним закладом у сфері допоміжних репродуктивних технологій в Україні. Репутація для закладу формується не лише як результат надання якісної медичної послуги, це також і результат комунікації та взаємодії з пацієнтами.

2. Встановлено, що розраховані показники фінансової стійкості, рентабельності, ліквідності та ділової активності мають позитивні значення, що дозволяє оцінити стан господарської діяльності клініки в період 2021-2023 рр. Керівництво ефективно використовує свої ресурси для отримання прибутку та ефективно організовує свою діяльність, зберігаючи конкурентні позиції на ринку медичних послуг. Компанія здатна покривати короткострокові зобов'язання, забезпечуючи платоспроможність і має достатній запас фінансової стійкості для довгострокового розвитку.

3. Про позитивну ділову репутацію також свідчить укладання угоди з НСЗУ з найбільшою часткою надаваних послуг з репродуктивної медицини не тільки по м. Києву, але й по всій Україні. Укладання додаткової угоди ще до завершення дії основної, говорить про великий попит на надання послуг з лікування безпліддя за пакетом №63 саме в нашій мережі клінік.

4. Аналіз репутації на основі відгуків в мережі Інтернет показав, що МЦ «Мати та дитина» має добру репутацію Сфера репродуктивної медицини доволі нестабільна галузь в плані отримання гарантованого результату – настання вагітності. Хоча присутні і негативні відгуки, від пацієнтів, які не отримали бажаного результату або не сподобався сервіс обслуговування, але позитивних відгуків в рази більше, що вказує на якість надаваних послуг. Проведене анонімне опитування працівників медичного закладу для визначення рівня задоволеності умовами праці показав високий результат.

5. Доведено, що МЦ «Мати та дитина» має сильну позицію в медичному бізнесі та позитивну репутацію на ринку репродуктивних технологій України, що базується на високій якості надаваних послуг, професіоналізмі працівників, дотриманні етичних норм та використанні передових сучасних технологій. Проведений аналіз дає основу для формування напрямку та рекомендацій для вдосконалення процесу формування та управління репутацією компанії ТОВ «НЕОМЕД 2007» МЦ «Мати та дитина», які буде представлено у наступному розділі.

Загалом, МЦ «Мати та дитина» має доволі сильну позицію в медичному бізнесі та позитивну репутацію на ринку репродуктивних технологій України, що базується на високій якості надаваних послуг, професіоналізмі працівників, дотриманні етичних норм та використанні передових сучасних технологій. Проведений аналіз дає основу для формування напрямку та рекомендацій для вдосконалення процесу формування та управління репутацією компанії ТОВ «НЕОМЕД 2007» МЦ «Мати та дитина», які буде представлено у наступному розділі.



### **РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ МЦ «МАТИ ТА ДИТИНА»**

#### **3.1. Пріоритетні напрями вдосконалення управління репутацією медичного центру в сучасних умовах**

Сучасні умови ведення медичного бізнесу характеризуються високим рівнем конкуренції та підвищеними вимогами з боку пацієнтів також вимагають від компаній застосування інноваційних підходів для забезпечення конкурентоспроможності серед інших закладів, що надають такі самі послуги. Управління репутацією в даному випадку є одним з ключових факторів, що впливає на здатність медичного центра утримувати лояльність пацієнтів, збільшувати обсяги продажів та забезпечувати стабільний розвиток компанії.

Інтеграція сучасних інструментів контент-маркетингу в процесі управління репутацією дозволить підприємству через цифрові платформи ефективно взаємодіяти зі споживачами. Також, це сприяє підвищенню рівня впізнаваності бренду та підвищенню обізнаності пацієнтів з приводу послуг, які надаються медичним центром. Завдяки якісному контенту, який подає медичний центр формується позитивний імідж, можливість ефективного спілкування з зацікавленими споживачами, розв'язання проблем пацієнтів та демонстрація експертності стимулює поширення інформації про заклад через «сарафанне радіо»[4].

У контент-маркетингу використовуються різні типи контенту, і кожен з них має своє призначення та особливості. Виділяють такі типи контенту (див.Таб.3.1.):

Таблиця 3.1.

## Стисла характеристика типів контенту

№ з/п	Тип контенту	Загальна характеристика
1	Текстовий контент	Найбільш поширений тип контенту. Використовується для інформування, просування, продажу чи розваги. До такого типу контенту належать статті, публікації, інструкції, огляди, історії, інтерв'ю тощо. Аналіз інформації поданої таким способом враховує довжину тексту, унікальність, ключові слова чи фрази.
2	Графічний контент	Передача інформації через зображення, банери, схеми, діаграми тощо. У такий спосіб можна привернути увагу, подати складну інформацію, продемонструвати статистичні дані. В аналізі графічного контенту враховується якість зображення, формат, стиль, кольорова передача, відповідність загальній концепції.
3	Відеоконтент	Використовування анімації, слайд-шоу чи відеозаписів. Має велике значення для навчання, реклами, емоційного зв'язку зі споживачами. В аналізуванні враховується тривалість відео, сценарій, монтаж і т.д. Кількість переглядів, репостів, лайків чи коментарів визначають популярність контенту.
4	Аудіоконтент	Звукове сприйняття інформації. Аналіз відбувається аналогічно до відеоконтенту.
5	Інтерактивний контент	Активне залучання аудиторії до взаємодії. Це і опитування, і тести або форми для збору інформації. Цей вид контенту дає змогу підвищити рівень залучення користувачів.

\*сформовано автором за[14]

На сьогоднішній день найбільш поширені інструменти контент-маркетингу це програми чи сервіси для створення, розповсюдження та аналізу контенту, який задовольняє потреби та інтереси цільової аудиторії.

Серед таких програм та сервісів можна виокремити:

- Chat GPT – платформа на основі штучного інтелекту для створення якісного контенту. Допомогає в написанні текстів, створенні відео

та аудіо контенту. ШІ генерує ідеї та оптимізує контент до різних форматів (блогів, реклами чи соціальних мереж тощо).

- Canva – популярний сервіс для створення графічного контенту. Зручний інтерфейс та широкий вибір шаблонів допомагає створювати якісний дизайн постів, інфографіки чи логотипів.

- HubSpot – інтеграція цієї системи допомагає підтримувати автоматизацію маркетингових процесів, управляти контентом та взаємодіяти з пацієнтами на різних етапах.

- SEMrush – сервіс, який використовує аналіз ключових слів, конкурентного середовища, пошукової оптимізації та реклами.

- Google Analytics – інструмент для веб-аналітики від компанії Google, який збирає та аналізує дані про відвідувачів сайту чи мобільного додатку. Допомагає підвищувати ефективність маркетингових стратегій.

З урахуванням сучасних інструментів контент-маркетингу можна сформулювати модель управління репутацією медичного центру (див.Таб.3.2.):

Таблиця 3.2.

Модель управління репутацією медичного центру з використанням сучасних інструментів контент-маркетингу

№ з/п	Етап	Опис	Інструменти
1	Дослідження потреб та очікувань цільової аудиторії	Визначення характеристик, інтересів, проблем і запитів цільової аудиторії для кращого розуміння їхньої мотивації	YouScan, Google Analytics, SEMrush, HubSpot
2	Формування контент-стратегії	Визначення цілі, вибір ключових показників ефективності, визначення форматів, тем, стилю і бюджету контенту	ChatGPT, HubSpot, SEMrush, Canva, Постійний Контакт
3	Розробка і розповсюдження контенту	Створення різних типів контенту та його публікації на відповідних платформах	ChatGPT, Canva, HubSpot, YouTube, Facebook, Instagram,

			Twitter, LinkedIn
4	Контроль та аналіз ефективності	Моніторинг та аналізування показників, таких як залучення, охоплення та отримання відгуків від користувачів.	Google Analytics, SEMrush, HubSpot, YouScan, Facebook Insights, LinkedIn Analytics, Medium Stats
5	Адаптація та вдосконалення контенту	Внесення змін у маркетингову стратегію на основі отриманих даних з урахуванням нових тенденцій та практик.	ChatGPT, Canva, HubSpot, SEMrush, Google Trends, BuzzSumo, Ahrefs

\*сформовано за[23]

Для успішного впровадження такої моделі в діяльність приватного медичного центру потрібно враховувати поточні тенденції та досвід ринку медичних послуг провідних закордонних клінік. Контент-маркетинг виступає дієвим інструментом у створенні позитивного іміджу медичного центру, взаємодії з аудиторією та сприятиме зміцненню довіри до бренду.

Одним з підходів до управління діловою репутацією є ORM (Online Reputation Management) - комплекс заходів для формування та підтримки позитивного враження від медичного закладу ( чи будь-якої компанії в цілому) за допомогою Інтернету. В наслідок цих заходів і формується репутація та підвищення лояльності. ORM на сьогоднішній день це найсучасніший та дуже динамічний напрямок репутаційного менеджменту. Скоординовані дії по управлінню брендом, іміджем та репутацією допоможе приватній медичній організації сформувати репутаційний капітал, який зможе підвищити ринкову вартість на 40%[17].

Враховуючи, що ORM все ж є комплексом заходів, в своєму складі цей термін поєднує такі елементи (Рис.3.1):

- SERM ORM - робота з відгуками та коментарями про заклад, за допомогою активної роботи з ними створення відповідної позитивної репутації
- SEO ORM – просування медичного закладу у пошукових системах (Google та ін.)

- SMM ORM – просування репутації в соціальних мережах, використовуючи дозволені інструменти та протоколи поширення реклами
- Public ORM – робота із традиційними ЗМІ (публікації та статті, інтерв'ю та участь у телевізійних проєктах)
- Crisis ORM – свого роду заходи «врятування» репутації у кризових ситуаціях

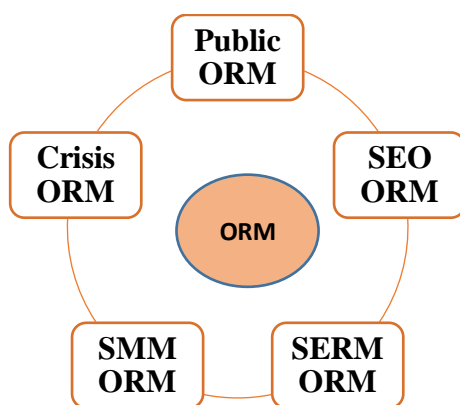


Рис.3.1. Елементи ORM

Необхідно враховувати особливості споживання інформації, тому управління діловою репутацією вважається більш складним процесом, який складається з постійного моніторингу, аналізу результатів, коригування. Використання послуг спеціалістів онлайн-ринку наразі мають великий попит і активно використовуються в бізнес-середовищах для керування корпоративною репутацією.

Згідно з останніми закордонними дослідженнями Global RepTrak(2023), 78% споживачів віддають перевагу компаніям, що мають високу репутацію, 70% - прагнуть працювати в таких компаніях, 64% - готові підтримувати компанію в кризові періоди[30]. Тому, компанії, які мають довгострокові перспективи для розвитку, мають не лише генерувати прибуток, але й впливати на економію, суспільство та довкілля. У зв'язку з цим, ще одним ключовим фактором формування та розвитку позитивної репутації є дотримання ESG-принципів. Принципи розшифровуються так: Environmental - «екологія», Social – «соціальна відповідальність», та Governance – «корпоративне управління».

Для країн ЄС та США дані принципи вже давно є очікуваними стандартами. Військовий стан в Україні спричиняє певні складнощі у впровадженні даних принципів, але не зменшує важливості та підкреслює їх важливість. Дотримання ESG-принципів сприяє створенню робочого середовища, де кожен працівник має рівні можливості для кар'єрного зростання та розвитку, відповідно формуючу корпоративну культуру.

В сучасних умовах принципи ESG стають ключовими для тих компаній, які хочуть і прагнуть стійкого розвитку та бездоганної репутації. Все частіше саме за цими принципами компанію оцінюють інвестори, клієнти (або пацієнти) та інші стейкхолдери. Згідно з даними досліджень Global RepTrak(2023) 86% споживачів очікують від компанії дотримання принципів, а 75% інвесторів враховують ці фактори при прийнятті рішень. Це також підтверджує, що впровадження в роботу даних принципів впливає на покращення репутації компанії в очах різних груп стейкхолдерів[30]. Тому адаптація світових ESG-підходів до українських умов дозволить компаніям створювати міцну репутацію та досягати значних успіхів на ринку. Сильна репутація може створити не просто позитивний імідж, але може стати і основою для масштабування бізнесу.

Як можна спостерігати, управління репутацією все більше трансформується з сервісної в управлінську функцію

### **3.2. Рекомендації щодо вдосконалення управління репутацією МЦ «Мати та дитина»**

Створення позитивної ділової репутації може тривати дуже довго, але втратити її можна майже миттєво. Та навіть бездоганна репутація час від часу піддається впливу негативних факторів, що може призвести до кризових ситуацій. В свою чергу кризовий стан становить серйозну загрозу для репутації або до повної її втрати. Тому, одним з ключових завдань

менеджменту медичного центру є ефективна публічна реакція на кризу, зокрема, останні заяви та дії осіб, відповідальних за прийняття рішень у медичному центрі.

Важливо розробити комплексну стратегію і набір інструментів для захисту ділової репутації, що дозволять медичному центру ефективно управляти комунікаціями в кризовий період та одночасно зберегти важливі взаємовідносини з діловими партнерами та іншими стейкхолдерами.

Медичний заклад, який прагне зберегти свою ділову репутацію та позитивний імідж має активно діяти в напрямку вдосконалення процесу підтримки репутації та управління кризовими ситуаціями.

Антикризовий репутаційний менеджмент – це комплекс дій, пов'язаних з передбаченням та підготовкою до можливих кризових ситуацій шляхом застосування методів управління та контролю інформаційних потоків про діяльність компанії, з мінімальними репутаційними втратами[38, с.94].

Для будь-якої медичної організації важливо знати і розуміти небезпеки в сфері його діяльності які можуть призвести до кризи, щоб краще підготуватися та зменшити свої втрати. Для цього важливо використати методику SWOT-аналізу, а саме визначення слабких сторін клініки та можливих загроз для МЦ. Результати SWOT-аналізу МЦ «Мати та дитина» наведено в пп.2.3.

Згідно SWOT-аналізу виявлено такі можливі кризові ситуації: можливість конфліктних ситуацій у комунікації між персоналом та пацієнтами, конкуренція з боку інших медичних закладів, як приватних так і державних, економічні кризи, що напрямку можуть впливати на платоспроможність пацієнтів, зміни в законодавстві тощо.

Ефективним засобом подолання кризи є підготовка до неї та розробка конкретного плану дій для подолання або зменшення негативних наслідків для медичного центру та його репутації.

Метою плану з управління кризовою ситуацією це збереження довіри пацієнтів, інформування громадськості про вжиті заходи та забезпечення комунікацій з партнерами.

Приблизна структура плану дій у кризовій ситуації може виглядати так(див.Таб.3.3.):

Таблиця 3.3.

## План антикризових дій МЦ «Мати та дитина»

Розділ антикризового плану	Зміст розділу
1. Аналіз наявних кризових ситуацій	Провести оцінку можливих криз, які можуть виникнути в роботі медичного центру (скарги пацієнтів, негативні публікації/відгуки в ЗМІ). Визначити ймовірність їх виникнення, масштаби можливих збитків.
2. План дій для вирішення кризової ситуації	Ранжувати можливості кризової ситуації за рівнем загрози репутації медичного центру. Розробити детальний план дій для кожного типу кризи. Особливо потрібно визначити пріоритети для захисту ключових аспектів діяльності центру( здоров'я пацієнтів, довіра до фахівців, підтримка якості послуг, шкода навколишньому середовищу, мінімізація репутаційних та фінансових збитків, тощо)
3. Формування команди з антикризового реагування	Створити команду, до якої залучити представників різних сфер, юридичних, медичних консультантів, PR-фахівців для швидкого та ефективного реагування на репутаційну загрозу. Своєчасна реакція та чіткі дії продемонструють пацієнтам та партнерам, що медичний центр бере на себе відповідальність за вирішення проблеми та дорожить своїм ім'ям.
4. Залучення авторитетних експертів	Потрібно скласти перелік експертів у сфері охорони здоров'я, громадських діячів та лідерів думок, які можуть підтримати медичний центр у кризовій ситуації, заспокоїти та підвищити довіру до клініки.
5. Управління інформаційними потоками через ЗМІ	Скласти список ключових ЗМІ (преса, телебачення, Інтернет, офіційний сайт медичного центру) та розробити план взаємодії з ними для контролю поширення інформації. Підготувати заздалегідь сценарії для різних видів криз, а також налагодити процес обміну інформації між зовнішнім та внутрішнім середовищем.

\*сформовано автором



Розроблений план антикризових дій має бути оформлений у зручному форматі. Відповідальні особи регулярно переглядають та корегують план, щоб відповідати сучасним стандартам надання медичних послуг.

Важливо зазначити, що реагування на події (кризи) повинно бути миттєвим. В першу добу виникнення кризової ситуації керівництву медичним закладом потрібно створити чіткі виявлення в громадськості про подію, яка сталася, щоб взяти під власний контроль інформаційні потоки та налагодити ефективні канали комунікації зі ЗМІ, призначивши офіційного спікера – представника медичного закладу, який буде відповідальний за офіційні заяви. Також важливо взяти відповідальність на себе, пояснити причини виникнення кризової ситуації та вжити заходи для її вирішення. В жодному разі керівництву не слід виправдовуватися чи перекладати вину на інших.

Обов'язковим кроком після виходу з кризи потрібно робити детальний аналіз ситуації та визначити чому склалася дана ситуація, хто винен в ситуації, встановити всіх причетних, хто міг скористатися, кому було вигідно, чим дана ситуація може обернутися для медичного закладу та розробити стратегію запобігання виникнення подібних ситуацій в майбутньому, враховуючи отримані висновки.

Також варто розробити профілактичні методи захисту ділової репутації МЦ «Мати та дитина»(Рис.3.2.)



Рис.3.2. Заходи профілактичних мір захисту ділової репутації

Мережа Інтернет з кожним роком розширює асортимент платформ та сервісів для розміщення інформації та відгуків про діяльність тієї чи іншої компанії, зокрема це стосується і приватних медичних центрів. Тому, сучасному медичному закладу потрібно володіти усіма видами захисту своєї репутації в Інтернет-середовищі.

З цією метою потрібно постійно та систематично проводити моніторинг інформації про МЦ у мережі. Будь-яка згадка про компанію, її діяльність, види послуг, а також імідж чи репутація керівництва повинно ретельно відслідковуватись. Проведення моніторингу хоча б 2-3 рази на тиждень дозволить отримувати інформацію, оперативно реагувати на відгуки та вчасно проводити заходи задля збереження репутації медичного закладу.

З дослідження проведеного у Розділі 2 даної роботи можна зробити висновок, що компанія ТОВ «НЕОМЕД 2007» МЦ «Мати та дитина» володіє розумінням того, як ефективно комунікувати з цільовою аудиторією, використовуючи платформи відомих соціальних мереж. Але, успішність стратегії управління репутацією в Інтернет не може обійтися без SEO (з англ. Search Engine Optimization – пошукова оптимізація сайту) – процесу налаштування HTML-коду, текстового контенту, структури веб-ресурсу, контролю зовнішніх факторів для відповідності вимогам алгоритмів пошукових систем. Метою SEO-оптимізації є підняття позиції сайту в результатах пошукових запитів користувачів. Чим вище позиція сайту у пошуковій системі, тим більше ймовірність переходу на сайт компанії, оскільки найчастіше користувачі переходять за першим посиланням[38].

З дослідження проведеного у Розділі 2 даної роботи можна зробити висновок, що компанія ТОВ «НЕОМЕД 2007» МЦ «Мати та дитина» володіє розумінням того, як ефективно комунікувати з цільовою аудиторією, використовуючи платформи відомих соціальних мереж. Але, успішність стратегії управління онлайн-репутацією не може обійтися без SEO(з англ. Search Engine Optimization – пошукова оптимізація сайту) – процесу налаштування HTML-коду, текстового контенту, структури веб-ресурсу, контролю зовнішніх факторів для відповідності вимогам алгоритмів пошукових систем. Метою SEO-оптимізації є підняття позиції сайту в результатах пошукових запитів користувачів. Чим вище позиція сайту у пошуковій системі, тим більше ймовірність переходу на сайт компанії, оскільки найчастіше користувачі переходять за першим посиланням[66]. Найкращий спосіб цього досягти – офіційний сайт медичного закладу з високим рейтингом, а також зосередження на оптимізації своїх каналів у соціальних мережах.

Ще одним ефективним методом покращення онлайн-репутації є заохочення пацієнтів залишати позитивні відгуки про медичний заклад в Інтернеті. Вибір пацієнтів закладу, де вони б хотіли лікуватися, значною

мірою залежить від рейтингу закладу, який складається на основі саме відгуків. Завдяки зростанню кількості платформ, де можна залишати відгуки, негативні в тому числі, компанії може бути складно швидко реагувати на негатив. Найгіршою політикою управління репутацією є ігнорування негативних відгуків. Але, згідно з дослідженням RightNow, 34% пацієнтів видаляють свій початковий відгук, якщо отримують відповідь від представника компанії[67].

Найефективніший спосіб впоратися з негативними відгуками – переважити їх позитивними згадками, тому МЦ варто розробити стратегію, яка б заохочувала пацієнтів до зворотного зв'язку. Реалізувати такий процес потрібно якомога простіше, без залучення сторонніх платформ та реєстрації персональних даних. Для цього можна використовувати будь-який зручний спосіб комунікації з пацієнтом. Наприклад, при оформленні електронної карти, пацієнти зазвичай залишають декілька каналів зв'язку, це і номер телефону, електронна пошта, переважний канал для повідомлень (Telegram, Viber, WhatsApp). Після кожного звернення до МЦ можна надіслати пацієнту Повідомлення з проханням залишити відгук та оцінити своє враження від прийому, сервісу.

Ще один варіант збору відгуків – розробка спеціальної програми заохочення пацієнтів, яка б стимулювала поширювати якомога більше позитивних відгуків про МЦ, надаючи кількість балів за відгук. Накопичення певної кількості балів давало б змогу отримати знижку або подарунок від МЦ на послуги чи процедури.

Репутація медичного закладу періодично зазнає негативного впливу різних чинників, що може призводити до значних репутаційних втрат. Використання методів управління комунікаціями для вирішення кризових ситуацій дозволить зменшити репутаційні збитки.

### **Висновки до розділу 3**

За результатами дослідження визначено напрями вдосконалення управління репутацією МЦ «Мати та дитина», а саме:

1. Запропоновано використання сучасних інструментів контент-маркетингу, що дозволить МЦ «Мати та дитина» ефективно управляти своєю репутацією в Інтернеті, залучати увагу пацієнтів до медичних послуг, а також створювати позитивний імідж бренду.

2. Розроблено модель управління репутацією медичного центру з використанням сучасних інструментів контент-маркетингу МЦ «Мати та дитина».

3. З метою подолання негативного впливу кризових ситуацій на репутацію медичного центру, розроблено план антикризових дій МЦ «Мати та дитина».

4. З метою забезпечення репутації МЦ «Мати та дитина» розроблено перелік превентивних заходів захисту ділової репутації, що дозволить мінімізувати репутаційні втрати медичного центру.

## ВИСНОВКИ

В умовах зростаючої конкуренції на ринку медичних послуг та підвищення вимог пацієнтів до якості медичної допомоги, репутація медичного закладу стає ключовим фактором його успіху та сталого розвитку. Особливо це стосується закладів репродуктивних технологій, де довіра пацієнтів, професіоналізм персоналу та етичні аспекти діяльності відіграють вирішальну роль. Формування та управління репутацією в таких закладах вимагає комплексного підходу, який враховує специфіку галузі, етичні норми та очікування стейкхолдерів.

Досліджуючи теоретичні аспекти управління репутацією в закладах репродуктивних технологій отримали наступні результати:

1. Вивчено сутність такого поняття, як «репутація», яке визначено, як нематеріальний актив, що формується поступово, є дуже важливою частиною образу організації, але може бути втрачено миттєво. Репутація не має фізичної форми, тому її не можна відібрати чи передати у спадок. Ділова репутація об'єднує такі поняття, як імідж, бренд, гудвіл.

2. Розглянуто процеси формування та управління репутацією клінік репродуктивних технологій, які залежать від етапу розвитку медичного закладу.

3. Визначено, що репутаційний менеджмент відіграє важливу роль в створенні позитивного іміджу медичного закладу, що сприяє завоюванню довіри серед пацієнтів, успіху в конкурентній боротьбі та збільшенні лояльності постачальників. Ключовий елемент сучасного репутаційного менеджменту- онлайн-репутація.

4. Визначено основні компоненти репутації, які саме і формують репутацію закладу: якість медичних послуг, емоційна привабливість, відносини з партнерами, репутація керівника, соціальна відповідальність та фінансові показники закладу.

5. Виявлено відмінності між методами оцінювання репутації закордонними дослідниками, розроблені Інститутом репутації (RQ та RepTrak® System) та вітчизняними, які базуються на методах соціологічних досліджень, рейтингових та рекомендаційних методах досліджень. Рейтингування клінік допомагає пацієнтам обирати заклад де працюють найкращі спеціалісти. Систематичне оцінювання різних показників задає курс розвитку, адже встановлюються високі стандарти, до яких мають прагнути всі учасники ринку.

Проведений аналіз діяльності МЦ «Мати та дитина» та дослідження стану

управління репутацією закладу дозволив сформулювати наступні висновки:

1. Мережа медичних центрів ТОВ «НЕОМЕД 2007» МЦ «Мати та дитина» вважається провідним закладом у сфері допоміжних репродуктивних технологій в Україні. Репутація для закладу формується не лише як результат надання якісної медичної послуги, це також і результат комунікації та взаємодії з пацієнтами.

2. Встановлено, що розраховані показники фінансової стійкості, рентабельності, ліквідності та ділової активності мають позитивні значення, що

дозволяє оцінити стан господарської діяльності клініки в період 2021-2023 рр. Керівництво ефективно використовує свої ресурси для отримання прибутку та ефективно організовує свою діяльність, зберігаючи конкурентні позиції на ринку медичних послуг. Компанія здатна покривати короткострокові зобов'язання, забезпечуючи платоспроможність і має достатній запас фінансової стійкості для довгострокового розвитку.

3. Про позитивну ділову репутацію також свідчить укладання угоди з НСЗУ з найбільшою часткою надаваних послуг з репродуктивної медицини не тільки по м. Києву, але й по всій Україні. Укладання додаткової угоди ще

до завершення дії основної, говорить про великий попит на надання послуг з лікування безпліддя за пакетом №63 саме в нашій мережі клінік.

4. Аналіз репутації на основі відгуків в мережі Інтернет показав, що МЦ «Мати та дитина» має добру репутацію. Сфера репродуктивної медицини доволі нестабільна галузь в плані отримання гарантованого результату – настання вагітності. Хоча присутні і негативні відгуки, від пацієнтів, які не отримали бажаного результату або не сподобався сервіс обслуговування, але позитивних відгуків в рази більше, що вказує на якість надаваних послуг. Проведене анонімне опитування працівників медичного закладу для визначення рівня задоволеності умовами праці показав високий результат.

5. Доведено, що МЦ «Мати та дитина» має сильну позицію в медичному бізнесі та позитивну репутацію на ринку репродуктивних технологій України, що базується на високій якості надаваних послуг, професіоналізмі працівників, дотриманні етичних норм та використанні передових сучасних технологій. Проведений аналіз дає основу для формування напрямку та рекомендацій для вдосконалення процесу формування та управління репутацією компанії ТОВ «НЕОМЕД 2007» МЦ «Мати та дитина», які буде представлено у наступному розділі.

Загалом, МЦ «Мати та дитина» має доволі сильну позицію в медичному бізнесі та позитивну репутацію на ринку репродуктивних технологій України, що базується на високій якості надаваних послуг, професіоналізмі працівників, дотриманні етичних норм та використанні передових сучасних технологій. Проведений аналіз дає основу для формування напрямку та рекомендацій для вдосконалення процесу формування та управління репутацією компанії ТОВ «НЕОМЕД 2007» МЦ «Мати та дитина», які буде представлено у наступному розділі.

За результатами дослідження визначено напрями вдосконалення управління репутацією МЦ «Мати та дитина», а саме:



1. Запропоновано використання сучасних інструментів контент-маркетингу, що дозволить МЦ «Мати та дитина» ефективно управляти своєю репутацією в Інтернеті, залучати увагу пацієнтів до медичних послуг, а також створювати позитивний імідж бренду.

2. Розроблено модель управління репутацією медичного центру з використанням сучасних інструментів контент-маркетингу МЦ «Мати та дитина».

3. З метою подолання негативного впливу кризових ситуацій на репутацію медичного центру, розроблено план антикризових дій МЦ «Мати та дитина».

4. З метою забезпечення репутації МЦ «Мати та дитина» розроблено перелік превентивних заходів захисту ділової репутації, що дозволить мінімізувати репутаційні втрати медичного центру.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Armen Alchian, Harold Demsetz. Production, Information Costs, and Economic Organization. *The American Economic Review* (American Economic Association) 62(5). P. 777-795 URL: <http://www.aeaweb.org/aer/top20/62.5.777»795.pdf>.
2. Carreras Corporate Reputation / Enrique Carreras, Angel Alloza, Ana Carreras — London: LID Published Ltd.-2013-501p.
3. Chevalier, J.A., & Mayzlin, D.(2006). The effect of word of mouth on sales: Online book reviews. *Journal of marketing research*, 43(3), 345-354.
4. Collins T. *Mechanics of Online Reputation Management: Repair and Control Your Name Or Brand Reputation Online*, 2016. 292 p.
5. Dellarocas, C.(2003). The digitization of word of mouth: Promise and challenges of online feedback mechanisms. *Management science*, 49(10), 1407-1424.
6. Doorley John. Garcia Helio Fred. *Reputation Management. The Key to Successful Public Relations and Corporate Communications*. 2006. Publisher: Routledge; 2 ed. 456 p.
7. Economist Intelligence Unit. — Адреса документа в Інтернет: <http://www.eiu.com>
8. Fombrun, C.J., & Van Riel, C.B.M. (1997). "The Reputational Landscape." *Corporate Reputation Review*, 1(1), 5–13.
9. Fumbrun C.J., Nielsen K.U., Trad N.G. Saving Face for Corporative Value. *Communication Director*. 2008. № 1. P. 80-84.
10. Gaines-Ross Leslie. *Corporate Reputation: 12 Steps to Safeguarding and Recovering Reputation*. 2008. Publisher: Wiley; 1 ed. 208 p.
11. Green, J. (2015). The Importance of Reputation in Business. *Business Insights*, 12(3), 45-58.
12. Griffin, J.M. (1995). *Customer Loyalty: How to Earn It, How to Keep It*. Jossey-Bass.

13. Karpinska-Krakowiak, M. (2019). Online reputation management in the internet age. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 6(1), 63-77.
14. Kindii M.V., Bilyk I.I., Sytnikova I.O.(2018) Aspekty upravlinnia reputatsiieiu v Interneti ta faktory vplyvu na nei[Aspects of online reputation management and factors influencing it]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no. 23. Available at: <http://global-national.in.ua/issue-23-2018> (in Ukrainian)
15. Post, J.E., Preston, L.E., & Sachs, S. (2002). "Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View." *California Management Review*, 45(1), 6–28.
16. RepTrak™ Pulse: Conceptualizing and Validating a Short-Form Measure of Corporate Reputation // Leonard J. Ponzi, Charles J. Fombrun, Naomi A. Gardberg – New York, NY, USA *Corporate Reputation Review* (2011). – P. 14 – 35.
17. Rules of Effective Online Reputation Management. URL: <https://www.semrush.com/blog/online-reputation-management/#header2> (дата звернення: 30.10.2021)
18. Webster's New Complete Thesaurus. USA: Smithmark Reference, 1995. 690p.
19. Whetten, D.A., & King, B.G. (2008). "Rethinking the Relationship Between Reputation and Legitimacy: A Social Actor Conceptualization." *Corporate Reputation Review*, 11(4), 258-274. doi:10.1057/crr.2008.16
20. Wiedmann, K.P., Fombrun, C.J. & van Riel, C.B.M. (2007) 'Reputationsanalyse mit dem RQ: Entwicklung und Verwendung des Reputation Quotients'. In: Wiedmann, K. P. & Walsh, L.B.T. (eds.) *Reputation Management*. Gabler Verlag, pp. 113-140.
21. Васильконова Е. Теоретичне бачення змісту поняття «репутація підприємства». *Механізми управління підприємствами*. 2013. С. 102-111.

22. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / уклад, і голов, ред. В.Т. Бусел. К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.
23. Верба В.А., Гайдамака Ю.М. Маркетингові інструменти посилення репутації фармацевтичних компаній в умовах діджиталізації. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2024\\_12\\_01](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_12_01)
24. Вплив міграції на соціально-економічну ситуацію в Україні: аналіт. доп. / [В. Потапенко, А. Головка, О. Валевський та ін.]; за ред. В. Потапенка. Київ: НІСД, 2023. 33 с. URL: <https://doi.org/10.53679/NISSanalytrep.2023.0> (дата звернення: 02.11.2024 р.).
25. Галянтич М.К. Захист ділової репутації: цивільно-правові проблеми / М.К. Галянтич. // *Право України*. – 2001. – № 1. – С. 97-100.
26. Грабчак В.І. Сутність поняття «репутація підприємства» та її складових. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Випуск 10. С. 313-318.
27. Даулинг Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности; пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2003. XXVI, 368 с.
28. Деревянко О.Г. Проблема відсутності системного репутаційного менеджменту на підприємствах України. Інноваційне підприємство: стан та перспективи розвитку: зб. матеріалів I Всеукр. наук.-практ. конф., 29-30 берез.2016р., ДВНЗ «Київ. нац. екон.ун-т ім. В. Гетьмана». Київ: КНЕУ, 2016. С.121-122.
29. Дмитрук Є.В. Методи оцінки репутації підприємства // Сайт Національної Бібліотеки ім. Вернадського [Електронний документ] // Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Emp/2008\\_20/dmitruk.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2008_20/dmitruk.pdf)
30. Електронний ресурс [https://ri.reptrak.com/hubfs/GRT2023\\_X%20\(5\).pdf](https://ri.reptrak.com/hubfs/GRT2023_X%20(5).pdf)
31. Електронний ресурс сайту <https://mdclinics.com.ua>

32. Електронний ресурс сайту вибір року <https://choice-of-the-year.com.ua>
33. Клименко И. Управление деловой репутацией: действуй, пока гром не грянул. — Адрес документа в Интернет: <http://articles.kompass.ua/publ/30-1-0-180>
34. Коробова Т. Исправление репутации // Стратегии. — 2009. — №10. Адрес документа в Интернет: [www.strategy.com.ua/article.aspx?column=29&article=1093](http://www.strategy.com.ua/article.aspx?column=29&article=1093)
35. Корпоративна репутація Carreras / Enrique Carreras, Angel Alloza, Ana Carreras — London: LID Published Ltd. — 2013. —501 p.
36. Ляшенко О.М., Дмитрук Є.В. Репутація підприємства як чинник, що впливає на його економічну безпеку. Вчені записки університету «КРОК»: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Виклики та потреби бізнесу XXI століття». Київ, 2008. Вип. 18. Т. 4. С. 109-115.
37. Небилиця О.А. Особливості формування іміджу медичних закладів. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2014. Вип. 8(2). С. 110-113. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2014\\_8%282%29\\_\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_8%282%29__26)
38. Оптимізація для пошукових систем. Вікіпедія: веб-сайт. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/> (дата звернення: 01.12.2024)
39. Основна інформація про компанію ТОВ «НЕОМЕД 2007» 34818539 - ТОВ "НЕОМЕД 2007" - Основна інформація - Clarity Project
40. Помянська Н.Ю. Управління діловою репутацією на синергетичних засадах. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Випуск 9. Частина 4. С. 57–61
41. Пушак Я.Я., Завербний А.С. Корпоративна репутація як ключовий вектор підвищення рівня економічної безпеки. Соціально-правові студії. 2020. Випуск 2(8). С.130-136.

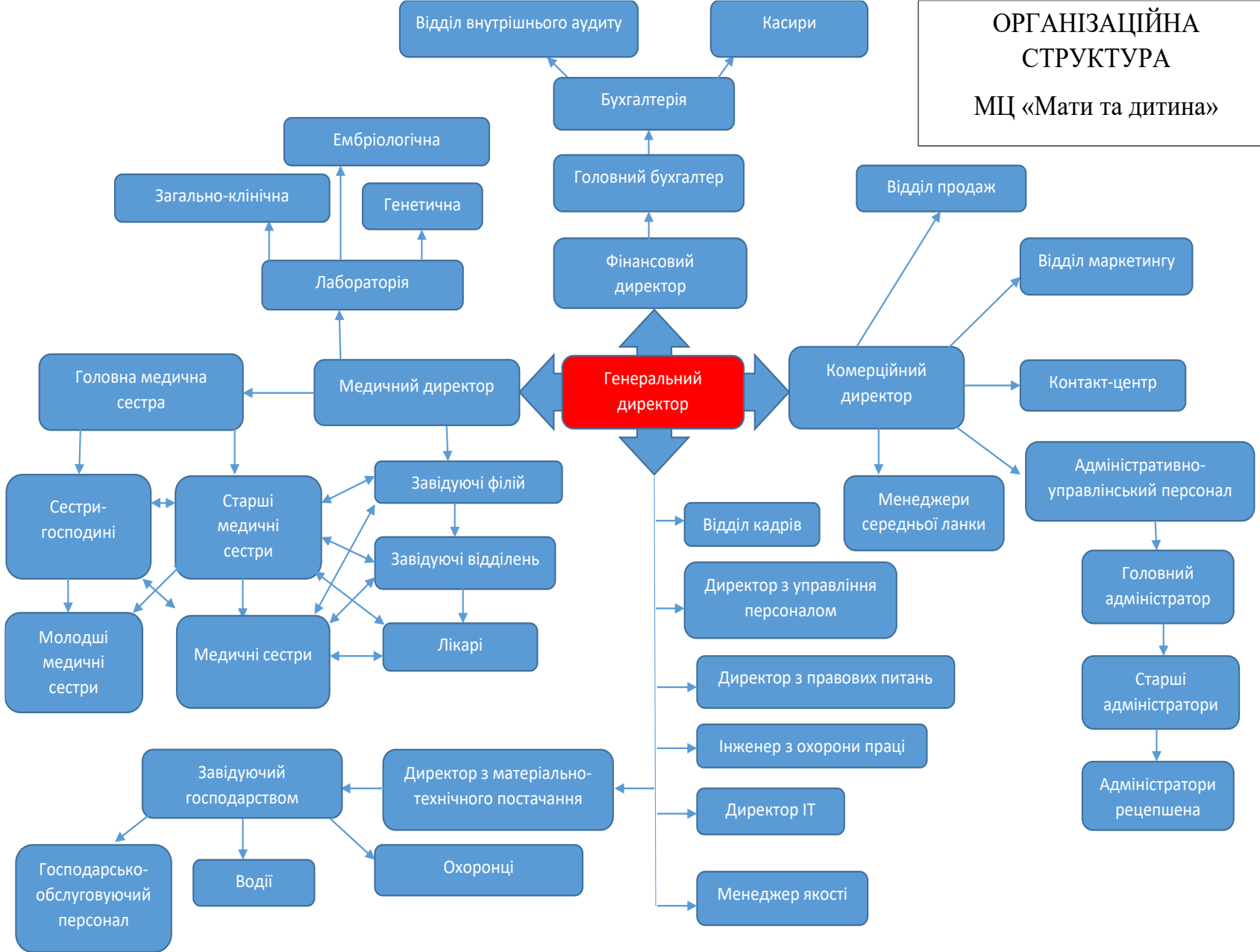
42. Репутація 100 найвідоміших компаній Америки [Електронний ресурс]: Рейтинги коефіцієнта репутації за 2016 рік, URL-адреса <http://www.theharrispoll.com/reputation-quotient/>
43. Родіонов О.В. Вплив ділової репутації підприємства на його розвиток (Електронний ресурс) / О.В. Родіонов, Ю.С. Погорелов // Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського. – Режим доступу: [www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Emp/17RodPog.html](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/17RodPog.html)
44. Сайт відгуків 103.ua <https://matiditya.103.ua/otzyvy/>
45. Сайт відгуків DOC.ua <https://doc.ua/ua/klinika/kiev/mat-i-ditya>
46. Сайт відгуків Google Maps <https://www.google.com/maps/search/>
47. Сайт відгуків MedCentre <https://www.medcentre.com.ua/uk/meditsinskiy-tsentr-mat-i-ditya.html>
48. Сайт відгуків Ua.Plaso.pro <https://ua.plaso.pro/place/15765>
49. Сайт відгуків Лікарні <https://likarni.com/clinic/net-maty-i-ditya>
50. Сайт відгуків Перший незалежний сайт <https://www.otzyvua.net/uk/mat-i-ditya.html>
51. Сайт відгуків ТОП20.ua <https://top20.ua/kyiv/zdorove/kliniki-med-uslugi/mat-i-rebenok.html>
52. Сайт МЦ «Мати та дитина» у Facebook [https://www.facebook.com/mdclinicsUA/reviews?locale=uk\\_UA](https://www.facebook.com/mdclinicsUA/reviews?locale=uk_UA)
53. Сайт МЦ «Мати та дитина», відгуки <https://mdclinics.com.ua/ua/oklinike/otzyvy/>
54. Сайт МЦ «Мати та дитина», місія МЦ <https://mdclinics.com.ua/ua/oklinike/mission>
55. Саприкіна І.В. Захист честі, гідності, ділової репутації фізичної особи за законодавством України (за матеріалами судової практики): дис. на здобуття наук. ступеня канд. юрид. наук : 12.00.03 / І.В. Саприкіна. – К., 2006.

56. Словарь иностранных слов / под ред. И.В. Лехина, С.М. Локшиной, Ф.Н. Петрова и Л.С. Шаумяна. 6-е изд., перераб. и дополн. М.: Советская энциклопедия, 1964. 784 с
57. Солдатенко І.О. Основи PR . – Київ: Медіа Топос, 2021. – 150 с.
58. Укладені договори про медичне обслуговування населення за програмою медичних гарантій
59. Фінансовий звіт ТОВ «НЕОМЕД 2007» за 2021 р. 34818539 - ТОВ "НЕОМЕД 2007" - Фінансова звітність за 2021 рік - Clarity Project
60. Фінансовий звіт ТОВ «НЕОМЕД 2007» за 2022 р. 34818539 - ТОВ "НЕОМЕД 2007" - Фінансова звітність за 2022 рік - Clarity Project
61. Фінансовий звіт ТОВ «НЕОМЕД 2007» за 2023 р. 34818539 - ТОВ "НЕОМЕД 2007" - Фінансова звітність за 2023 рік - Clarity Project
62. Фомбрун С. Основи корпоративних комунікацій / Чарльз Фомбрун і Кіз ван Ріл — Лондон: Routledge Taylor & Francis Group. — 2007. —306 с.
63. Цивільний кодекс України: Закон України від 16 січ. 2003 р. № 435-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 40–44. Ст. 356.
64. Шупта І.М., Воронько-Невіднича Т.В. Репутаційний менеджмент – важлива складова управлінської стратегії на шляху до успіху в діяльності підприємства. Вісник Сумського національного аграрного університету
65. Юридичні терміни. Тлумачний словник [2-ге вид., стереотипне.] / В.Г. Гончаренко, П.П. Андрушко, Т.П. Базова та ін.; за ред. В.Г. Гончаренка. К.: Либідь, 2004. 320 с.
66. Максим Гапчук: У «Мати та дитина» амбітне майбутнє — Репродуктивна медицина, гінекологія, спостереження вагітності, урологія | Медичний Центр «Мати та Дитина»
67. Mario Schaarschmidt, Gianfranco Walsh. Social media-driven antecedents and consequences of employees' awareness of their impact on corporate reputation. Journal of Business Research. September 2020. Pages 718-726.

## ДОДАТКИ



**ОРГАНІЗАЦІЙНА  
СТРУКТУРА  
МЦ «Мати та дитина»**





## Додаток Б

Анкета складалася з декількох питань:

1. Як би ви оцінили свої умови праці на поточному робочому місці?

Відмінно	Добре	Задовільно	Незадовільно	Дуже погано
85 або 81,7%	14 або 13,5%	5 або 4,8%	0	0

2. Як би ви оцінили оснащення свого робочого місця?

Відмінно	Добре	Задовільно	Незадовільно	Дуже погано
96 або 92,3%	8 або 7,7%	0	0	0

3. Які аспекти умов праці ви вважаєте найбільш важливими? (можна обрати декілька варіантів)

Заробітна плата		Робочий графік		Фізичні умови робочого місця		Відношення колег та керівництва		Можливості для професійного розвитку		Свій варіант
87	83,6%	65	62,5%	90	86,5%	95	91,3%	68	65,3%	

4. Чи задовольняє вас рівень заробітної плати, який ви отримуєте?

Так	Ні	Частково
92 або 88,5%	0	12 або 11,5%

5. Чи відчуваєте ви підтримку з боку керівництва чи колег?

Завжди	Часто	Іноді	Рідко	Ніколи
100 або 96,2%	4 або 3,8%	0	0	0

Рис. В.1 Графічне зображення моделі RepTrak

