

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний економічний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту та публічного управління

Василик Юрій Борисович
Репутаційний менеджмент в роботі публічної організації

освітньо-професійна програма
«Публічне управління та адміністрування»

випускна кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «бакалавр»

Тернопіль 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	8
1.1. Поняття репутації та її роль в роботі публічної організації	8
1.2. Сутність репутаційного менеджменту та його значення в роботі публічної організації	13
Висновки до розділу 1	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	21
2.1. Аналіз організаційно-функціонального механізму репутаційного менеджменту Тернопільської міської ради	21
2.2. Діагностика репутації Тернопільської міської ради	32
Висновки до розділу 2	37
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	39
ВИСНОВКИ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	50

ВСТУП

Актуальність теми. Завдання модернізації Української держави, здійснення складних та болісних, але водночас необхідних реформ у всіх сферах суспільного життя можуть реалізувати лише авторитетні публічні організації, діяльність яких має бути зрозумілою і належно оціненою громадянами. Тому одним із провідних напрямів розвитку теорії та практики публічного управління стає цілеспрямований вплив на формування позитивної репутації влади. Це пояснюється тим, що репутаційний ресурс набуває кардинально важливого значення поряд із економічними та соціально-політичними ресурсами. Брак уваги до репутації публічних організацій з боку її носіїв звужує їх інституціональні та статусні можливості для зміцнення свого авторитету і впливу. Таким чином, виникає необхідність переходу від маніпулятивних технологій до управління репутацією органів влади як способу відновлення довіри та дієвого інструменту конструктивної взаємодії між цими органами і громадянами.

Позитивна репутація органів влади відображає не лише ціннісні настанови в суспільстві, а й містить раціональну оцінку їх діяльності, яка склалася в процесі реальної взаємодії між владою і громадянами. На етапі раціоналізації суспільної оцінки цієї діяльності використання лише іміджевих технологій недостатньо. Виникає об'єктивна потреба в науково-теоретичному обґрунтуванні інструментів управління їх репутацією. Репутація органів влади великою мірою визначається тим, наскільки вони виявляють свою соціальну ефективність, і, у свою чергу, знаходить або ж не знаходить підтвердження в лояльності громадян у складних умовах суспільної трансформації.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Поняття репутаційного менеджменту у вітчизняній науковій літературі можна вважати досить спірним. Через низьку динамічність репутації досі існують сумніви, наскільки ефективним може бути вплив на неї. Ще однією важливою причиною наукових пошуків, що тривають навколо поняття «репутаційний менеджмент» і «управління репутацією» ототожнено як «reputation management» (праці Е.

Гріффіна, К. Дженазі, Г. Доулінга, М. Кагілла, Дж. Кей, Дж. Корнеліссена, К. ван Ріла, В. Ріндової, І. Смайжене, Ч. Фомбрана, С. Хетрік, М. Швайгера, Е. Шрейбера, К. Ямада). Відтак російські науковці О. Ю. Трубецкой та Ф.І. Шарков вживають поняття «репутаційний менеджмент» і «управління репутацією» як синоніми. Ф.І. Шарков пише: «репутаційний менеджмент – це управління процесом формування і коригування репутаційних характеристик, доведення їх до цільової аудиторії». Оскільки репутація може бути бажаною, небажаною і нейтральною, лише піар-технологій для її зміцнення недостатньо. Традиційний підхід до піару як до кризових комунікацій і соціальної відповідальності – це тактики, а не репутаційний менеджмент. Репутаційний менеджмент слід розглядати в рамках «моделі подій», тобто діяльності, якої стейкхолдери очікують від організації. Потужними стейкхолдерами для організації є її працівники, які є важливим джерелом репутації організації за її межами.

Основні підходи до змісту поняття менеджменту наведені в працях таких зарубіжних науковців, як С. Ангольт, І. Ансофф, І. Адісес, М. Армстронг, Р. Дафт, П. Друкер, Ф. Котлер, Г. Мінцберг; проблеми теорії й практики державного управління та менеджменту досліджували вітчизняні науковці, зокрема В.Б. Авер'янов, В.Д. Бакуменко, М.М. Білинська, С.Д. Дубенко, Н.Т. Гончарук, І.А. Грицяк, В.М. Олуйко, Л.А. Пашко, І.А. Радзієвський, А.П. Рачинський, І.В. Розпутенко, Є.В. Ромат, С.М. Серьогін, Г.П. Ситник, І.Г. Сурай, Ю.П. Сурмін, В.В. Токовенко, Ю.П. Шаров та ін. Незважаючи на множину наукових досліджень, роль та значення репутаційного менеджменту в роботі публічних організацій залишається малодослідженим і потребує детального вивчення.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є здійснення теоретичних узагальнень та наведення практичних рекомендацій щодо імплементації репутаційного менеджменту в роботу публічних організацій.

Виходячи із мети визначимо такі **завдання**:

– дослідити поняття репутації та визначити її роль в роботі публічної організації;

- вивчити сутність репутаційного менеджменту та його значення в роботі публічної організації;
- проаналізувати організаційно-функціональний механізм репутаційного менеджменту Тернопільської міської ради;
- провести діагностику репутації Тернопільської міської ради;
- запропонувати напрямки удосконалення механізму репутаційного менеджменту публічної організації.

Об’єктом дослідження є процес управління репутацією публічної організації.

Предметом дослідження є інструментарій репутаційного менеджменту в роботі публічної організації.

Для досягнення визначеної мети у роботі використовувались такі **методи дослідження**: системний аналіз (для дослідження репутаційного менеджменту як системи, яка складається із взаємопов’язаних і взаємозалежних елементів); функціональний аналіз (для вивчення функцій Тернопільської міської ради в сфері управління репутацією); структурний аналіз (для дослідження структури репутаційного менеджменту публічної організації); порівняльний аналіз (для співставлення поглядів науковців на визначення поняття «репутація» та «репутаційний менеджмент»); факторний аналіз (для виявлення чинників, які впливають на репутацію публічної організації); метод SWOT-аналізу – для дослідження основ репутації досліджуваної публічної організації – Тернопільської міської ради).

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що розвинуті у випускній кваліфікаційній роботі теоретичні положення та сформовані практичні рекомендації щодо запровадження репутаційного менеджменту в роботу публічних організацій можуть бути використані у роботі Тернопільської міської ради та інших публічних організацій при виробленні ними відповідних управлінських рішень.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему: «Репутаційний менеджмент органів публічної влади» у збірнику

Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки» (Тернопіль, ТНЕУ, 2020) [5].

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота, зміст якої викладено на 54 сторінках, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 56 найменувань, містить 9 таблиць і 9 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття репутації та її роль в роботі публічної організації

Протягом тривалого часу дослідники відносили репутацію до ірраціональних категорій і вважали невимірюваною, а репутаційний менеджмент досі помилково вважають частиною PR. Водночас Паблік рилейшнз показують «кращі сторони інституції (чи людини), однак не зможуть зробити її кращою, ніж вона є насправді» [48]. Очевидно, що швидший процес формування іміджу виграє «конкурентну боротьбу» з тривалішим і більш трудо- й ресурсомістким процесом становлення репутації.

Поняття «репутація» в літературних джерелах у різні часи мало різні трактування. Практично до кінця ХХ ст. це визначення носило переважно емоційне забарвлення і відносилось до окремих осіб або груп людей [23, с. 184].

Уперше поняття «репутація» в науці з'явилося у 1996 р. завдяки Ч. Фомбрану [51]. Словник іноземних слів перекладає слово «репутація» (reputatio) з латинської мови як «обмірковування», «роздуми», «розрахунок» [31]. Згідно з Тлумачним словником Вебстера, репутація – це «оцінка, загальна думка про когось», або ж «авторитет», «вплив», «кредит», «престиж», «сила», «слава» [56, с. 495]. Великий тлумачний словник української мови трактує поняття «репутація» як «загальну думку про когось, що-небудь» [7, с. 1216]. У сучасному розумінні термін «репутація» можна тлумачити як «узагальнену думку, що склалася в оточуючих, про переваги або недоліки кого-небудь чи чого-небудь, тобто громадську думку про щось або когось» [17]. Горін С.В. трактує репутацію як спільну думку про якості, достоїнства, недоліки організації, яка «складається з асоціацій, образів у різноманітний осіб, але вона єдина. Вона цілком визначається минулим, а не теперішнім чи майбутнім» [8, с. 73].

Починаючи з 2001 р. дослідники з американського Інституту репутації говорять про три ключових рівні формування репутації: як економічний актив

(репутаційний капітал), як репрезентація (імідж) і як судження, оцінка (репутація). Значне місце у дослідженнях репутації посідають праці, які тлумачать поняття стейкхолдерів (зацікавлених сторін) та їхній вплив на формування репутації. Більшість дослідників сходяться на тому, що організації чи окремі особи мають кілька репутацій в окремих групах стейкхолдерів, тому репутацію слід уважати певною «усередненою» величиною [54].

Важливим підходом до репутації як особи, так і організації, який цілком правомірно проектується на публічне управління, є соціологічний: «репутація репрезентує інституційний престиж і описує стратифікацію в рамках соціальної системи організацій чи галузей» [49, с. 9]. Згідно із соціологічним підходом, репутація є показником легітимності: вона уособлює відповідність організації нормам і очікуванням в інституційному полі [52].

Проф. Е. Шрейбер, виконавчий директор Центру корпоративного репутаційного менеджменту Коледжу бізнесу Дрексельського університету (Філадельфія) вважає, що репутація – це сприйняття цінності в очах прихильників і конкурентів, яка підтримується зацікавленими сторонами і майбутніми зацікавленими сторонами [55].

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

Таблиця 1.1

Визначення поняття «репутації»

Автор	Визначення
1	2
Т.Ф. Єфремова	Репутація – це громадська думка, що склалася про кого-небудь, що-небудь на підставі його якостей, достоїнств, недоліків тощо [10, с. 886]
А. Алчіан та Г. Демсец	Репутація, тобто довіра, є активом і є іншим способом вираження того, що надійна інформація про майбутні результати є водночас і тим, що вимагає витрат, і цінним благом [47]
Дж. Дорлі та Н.Ф. Гарсія	Репутація – це власність, і нею необхідно розпоряджатися як власністю. Репутація нематеріальна, але в неї є велика реальна ціна (для великих корпорацій, наприклад, ця ціна досягає мільярдів доларів), тому ми й говоримо про неї як про власність, або актив. Нездатність сприймати репутацію в її матеріальному прояві неодмінно дасть про себе знати. Успішний контроль за репутацією не лише запобігає спаду, але й значно збільшує вартість підприємства [49, с. 208]

1	2
Л. Гейнс-Росс	Репутація – це кількісний показник, який достовірно збільшує багатство [52, с. 96]
О.М. Ляшенко, Є.В. Дмитрук	Репутація – неліквідний нематеріальний актив довготривалого багатоцільового характеру експлуатації, що має споглядально-вартісну природу та виступає важелем і мультиплікатором взаємоузгодження інтересів підприємства при забезпеченні його економічної безпеки [15, с. 114]
Е. Васильконова	Репутація – це свідомо оцінка можливостей та здатностей підприємства як суб'єкта суспільно-економічних відносин [6, с. 110]
К.А. Шарова	Репутація – це громадська думка, що склалася в діловій сфері і має ефект на зацікавлені сторони; репутація може приносити прибуток і є показником сталого функціонування підприємства [42, с. 73]
Г. Даулінг	Репутація – це ціннісні характеристики (такі як автентичність, чесність, відповідальність і порядність), що викликаються корпоративним іміджем, сформованим у людини [10, с. 86]

Примітка. Наведено за [6; 10; 15; 42; 47; 49; 52]

Проаналізувавши визначення, сформовані іншими науковцями, можемо сказати, що кожен із них аналізував дане поняття в загальному значенні або лише з одного боку розглядав дану проблему. Так, наприклад, Т. Єфремова, Л. Гейнс-Росс та Г. Даулінг розглядають репутацію як вузьке загальне поняття, яке можна віднести до соціологічного аспекту. А. Алчіан та Г. Демсец, Д. Дорлі та Н.Ф. Гарсія, а також О.М. Ляшенко та Є.В. Дмитрук розглядають поняття «репутація» більш розширено, проте з точки зору бухгалтерського обліку. Е. Васильконова та К.А. Шарова розглядають дане поняття з економічної точки зору, але, на нашу думку, не досить широко.

Узагальнення існуючих в літературі поглядів на репутацію організації дає змогу виділити певні специфічні особливості, що відрізняє її від інших нематеріальних активів [6, с. 109]: 1) репутація не має матеріально-речової форми; 2) репутація не є сталою властивістю організації, адже вона формується тривалий час, а може бути втрачена в один момент; 3) репутація не може існувати окремо від організації та бути відчуженою від нього: фактично вона отримує реальну оцінку організації, утворюючи так званий гудвіл; 4) гудвіл як вартісний показник репутації організації важко визнати її об'єктивною оцінкою через те, що, з одного боку, він відображає, скоріше за все, очікування потенційних

власників від придбання організації, а з іншого – не враховує обсяги витрат на її формування та управління; 5) витрати на створення, підтримання та управління репутацією, враховуючи їхню довгострокову віддачу (окупність), утворюють особливий вид капіталу – репутаційний капітал; 6) репутація організації має оцінюватися не тільки за кількісними, а й за якісними показниками, оскільки останні визначають тривалість її існування як специфічного виду нематеріального активу.

Репутація як стійка й об'єктивна думка на основі комплексу знань усіх стейкхолдерів, взаємодіючих з організацією, передбачає практичне підтвердження достоїнств і недоліків організації та відображає характер соціально-економічної взаємодії з нею як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі.

М.Н. Комісарова та А.А. Чистякова вважають, що репутація є динамічною характеристикою, яка формується протягом досить тривалого періоду. Вона складається на основі сукупності інформації про те, як і яким чином поводить себе організація в певних ситуаціях [39, с. 2405].

На нашу думку, репутація організації формується довкола дев'яти основних складових: 1) результативність – прибуткова, високоефективна діяльність, стабільні перспективи зростання; 2) продукти/послуги – високоякісна продукція, яка випускається організацією із метою відповідності очікуванням споживачів, а не виключно через задоволення власних цілей; 3) інновації – інноваційний підхід до ринку, швидка адаптація до змін; 4) умови праці (корпоративна культура) – справедлива оплата праці, високе благополуччя співробітників, рівні умови роботи; 5) корпоративне та соціальне громадянство (соціальна відповідальність) – бережливе ставлення до довкілля, благодійність, позитивний вплив на суспільство; 6) лідерство – бізнес-процес вирізняється організованістю, харизматичний керівник, відповідальний менеджмент, чітке бачення майбутнього організації; 7) корпоративна індивідуальність – візуальні ознаки (візитки, логотип, фірмовий бланк, дизайн корпоративного web-сайту,

слоган тощо); 8) відносини зі стейкхолдерами – безконфліктність у відносинах із кредиторами, постачальниками, акціонерами, споживачами тощо.

Оскільки номенклатура репутацій, які мають місце в процесі життєдіяльності, є досить великою, то виникла необхідність у створенні їх класифікації. На сьогодні чіткого поділу репутації за відповідними ознаками ще не існує, тому в загальному пропонуємо класифікувати види репутації таким чином (рис. 1.1).

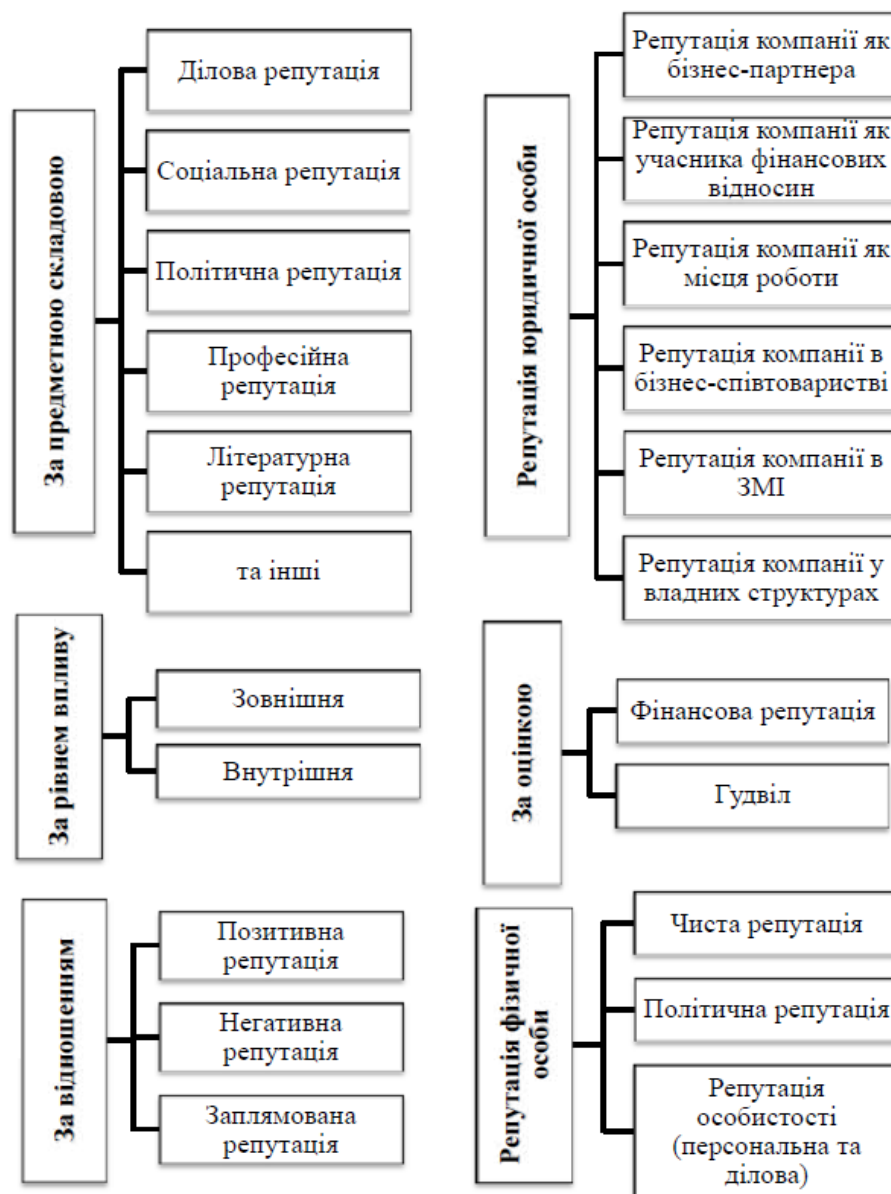


Рис. 1.1. Класифікація видів репутації

Примітка. Наведено за [9, с. 316]

До зовнішньої репутації входить: 1) громадський резонанс від тих чи інших дій людини чи організацій; 2) відгуки і публікації про людину чи організацію в засобах масової інформації; 3) особисте ставлення до сфери діяльності організації та людини, яке формується всередині соціальних груп.

Суть внутрішньої репутації та її впливу на роботу публічної організації полягає в тому, що внутрішній настрій колективу, як і ставлення до конкретної людини і організації в цілому, в більшості випадків будується на об'єктивних факторах вироблення, комунікативних навичках, а також на тому, як людина намагається вирішувати проблеми, а не обходити їх, у тому числі приходячи до консенсусу. Простота, з якою можна впливати на такі види ділової репутації, обумовлена тим, що їх можна поміняти, не відриваючись від роботи. На жаль, вони не завжди вирішують долю людини і організації, але, тим не менш, на них левова частка організацій і закінчує роботу з репутацією (поняття «корпоративна етика» – символ останніх двох десятиліть).

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

1.2. Сутність репутаційного менеджменту та його значення в роботі публічної організації

Управління репутацією публічно-управлінського виміру – це стратегічний вплив усієї сукупності стейкхолдерів на основі характеристики суб'єктів репутації (колективної та індивідуальної, а саме: державу; гілки влади; органи державної влади; органи місцевого самоврядування; державних службовців; інших представників органів державної влади і органів місцевого самоврядування, які

уособлюють відповідні органи влади; владу в цілому як збірне поняття; публічну владу як уособлення всіх цих суб'єктів репутації) за допомогою інструментів репутаційного менеджменту з метою коригування репутаційних характеристик у бажаному напрямку та формування репутаційної платформи задля досягнення нової якості інституційної легітимності [36, с. 88]. Репутаційний менеджмент потребує окремого аналізу, оскільки має окремих суб'єктів та окремий інструментарій, що й зумовлює актуальність дослідження.

Розглянемо, що таке менеджмент у найбільш загальному значенні. В «Енциклопедичному словнику з державного управління» подано таку дефініцію: «Менеджмент (англ. management; to manage – управляти, керувати людьми) – професійне управління сучасною організацією в умовах ринкової конкурентної економіки, що передбачає постійне удосконалення діяльності організації на основі інноваційних підходів» [41, с. 383]. У застосуванні до сфери публічного управління менеджмент не тільки охоплює процес адміністрування, а також передбачає чітке уявлення кінцевого соціально визначеного результату, максимально ефективну організацію дій для досягнення цілей і реальну відповідальність за результат.

Акцент на управлінський аспект діяльності зроблено і у визначенні, яке наведене у Словнику-довіднику «Державне управління та державна служба»: «менеджмент розглядається як форма практичної діяльності, що пов'язана з процесом прийняття рішень щодо найкращого використання ресурсів (капіталу, матеріалів і людей), з метою досягнення запланованих завдань, що забезпечують постійний розвиток організації» [11, с. 178].

Аналіз репутаційного менеджменту здійснено у працях Ч. Фомбрана, Дж. Гріффіна, Е. Гріффіна, К. Дженазі та Г. Доулінга. За Ч. Фомбраном зі співавторами, цей процес складається з семи основних кроків: 1) ідентифікація – визначення значущих стейкхолдерів, чиє сприйняття помітно впливає на сукупне сприйняття організації; 2) дослідження – вивчення того, як ці стейкхолдери сприймають організацію; 3) пошук релевантності – встановлення показників (дій, рішень), найбільш відповідних для цих стейкхолдерів; 4) профілювання

(профайлінг) – опис того, що організація робитиме і як здійснюватиме комунікацію згідно із встановленими показниками; 5) втілення – реалізація зрозумілих репутаційних ініціатив, які «працюватимуть» на цих стейкхолдерів; 6) зобов'язання – робота з ключовими стейкхолдерами з використанням корпоративних комунікацій; 7) оцінювання – простеження ефекту від репутаційних ініціатив організації, які вплинули на сприйняття її стейкхолдерами [51, с. 82]

Репутаційний менеджмент у сфері публічного управління залишається *terra incognita*: цьому присвячено досить небагато праць. Слід згадати статті Р. Brenta, фахівця із захисту репутації в судовому порядку, і М. Кагілла, дослідника з Манчестерської бізнес-школи, що містять значний практичний інтерес. Значно більше досліджень з державного брендингу (С. Ангольт, М. Брайн, Х. Різенбек, Є.В. Ромат, І.М. Панарін, праці експертів Центру МакКензі тощо).

Зупинимось на дослідженні М. Кагілла, яке стосується зміцнення репутації органів публічної влади. Дослідник наголошує, що в основі його присвячене репутаційному менеджменту в органах публічної влади. М. Кагілл бачить його базованим на «трьох китах»: 1) лідерство – перехід від бюрократичної культури до адаптивної, спрямованої на задоволення споживача і якість послуг, отже, зміцнення репутації; 2) інновації – наявність працівників, які можуть відповідати на сучасні виклики (наприклад, підтримувати МВК); 3) повага – встановлення відносин з працівником і клієнтом на основі зворотнього зв'язку.

У праці М. Кагілла наголошено, що важливими стейкхолдерами є працівники, які працюють безпосередньо з клієнтами. Він радить опитати працівників про те, що саме вони вважають важливими для клієнтів (наприклад, методом «снігового кому»). Поліпшення зворотнього зв'язку надасть можливість громадянам отримати відповідь на запитання: «За що я плачу гроші?». До основних характеристик «команди працівників органів публічної влади, спрямованих на клієнта», М. Кагілл відносить: 1) уважність і допомогу; 2) демонстрацію волі служити, доступність кожному клієнтові; 3) турботу: інтерес, обговорення, симпатію, співчуття до клієнта; 4) зобов'язання: гордість і

задоволення від роботи, старанність; 5) комунікації: здатність працівника до спілкування з клієнтом у найбільш зрозумілий для нього спосіб, включає ясність, точність і компетентність, як вербальної, так і письмової комунікації, здатність слухати клієнта; 6) компетентність: навички, експертні і професійні знання у своїй галузі, включає здійснення правильної процедури, коректні інструкції клієнтові, продемонстровані знання і загальне вміння добре виконувати роботу; 7) ввічливість: вихованість, повага, пристойність як у поведінці з колегами, так і в поведінці з клієнтами, недеструктивність й нейтральність; 8) гнучкість: воля і вміння піти назустріч потребам клієнта; 9) дружність: тепло і персональна доступність у роботі з клієнтом і з колегами; 10) чуйність, швидкість виконання роботи в мінімально можливих термінах, небажання збирати чергу; 11) безпеку: персональну відповідальність за конфіденційність інформації, наданої клієнтом. Фактично, ідеться про відповідність державного службовця або посадової особи органу місцевого самоврядування профілю компетентності, однак сюди включено потужну морально-етичну складову. З точки зору М. Кагілла, досягнення бажаної репутації органів публічної влади можна подати у вигляді схеми (рис. 1.2).

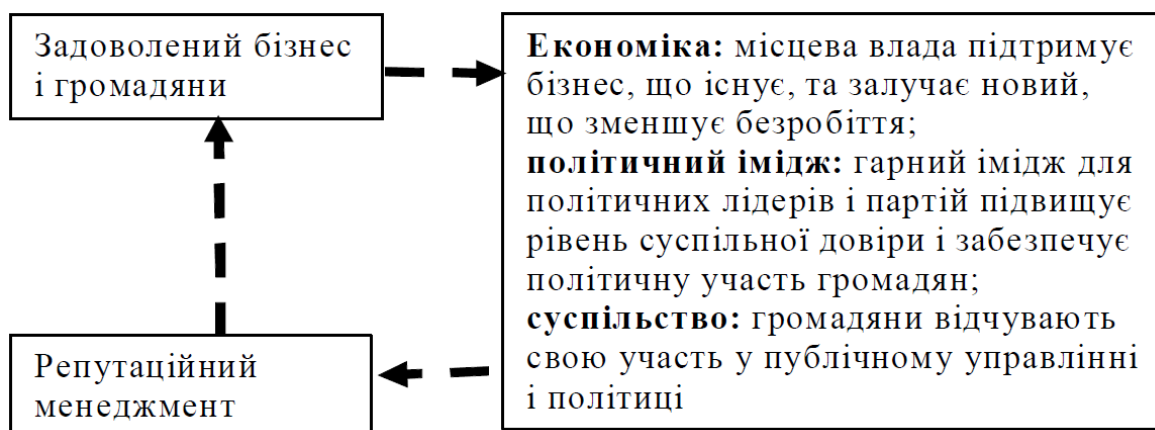


Рис. 1.2. Схема репутаційного менеджменту як інструменту вирішення суспільних потреб на місцевому рівні

Примітка. Наведено за [36, с. 92]

Репутаційний менеджмент – це «управління процесом формування і корегування репутаційних ознак, доведення їх до цільової аудиторії» [40, с. 150].

Управляти репутацією організації означає впливати на усі її складові, а також враховувати їх при ухваленні рішень. Жодна організація не застрахована від загроз різних скандалів, негативних інформацій, претензій, помилок, упередженості регулятивних і контрольних органів, ворожої поведінки конкурентів тощо, які можуть завдати їй значних збитків. І тому репутаційний менеджмент може значно підвищити стійкість організації до подібних впливів.

До суб'єктів репутаційного менеджменту у сфері публічного управління належать: 1) держава; 2) гілки влади (законодавча, виконавча, судова); 3) органи державної влади; 4) органи місцевого самоврядування; 5) державні службовці (як професійна спільнота та індивідуально - як індивід); 6) інші представники органів державної влади й органів місцевого самоврядування, які уособлюють відповідні органи влади; 7) влада в цілому [36, с. 90].

До інструментів репутаційного менеджменту, які можуть бути застосовані у сфері публічного управління, належать: паблік рилейшнз, бенчмаркінг, брендинг, державна реклама, формування медіа репутації (включно з медіарилейшнз і ризиковою комунікацією), стейкхолдер-менеджмент (рис. 1.3).

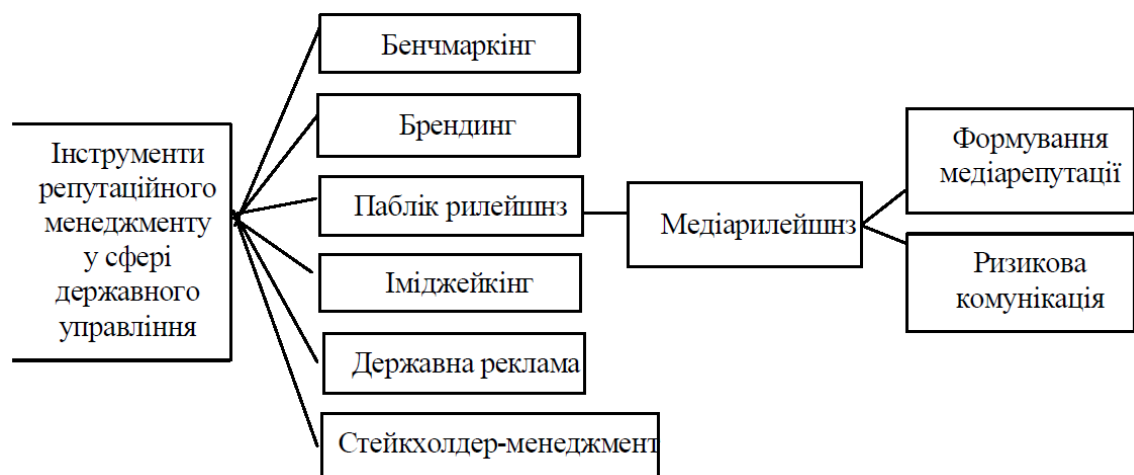


Рис. 1.3. Інструменти репутаційного менеджменту у сфері публічного управління

Примітка. Наведено за [36, с. 92]

У науці публічного управління ці інструменти (щоправда, не в контексті репутаційного менеджменту) проаналізовані з більшою чи меншою увагою. У

науковій літературі досить докладно проаналізовано види менеджменту, як загальні, так і управління функцією. До репутаційного менеджменту досить близький публік релейшенс-менеджмент [53]. Але його мета – управління основними характеристиками репутації (брендинг, бенчмаркінг, публік релейшенс, іміджмейкінг, державна реклама, стейкхолдер-менеджмент), за допомогою яких можна зміцнити репутаційну платформу цього субекта. Процес репутаційного менеджменту можна зобразити у вигляді схеми (рис. 1.4).

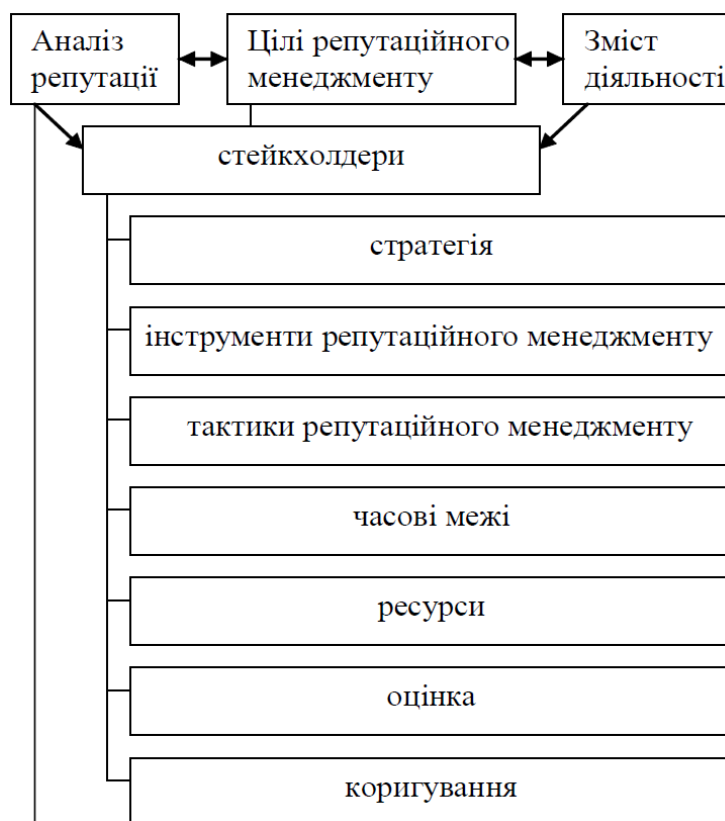


Рис. 1.4. Процес репутаційного менеджменту в органах публічної влади

Примітка. Наведено за [36, с. 93]

Репутаційний менеджмент у сфері публічного управління – це сукупність інструментів професійного управління основними характеристиками суб’єкта репутації (брендинг, бенчмаркінг, публік релейшенс, іміджмейкінг, державна реклама, стейкхолдер-менеджмент), за допомогою яких можна зміцнити репутаційну платформу суб’єкта.

Отже, суспільні відносини у сфері репутаційного менеджменту органів публічної влади мають складний, нелінійний характер. Це можна пояснити тим,

що суб'єкт управління репутацією певного органу публічної влади є саморегулятивним суб'єктом, водночас він виступає і об'єктом сприйняття управлінських впливів ззовні. Як суб'єкт управління (і самоуправління репутацією) певний орган публічної влади в ідеалі мав би мати у своїй структурі відповідну функціональну підсистему. Як об'єкт управлінського впливу на свої репутаційні характеристики орган публічної влади має бути налаштований на сприйняття таких впливів з боку інститутів громадянського суспільства, засобів масової комунікації, міжнародних урядових та неурядових організацій, а також інших груп заінтересованих сторін, чия діяльність залежить від органу публічної влади і від кого, відповідно, залежить і його діяльність.

Висновки до розділу 1

В результаті проведеного дослідження встановлено, що репутація організації – це найцінніший специфічний вид нематеріального активу, який формується за допомогою її комунікаційної політики на основі оцінки даної організації стейкхолдерами, має високий коефіцієнт гнучкості (формується тривалий час, а втрачається в один момент), є об'єктом правового захисту в суді, оцінюється кількісно-якісними показниками, має довготривалий строк окупності, виявляє можливості та загрози щодо діяльності організації.

В розділі досліджено номенклатуру репутацій, які мають місце в процесі життєдіяльності публічних організацій. Детально досліджено структуру зовнішньої та внутрішньої репутацій публічної організації.

До зовнішньої репутації віднесено: громадський резонанс від тих чи інших дій людини чи організацій; відгуки і публікації про людину чи організацію в засобах масової інформації; особисте ставлення до сфери діяльності організації та людини, яке формується всередині соціальних груп.

Суть внутрішньої репутації та її впливу публічної організації на роботу полягає в тому, що внутрішній настрій колективу, як і ставлення до конкретної людини і організації в цілому, в більшості випадків будується на об'єктивних факторах вироблення, комунікативних навичках, а також на тому, як людина

намагається вирішувати проблеми, а не обходити їх, у тому числі приходячи до консенсусу.

В результаті проведеного дослідження встановлено, що репутаційний менеджмент публічної організації – це сукупність інструментів професійного управління основними характеристиками суб'єкта репутації (брендинг, бенчмаркінг, паблік рилейшнз, іміджмейкінг, державна реклама, стейкхолдер-менеджмент), за допомогою яких можна зміцнити репутаційну платформу суб'єкта.

До суб'єктів репутаційного менеджменту у сфері публічного управління віднесено: державу; гілки влади (законодавча, виконавча, судова); органи державної влади; органи місцевого самоврядування; державних службовців (як професійну спільноту та індивідуально- як індивідів); інших представників органів державної влади і органів місцевого самоврядування, які уособлюють відповідні органи влади; владу в цілому, яку ми об'єднуємо в поняття «органи публічної влади».

До інструментів репутаційного менеджменту, які можуть бути застосовані у сфері публічного управління, віднесено: паблік рилейшнз, бенчмаркінг, брендинг, державна реклама, формування медіа репутації (включно з медіарилейшнз і ризиковою комунікацією), стейкхолдер-менеджмент.

Виявлено, що процес репутаційного менеджменту в органах публічної влади містить усі ті самі етапи, що й загальний процес менеджменту, але має свою специфіку, пов'язану з його метою. До таких елементів віднесено: аналіз нинішнього стану репутації відповідного суб'єкта; аналіз очікувань стейкхолдерів; вибір стратегії; вибір інструментів; вибір тактик; часові межі репутаційного менеджменту; вибір ресурсів; оцінка проведених заходів; їх коригування за підсумками оцінки.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1. Аналіз організаційно-функціонального механізму репу­таційного менеджменту Тернопільської міської ради

Функції щодо забезпечення розвитку м. Тернополя як муніципального утворення покладені на Тернопільську міську раду, яка є представницьким органом місцевого самоврядування, що лобіює інтереси територіальної громади міста Тернополя та здійснює від її імені та в її інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування, визначені вітчизняними та міжнародними нормативно-правовими актами.

Організаційна структура Тернопільської міської ради представлена на рис. 2.1. В її складі є відділи та управління, які є підзвітними і підконтрольними раді, що їх утворила, а також її виконавчому комітету і міському голові.

Відповідно до Положення про управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради основними завданнями його діяльності є: координація роботи по розробці та реалізації стратегічного плану розвитку міста; популяризація міста, поширення позитивних знань про Тернопіль в Україні та за кордоном; здійснення аналітичної оцінки інвестиційного та інноваційного розвитку міста; сприяння програм залучення в економіку м. Тернополя іноземних та внутрішніх інвестицій та створення сприятливих умов для реалізації інвестиційних проєктів; сприяння співробітництву міста із зарубіжними містами-партнерами, міжнародними організаціями, іноземними суб'єктами господарювання та гуманітарного співробітництва; сприяння у створенні на території міста підприємств з іноземним капіталом, виходу підприємств міста на зовнішній ринок, активізації зовнішньоекономічних зв'язків, налагодженню іноземного інвестиційного та торговельного співробітництва.

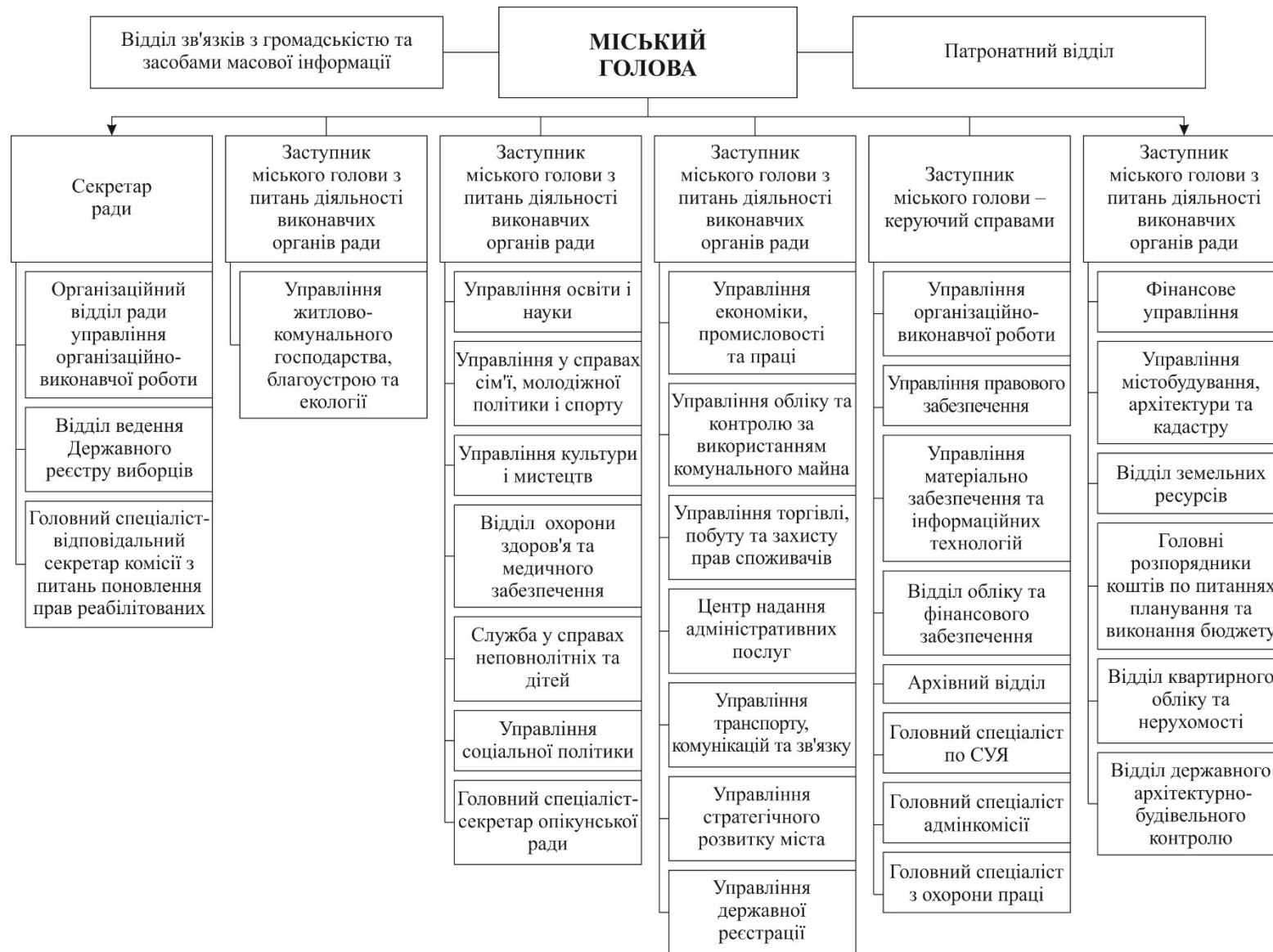


Рис. 2.1. Організаційна структура Тернопільської міської ради

Примітка. Наведено за матеріалах Тернопільської міської ради

Організаційна діяльність управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради зосереджена на таких сферах: туризмі та промоції міста, інвестиційної діяльності та стратегічного планування, зовнішньої реклами, а також діяльності у сфері міжнародного співробітництва.

В організаційній структурі управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради (рис. 2.2) налічується два відділи та два сектори:

- 1) відділ міжнародного співробітництва та туризму;
- 2) відділ стратегічного планування та маркетингу міста: сектор стратегічного планування та маркетингу міста; сектор зовнішньої реклами.



Рис. 2.2. Організаційна структура управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради

Примітка. Складено за матеріалами Тернопільської міської ради

Як видно з рис. 2.2, в структурі управління стратегічного розвитку міста є відділ стратегічного планування та маркетингу, який безпосередньо виконує

функції щодо забезпечення розвитку міста та формування його позитивної репутації.

Відповідно до положення про відділ стратегічного планування та маркетингу міста, а також посадових інструкцій його очільників і працівників, до основних завдань його діяльності належать: у сфері інвестиційної діяльності та маркетингу: участь у розробці міських цільових програм з метою їх узгодження із стратегічним планом розвитку міста; підготовка пропозицій та рекомендацій щодо розроблення інвестиційних проектів для їх реалізації на території міста; сприяння залученню коштів інвесторів на об'єкти житлового та комерційного призначення; участь у проектах та грантових програмах з метою залучення інвестицій на розвиток економіки міста; формування та систематичне оновлення баз даних інвестиційних проектів та пропозицій вільних та пропонованих до використання об'єктів нерухомості, земельних ділянок; організація та інвестиційних проектів та пропозицій вільних та пропонованих до використання об'єктів нерухомості, земельних ділянок; організація та проведення конкурсів проектів та бізнес-планів суб'єктів підприємництва, які спрямовані на вирішення загальноміських проблем; проведення маркетингових досліджень з метою вивчення особливостей позиціонування м. Тернополя серед потенційних гостей міста з інших регіонів та із закордону.

Управління стратегічного розвитку міста виконує свої функції щодо забезпечення розвитку міста Тернополя, що закріплені положенням, в рамках щорічного або поквартального плану, зразок якого представлений в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Окремі положення план роботи управління стратегічного розвитку міста
на II півріччя 2019 року

№ п/п	Назва заходу	Виконавець	Термін виконання
1	2	3	4
1.	Сприяння в організації та участь у місцевих, національних та міжнародних культурних заходах	Відділ міжнародного співробітництва і туризму	протягом півріччя

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4
		Відділ стратегічного планування та маркетингу міста	
2.	Організація участі іноземних делегацій в Дні міста Тернополя та забезпечення їх перебування. Сприяння в організації проведення Дня міста Тернополя.	Відділ міжнародного співробітництва і туризму Відділ стратегічного планування та маркетингу міста	27-29 серпня
3.	Сприяння в організації та участь у місцевих, національних та міжнародних туристичних заходах	Відділ міжнародного співробітництва і туризму Відділ стратегічного планування та маркетингу міста	протягом півріччя
4.	Сприяння в організації та участь у місцевих, національних та міжнародних економічних заходах	Відділ міжнародного співробітництва і туризму Відділ стратегічного планування та маркетингу міста	протягом півріччя
5.	Сприяння в організації та участь у місцевих, національних та міжнародних спортивних та молодіжних заходах	Відділ міжнародного співробітництва і туризму Відділ стратегічного планування та маркетингу міста	протягом півріччя
6.	Сприяння закладам освіти щодо встановлення контактів з партнерськими установами за кордоном.	Відділ міжнародного співробітництва і туризму Відділ стратегічного планування та маркетингу міста	протягом півріччя
7.	Розширення міжнародної співпраці медичних закладів міста.	Відділ міжнародного співробітництва і туризму	протягом півріччя
8.	Організація офіційних та робочих міжнародних візитів	Відділ міжнародного співробітництва і туризму	протягом півріччя
9.	Організація міжнародних зустрічей в міській раді та прийом іноземних делегацій	Відділ міжнародного співробітництва і туризму	протягом півріччя
10.	Співпраця з закордонними українцями	Відділ міжнародного співробітництва і туризму	протягом півріччя
11.	Співпраця з дипломатичними установами іноземних держав та українськими дипломатичними установами за кордоном	Відділ міжнародного співробітництва і туризму	протягом півріччя
12.	Налагодити процес стажування працівників міської ради в органах самоврядування міст партнерів	Відділ міжнародного співробітництва і туризму	протягом півріччя
13.	Організація обміну інформацією між міськими радами іноземних міст-партнерів	Відділ міжнародного співробітництва і туризму	протягом півріччя
14.	Організація зустрічі туристичних фірм міста по питанню створення туристичного кластеру	Відділ міжнародного співробітництва і туризму	вересень-жовтень
15.	Поновлення бази даних туристичних організацій міста та забезпечення співпраці з ними	Відділ міжнародного співробітництва і туризму КП «Туристично-інформаційний центр міста Тернополя»	жовтень
16.	Поновлення бази даних готельних установ міста та забезпечення співпраці з ними	Відділ міжнародного співробітництва і туризму КП «Туристично-інформаційний центр міста Тернополя»	вересень
17.	Участь у проєкті Smart City Ternopil	Відділ стратегічного планування та маркетингу міста	протягом півріччя

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4
18.	Інформаційна робота щодо проекту «Соціальна картка «Тернополянина»	Відділ стратегічного планування та маркетингу міста	протягом півріччя
19.	Провести переговори з потенційними партнерами стосовно запровадження системи супроводу туристів іноземними мовами	КП «Туристично-інформаційний центр міста Тернополя»	протягом півріччя
20.	Поширення в Інтернеті та ЗМІ інформації про місто, його туристичні об'єкти та туристичні заходи	Відділ міжнародного співробітництва і туризму Відділ стратегічного планування та маркетингу міста КП «Туристично-інформаційний центр міста Тернополя»	протягом півріччя

Примітка. Наведено за матеріалами Тернопільської міської ради

Діяльність управління стратегічного розвитку міста щодо забезпечення розвитку м. Тернополя здійснюється за різноманітними напрямками. Так, в рамках здійснення організаційної діяльності в сфері туризму фахівцями управління стратегічного розвитку міста розроблений туристичний паспорт міста, у якому визначено пріоритетні напрями розвитку туризму в місті, проведений облік всіх елементів туристичної інфраструктури міста, визначені сильні та слабкі сторони туристичної галузі міста.

Протягом 2019 року фахівцями управління стратегічного розвитку міста оновлено інвестиційний паспорт міста Тернополя, відповідно до якого за 2019 рік освоєно 1418,0 млн. грн. капітальних інвестицій, що становить 148,5 % проти відповідного періоду 2018 року. При цьому в житлове будівництво вкладено 684,0 млн. грн, що становить 135,7% до відповідного періоду 2018 року.

Відповідно до оновленого інвестиційного клімату, в м. Тернополі працює 78 підприємств з іноземними інвестиціями провідними з яких є ТзОВ «Шредер», ПП «Режанс полісаж», ПП«ВІК-ПОЛ», ТзОВ «Польтерпак», СП «Діана Інтернаціональ ЛТД» (табл. 2.2).

У місті реалізовується ряд міжнародних інфраструктурних проектів та проектів міського планування: модернізація системи водопостачання та водовідведення (проект реалізується спільно з Світовим банком на суму майже

37 млн. дол. США); реконструкція системи теплопостачання (проект реалізується спільно з Європейським банком реконструкції та розвитку на суму майже 17 млн. дол. США); соціально-економічна адаптація переселених осіб у місті Тернополі (проект реалізовано спільно з Європейським Союзом на суму майже 300 тис. дол. США); інвестиції в культуру (проект реалізовано спільно з Європейським Союзом на суму майже 200 тис. дол. США).

Таблиця 2.2

Найбільші підприємства з іноземними інвестиціями в м. Тернополі

Назва підприємства	Країна	Галузь
ТОВ «МВ Стеллар»	Естонія	діяльність автомобільного вантажного транспорту
ТОВ «Шатекс Тер»	Польща	лісопильне та стругальне виробництво
ТОВ «Укр Поль»	Польща	виращування зернових та технічних культур
ТОВ «Шредер»	Бельгія	виробництво освітлювальних приладів
ТОВ «Єврофарм»	Бельгія	виробництво фармацевтичних виробів
ТОВ «Натурпродукт- Вега»	Німеччина	оптова торгівля фармацевтичними товарами
ПП «Режанж Полісаж»	Швейцарія	виробництво товарів широкого вжитку
ТОВ «Р.Е.Й.В.»	Італія	виробництво чаю і кави
СП «Діана Інтернаціонал Лтд.»	Швеція	транспортні перевезення
ПП «Біотек Агрікультюр Україна»	Франція	дослідження і розробки в галузі природничих наук

Примітка. Наведено за матеріалами Тернопільської міської ради

За результатами оновлення рейтингу інвестиційної ефективності міст, який проводить Рейтингове агентство «Євро-Рейтинг», Тернополю оновлено рейтинг на рівні *ineC*, що відповідає рівню «вище середнього». Оновлення здійснено за даними 2-го кварталу 2019 року. Бальна оцінка інвестиційної ефективності м. Тернопіль становить 165 балів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Рейтинг інвестиційної ефективності міст за підсумками II кварталу 2019 р.
(бальна оцінка)

Рівень рейтингу	Місто	Кількість набраних балів за підсумками 2-го кварталу 2019 р.	Місце в рейтингу за підсумками 2-го кварталу 2019 р.	Кількість набраних балів за підсумками 1-го кварталу 2019 р.	Зміна місця в рейтингу за квартал
1	2	3	4	5	6
іне А максимальний (понад 200 балів)	Київ	228	1	220	0
	Вінниця	214	2	138	+13
	Харків	207	3	164	+7
	Житомир	201	4	130	+15
іне В високий (від 181 до 200 балів)	Одеса	198	5	197	-1
	Миколаїв	194	6	184	+1
	Львів	187	7	211	-5
іне С вище середнього (від 161 до 180 балів)	Івано-Франківськ	180	8	207	-5
	Дніпро	169	9	175	-1
	Полтава	167	10	151	+3
	Тернопіль	165	11	169	-2
іне D середній (від 141 до 160 балів)	Хмельницький	148	12	185	-7
	Кіровоград	146	13	155	-1
	Запоріжжя	143	14	146	0
	Луцьк	142	15	185	-9
іне E нижче середнього (от 121 до 140 балів)	Черкаси	134	16	113	+6
	Чернівці	129	17	135	0
	Ужгород	128	18	163	-7
іне F низький (від 101 до 120 балів)	Рівне	127	19	132	-1
	Херсон	124	20	127	0
іне F низький (від 101 до 120 балів)	Чернігів	110	21	118	0
	Суми	101	22	137	-6

Примітка. Наведено за матеріалами УСПМ ТМР

Пріоритетними завданнями діяльності у 2019 році в рамках виконання Програми міжнародного співробітництва було поглиблення існуючих партнерських стосунків в культурній, освітній, спортивній, медичній галузі, у сфері економіки та туризму та наповнення їх практичним змістом, а також розширення співпраці з дипломатичними представництвами іноземних держав в Україні та з закордонними українцями.

На святкування Дня міста Тернополя 9 іноземних міст з Польщі, Грузії та Литви, а також представники 3 дипломатичних установ в Україні (Бельгії, Чехії, Польщі).

Таким чином, на даний час місто Тернопіль співпрацює з 25 муніципалітетами європейських та інших міст, серед яких:

1) міста-побратими, з якими урочисто укладені Присяги про побратимство: Хожув (Польща), Батумі (Грузія), Тарнув (Польща), Тирасполь (Молдова);

2) партнерські міста: Ельблонг (Польща), Радом (Польща), Новотомишльський повіт (Польща), Вільянді (Естонія), Шумен (Болгарія), Слівен (Болгарія), Ялова (Туреччина), Мурсія (Іспанія), Суленцінський повіт (Польща), Таураге (Литва), Єленя Гура (Польща), Ниса (Польща);

3) дружні міста: Люблін (Польща), Йонкерс (США), Торонто (Канада), Касторія (Греція), Бжег (Польща), Плонськ (Польща), Сувалкі (Польща), Ольштин (Польща), Соколов-Подляський повіт (Польща) (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Міста-партнери, міста-побратими та дружні міста до м. Тернопіль

1. Міста-побратими :		
№	Місто, країна	Підписані міжнародні документи
1	2	3
1	Хожув, Польща	1.«Угода про партнерську співпрацю», підписана у м. Хожуві, 25 серпня 2007 року. 2.«Присяга Близнючого Партнерства», урочисто скріплена у м. Хожуві 5 червня 2009 року та у м. Тернополі 28 серпня 2009 року.
2	Батумі, Грузія	1.«Протокол про наміри», підписаний у м. Тернопіль 26 грудня 2007 року. 2.«Угода про партнерство та співробітництво», укладена у м. Тернопіль 22 травня 2011 року. 3.«Присяга про Побратимство», підписана у м. Тернопіль 28 серпня 2011 року.
3	Тарнув, Польща	1. «Лист про наміри» та «Угода про співпрацю та добрі стосунки», підписані у м. Тарнув 23 квітня 2004 року 2. «Присяга про Побратимство», урочисто укладена 28 серпня 2013 року у Тернополі.
4	Тирасполь, Молдова	1.Партнерська співпраця з Тирасполем розпочалася у 1980 році. «Присяга про Побратимство» підписана у м. Тернополі 28 серпня 2011 року. 2. «Присяга про побратимство», підписана 28 серпня 2011 року.

Продовження таблиці 2.4

<i>2. Міста-партнери:</i>		
5	Ялова, Туреччина	«Протокол про наміри встановлення партнерських зв'язків між містами Тернопіль та Ялова» від 28.08.2013р.
6	Радом, Польща	Договір укладений у 2005 році.
7	Ельблонг, Польща	«Угода про співпрацю міста Ельблонг та Тернополя», підписана у м. Ельблонг 27 червня 1992 року. «Рамкова угода про партнерську співпрацю між містом Ельблонг та містом Тернопіль», підписана в Тернополі 28 серпня 2015 року.
8	Новотомишльський повіт	1.«Лист про наміри», підписаний у м. Новотомишль 9 вересня 2011 року. 2.«Декларація про партнерство і дружні відносини між Новотомишльським повітом та містом Тернопіль», підписана 25 серпня 2012 року у м. Тернопіль.
9	Вільянді, Естонія	«Протокол про співпрацю», підписаний у м. Тернополі у 2004 році.
10	Слівен, Болгарія	1.«Договір про співпрацю», підписаний у м. Тернопіль 1969 року. 2.«Угода про співробітництво», укладена у жовтні 1997 року. 3. «Протокол про наміри» , підписаний у Слівені 25.10.1997р. 4. «Меморандум про побратимство» , підписаний у. м. Слівен 25 жовтня 2002 року.
11	Шумен, Болгарія	«Договір про співробітництво між общиною Шумен та містом Тернопіль», укладений у м. Тернопіль 28 серпня 2010 року.
12	Мурсія, Іспанія	«Договір про співпрацю», підписаний 26 лютого 2015 року.
1	2	3
13	Таураге, Литва	«Угода про співробітництво між самоврядуванням району Таураге (Литовська республіка) та містом Тернопіль», підписана в Тернополі 28 серпня 2015 року.
14	Ниса, Польща	«Договір про партнерську співпрацю між гміною Ниса(Польща) та містом Тернопіль», підписаний в Тернополі 28 вересня 2015 року.
15	Суленцінський повіт, Польща	«Договір про Партнерство і Співпрацю між Тернопільською міською радою і Суленцінським Повітом», підписаний 28 серпня 2015 року в Тернополі.
<i>3. Дружні міста:</i>		
16	Люблін, Польща	1.«Договір про партнерство в рамках Програми транскордонного співробітництва Польща-Білорусь-Україна на 2007-2013 роки щодо реалізації проекту «Інвестиції в культуру. Системні заходи з метою сприяння культурній освіті», підписаний у Любліні у вересні 2012р. 2. Партнерська угода щодо реалізації проекту «Міста, що розвиваються – використання польського та українського досвіду у сфері розбудови сучасного самоврядування», підписана в Тернополі 10.03.2010 року. 3.«Декларація територіальної співпраці в рамках стратегії територіальної співпраці міста Люблін 2014-2020», підписана у Любліні 02.10.2014
17	Йонкерс, США	1.Протокол про наміри встановлення партнерських зв'язків (1991 рік) 2.Угода про побратимські зв'язки (2005 рік)
18	Торонто, Канада	«Протокол про співпрацю» підписаний у м. Тернополі у 2004 році.
19	Касторія, Греція	Міністерство закордонних справ Греції дало дозвіл на укладання Угоди про партнерство з Тернополем.
20	Бжег, Польща	«Меморандум про наміри встановлення партнерських стосунків між містом Тернопіль (Україна) та Бжег (Польща)

Примітка. Наведено за матеріалами Тернопільської міської ради

У табл. 2.5 наведено динаміку співпраці Тернополя з муніципалітетами світу.

Таблиця 2.5

Динаміка співпраці м. Тернополя з муніципалітетами Європи та світу

Категорія міст	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
Міста-побратими	3	4	4	4	4
Партнерські міста	6	7	7	10	12
Дружні міста	6	7	5	6	9

Примітка. Наведено за матеріалами Тернопільської міської ради

У табл. 2.5 наведено динаміку діяльності управління стратегічного розвитку міста у сфері міжнародного співробітництва, яка ілюструє значну активізацію міжнародної діяльності у 2019 році.

Таблиця 2.6

Динаміка діяльності управління стратегічного розвитку міста у сфері міжнародного співробітництва

Назва заходу	2019	2018	2017	2018	2019
Організація міжнародних заходів у місті	9	10	9	7	19
Організація міжнародних візитів представників міської ради	7	8	7	12	28
Організація міжнародних візитів до міської ради	8	13	26	28	42

Примітка. Наведено за матеріалами Тернопільської міської ради

У 2019 році Тернопільська міська рада запровадила декілька механізмів співпраці із громадою. Зокрема, запроваджено механізм співпраці з тернополянами через експертні ради, суть якого полягає в тому, що при прийнятті важливих рішень, які приймаються органами влади, враховується думка експертних рад, практиків чи науковців у сфері фінансів, медицини, освіти, культури тощо.

Отже, проведений аналіз організаційно-функціонального механізму репутаційного менеджменту, який використовується управлінням стратегічного розвитку міста для забезпечення розвитку м. Тернополя, є досить складним. Сфера діяльності управління, яка прописана у положенні, поширюється як на визначення стратегічних орієнтирів розвитку міста, так і на контроль за розміщенням елементів реклами.

2.2. Діагностика репутації Тернопільської міської ради

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

SWOT-аналіз – це могутніший методологічний інструмент, що дає змогу оцінити реальний наявний ресурс, який буде задіяний для розв'язання проблеми, оцінити негативний вплив існуючих факторів, з'ясувати перешкоди, які виникають у процесі розв'язання проблеми, та який зовнішній (державну допомогу тощо) ресурс можливо задіяти. Цей метод необхідно використати для того, щоб сфокусувати ті критичні проблеми, які мають перспективний вплив на ситуацію, щоб бажані завдання та результати стали більш ясними.

Результати використання методу SWOT-аналізу для діагностики репутації Тернопільської міської ради представлені в табл. 2.7.

Як видно з табл. 2.7, до сильних сторін Тернопільської міської ради слід віднести те, що вона: представляє громаду м. Тернополя та здійснює від її імені та в її інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування; виконує державні та обласні програми, затверджує міські програми соціально-

економічного та культурного розвитку; здійснює підготовку та виконання відповідного бюджету; самостійно формує органи ради (комісії, виконавчі органи); має сталу організаційну культуру, яка дає змогу об'єднувати та гуртувати працівників, що досить позитивно позначається як на моральному кліматі персоналу, так і на ефективності діяльності установи.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз репутації Тернопільської міської ради

Сильні сторони	Можливості
1	2
<p>1. Міська рада представляє міську громаду та здійснює від її імені та в її інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування.</p> <p>2. Відносна самостійність у прийнятті рішень від виконавчої влади, зокрема обласної державної адміністрації.</p> <p>3. Виконання державних та обласних програм, затвердження міських програм соціально-економічного та культурного розвитку.</p> <p>4. Підготовка та виконання відповідного бюджету.</p> <p>5. Самостійне формування органів ради (комісій, виконавчих органів).</p> <p>6. Стабільність організаційної культури, яка дає змогу об'єднувати та гуртувати працівників.</p> <p>7. Можливість підвищення кваліфікації працівників.</p> <p>8. Можливість створення, реорганізації або ліквідації комунальних установ.</p>	<p>1. Залучення додаткових ресурсів від центральних органів виконавчої влади.</p> <p>2. Розробка і реалізація програм місцевого розвитку, які мають інноваційний характер.</p> <p>3. Виділення коштів з місцевих бюджетів для реалізації інноваційних проектів та програм.</p> <p>4. Акумуляції ресурсів на наукові дослідження, інновації та формування науково-інноваційної інфраструктури.</p> <p>5. Можливість скорочення і контролю витрат на виконання функцій міських рад та їх виконавчих комітетів і надання ними відповідних послуг.</p> <p>6. Підвищення продуктивності праці службовців міської ради.</p> <p>7. Залучення фахової допомоги з упровадження методів інноваційного менеджменту в системі місцевого самоврядування.</p> <p>8. Кадрове забезпечення інноваційної діяльності в міській раді.</p> <p>9. Запровадження нових (інноваційних) ресурсів і технологій, можливість впровадження в готовому вигляді кращої управлінської практики.</p>
Слабкі сторони	Загрози
<p>1. Недосконалість нормативно-правового забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування.</p> <p>2. Адміністративний стиль управління, бюрократичні зв'язки між рівнями управлінської вертикалі.</p>	<p>1. Погіршення ефективності функціонування системи місцевого самоврядування.</p> <p>2. Ускладнення процедури прийняття узгоджених управлінських рішень.</p>

1	2
<p>3. Недостатня забезпеченість інноваційних програм і відповідних управлінських заходів фінансовими, кадровими і матеріально-технічними ресурсами.</p> <p>4. Консервативна система бюджетного та податкового законодавства, що значно зменшує фінансові можливості міської влади.</p> <p>5. Відсутність структурного підрозділу з питань інноваційної діяльності.</p> <p>6. Стратегічне та оперативне планування розвитку міста недостатньо відповідає вимогам часу та можливостям.</p> <p>7. Недостатній інноваційно-творчий потенціал міської ради.</p> <p>8. Нестабільність політичної системи.</p> <p>9. Малий досвід запровадження управлінських інновацій у системі місцевого самоврядування України.</p> <p>10. Недостатність мотивації щодо вироблення та впровадження управлінських інновацій.</p> <p>11. Несформованість механізмів і процедур здійснення інновацій, розробки конкретних проектів і заходів, їх нормативного забезпечення, розрахунків щодо ресурсного забезпечення, наукового обґрунтування тощо.</p> <p>12. Неєфективний громадський контроль за діяльністю міської ради.</p> <p>13. Слабка професійна підготовка працівників міської ради.</p>	<p>3. Необґрунтовано високий рівень бюрократизації управлінського процесу.</p> <p>4. Недостатньо дієве використання соціально-економічного потенціалу міста та, відповідно, зниження рівня його конкурентоспроможності.</p> <p>5. Недостатня підтримка діяльності інноваційних структур у місті і механізмів їх наукового обґрунтування та спрямування їх діяльності.</p> <p>6. Занадто повільний перехід на нові системні уклади державного управління (технологічні,</p> <p>7. організаційні).</p> <p>8. Зменшення оперативності обігу інформації всередині системи місцевого самоврядування.</p> <p>9. Втрата часу на адаптацію працівників міської ради до нового стилю керівництва.</p> <p>10. Зміна правового поля для діяльності суб'єктів регіонального розвитку, в тому числі щодо стимулювання інноваційних перетворень.</p> <p>11. Загострення політичного протистояння різних партій на рівні міста.</p> <p>12. Тінізація бізнесу, розвиток корупції в міській раді.</p>

Примітка. Наведено на матеріалах Тернопільської міської ради

Серед слабких сторін Тернопільської міської ради можна виділити: недосконалість нормативно-правового забезпечення діяльності міської ради, зокрема недосконалу систему перерозподілу повноважень між Тернопільською обласною державною адміністрацією і Тернопільською міською радою; недостатня забезпеченість інноваційних програм і відповідних управлінських заходів фінансовими, кадровими і матеріально-технічними ресурсами; консервативна система бюджетного та податкового законодавства, що значно

зменшує фінансові можливості міської влади; відсутність структурних підрозділів з питань інноваційної діяльності; недостатній інноваційно-творчий потенціал; малий досвід запровадження управлінських інновацій, контролю щодо їх здійснення, а також запобігання відповідним деструктивним внутрішнім та зовнішнім впливам; недостатність мотивації щодо вироблення та впровадження управлінських інновацій; несформованість механізмів і процедур здійснення інновацій, розробки конкретних проектів і заходів, їх нормативного забезпечення, розрахунків щодо ресурсного забезпечення, наукового обґрунтування тощо.

Існування значного переліку сильних сторін створює для Тернопільської міської ради низку потенційних можливостей, до яких можна віднести: розробку і реалізацію програм місцевого розвитку, які матимуть інноваційний характер; виділення коштів з місцевих бюджетів для реалізації інноваційних проектів та програм; акумуляцію ресурсів на наукові дослідження, інновації та формування науково-інноваційної інфраструктури; залучення фахової допомоги з упровадження методів інноваційного менеджменту в системі місцевого самоврядування; кадрове забезпечення інноваційної діяльності в міській раді (наприклад закріплення функцій з інноваційного менеджменту за працівниками; створення окремого структурного підрозділу з питань інноваційного розвитку міста); запровадження нових (інноваційних) ресурсів і технологій, можливість впровадження в готовому вигляді управлінської кращої практики.

Нестабільність зовнішнього середовища, а також наявність у Тернопільської міської ради слабких сторін, створює низку загроз, до яких належать: ускладнення процедури прийняття узгоджених управлінських рішень; необґрунтовано високий рівень бюрократизації управлінського процесу; недостатньо дієве використання соціально-економічного потенціалу міста, відповідно, зниження рівня його конкурентоспроможності; занадто повільний перехід на нові системні уклади державного управління (технологічні,

організаційні); зменшення оперативності обігу інформації всередині міської ради; втрата часу на адаптацію працівників міської ради до нового стилю керівництва.

Виконаний SWOT-аналізу вказує, які потреби слід враховувати, ідентифікує пріоритети, вписує проблеми в реалістичну перспективу їх вирішення. На його основі можна сформулювати такі пропозиції щодо поліпшення репутації Тернопільської міської ради: створення нормативно-правової бази щодо стимулювання інновацій у сфері місцевого самоврядування, розвитку інноваційних структур та їх мережі; пожвавлення співробітництва органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій з питань інноваційної діяльності для забезпечення системності інноваційних перетворень; забезпечення динамічного розвитку державно-приватного партнерства, у тому числі в інноваційній сфері (створення бізнес-інкубаторів, технопарків, бізнес-центрів, проведення спільних заходів, акцій тощо); подолання адміністративного стилю управління, мінімізація бюрократичних зв'язків між рівнями управлінської вертикалі та з іншими регіональними суб'єктами, максимальна підтримка ініціатив та використання інтелектуального потенціалу, залучення вчених; започаткування та підтримка діяльності інноваційних структур і їх наукового обґрунтування, зокрема створення структурних підрозділів з питань інноваційної діяльності; централізація управління інноваціями на рівні міста; визначення стратегічних орієнтирів інноваційної політики міської ради та механізмів упровадження й поширення інновацій; створення системи інформаційно-аналітичного та аналітико-прогностичного забезпечення формування й реалізації інноваційної політики; застосування цільового управління системою інновацій за допомогою створення тимчасових цільових груп для розв'язання інноваційних проблем; виявлення та розвиток організаційних, кадрових та ресурсних передумов запровадження управлінських інновацій; розробка та впровадження нових

управлінських процесів під час переходу на нову модель державного управління; удосконалення управлінських технологій, що забезпечують підвищення ефективності управлінської діяльності; розробка і реалізація цільових комплексних програм інноваційного типу; створення і втілення в життя програм надання грантів для громадськості за кращий суспільний проект розвитку міста; забезпечення інноваційних програм і відповідних заходів фінансовими, кадровими і матеріально-технічними ресурсами; запровадження інноваційних методів кадрової політики в органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування; залучення фахової допомоги з упровадження методів інноваційного менеджменту в системі місцевого управління; створення сучасної системи електронного документообігу; підвищення суспільного статусу інноваційної діяльності шляхом проведення відповідної інформаційної роботи; вивчення кращого міжнародного досвіду у сфері управління містом та співробітництва з метою його апробації та впровадження в Тернопільській міській раді.

Висновки до розділу 2

Аналіз організаційно-функціонального механізму репутаційного менеджменту, який використовує Тернопільська міська рада показав, що всі функції щодо його здійснення виконує управління стратегічного розвитку міста.

Організаційна діяльність управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради зосереджена на таких сферах: туризмі та промоції міста, інвестиційної діяльності та стратегічного планування, зовнішньої реклами, а також діяльності у сфері міжнародного співробітництва.

Виявлено, що в організаційній структурі управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради налічується два відділи та два сектори: відділ міжнародного співробітництва та туризму та відділ стратегічного

планування та маркетингу міста, який складається з сектору стратегічного планування та маркетингу міста та сектор зовнішньої реклами.

Сфера діяльності управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради, яка прописана у положенні, поширюється як на визначення стратегічних орієнтирів розвитку міста, так і на контроль за розміщенням елементів реклами.

Проведений в роботі SWOT-аналіз показав, які потреби слід враховувати, ідентифікував пріоритети, вписав проблеми в реалістичну перспективу їх вирішення. На його сформовано пропозиції щодо поліпшення репутації Тернопільської міської ради: створення нормативно-правової бази щодо стимулювання інновацій у сфері місцевого самоврядування, розвитку інноваційних структур та їх мережі; пошук співробітництва органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій з питань інноваційної діяльності для забезпечення системності інноваційних перетворень; забезпечення динамічного розвитку державно-приватного партнерства, у тому числі в інноваційній сфері (створення бізнес-інкубаторів, технопарків, бізнес-центрів, проведення спільних заходів, акцій тощо).

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

На сьогодні найбільш перспективним та привабливим для освоєння майданчиком у сфері комунікацій є Інтернет. Його перевагою і недоліком водночас є те, що вся інформація, що опублікована в Мережі, накопичується та знаходиться у відкритому доступі. Вона видається відповідно до запитів споживачів за назвою організації, назвою продуктів та послуг, іменами топ-менеджерів тощо. Тож репутація в Інтернеті може серйозно впливати на взаємовідносини з партнерами, потенційними та існуючими клієнтами, впливати на прийняття ними рішень. Наявність негативної інформації у відкритому доступі прямо відбивається на репутації організації, що, у свою чергу, викликає зниження ступеня лояльності з боку цільової аудиторії, яку в основній масі складають пересічні користувачі. У гіршому випадку – це відсутність лояльності значно більшої аудиторії, електронних та друкованих ЗМІ, радіо і ТБ, до яких, легше за будь-яку іншу інформацію, потрапляють теми, що викликають резонанс в on-line, а потім і off-line-середовищі. При цьому необхідно усвідомлювати, що образ організації в Інтернеті формується не лише за рахунок відгуків потенційної цільової аудиторії, але й думок експертів, відгуків співробітників, інсайдерської інформації, і не останнім джерелом є плітки – реальні та сфальсифіковані конкурентами. Найбільшу загрозу для організації становить той факт, що розміщення явно хибної інформації є досить легким та маловитратним. А якщо вона має ознаки сенсаційності, то її поширення набуває характеру вірусного інфікування. Витрати на погашення хвилі подібного негативу в рази перевищують суми, витрачені на запуск вірусу в Мережу. Тож для будь-якої організації, репутація якої формується не лише off-line, але й on-line, більш ефективним буде передбачити в бюджеті статті витрат на поточний моніторинг і

запобігання появі або поширенню негативу, ніж точкові інвестиції в ліквідацію наслідків дії зовнішнього середовища.

Тому сьогодні орієнтири в управлінні репутацією організації поступово зміщуються, і воно охоплює, у тому числі, онлайн середовище. Усе те, що громадянин читає в мережі про організацію, те, як будуються його відносини з організацією, усе, що він там спостерігає, однозначно впливає на процес прийняття ним рішення співпрацю і про саме відношення до організації(формування бренда, іміджу, репутації). Те саме стосується й інших контактних аудиторій.

Саме це й визначило необхідність розширення складу репутаційного капіталу організації і включення складової онлайн-репутації (рис. 3.1). При цьому вона має бути виділена як окремий структурний елемент, оскільки передбачає набір інструментів та методів, що суттєво відрізняється від тих, що використовуються в оффлайн-середовищі.

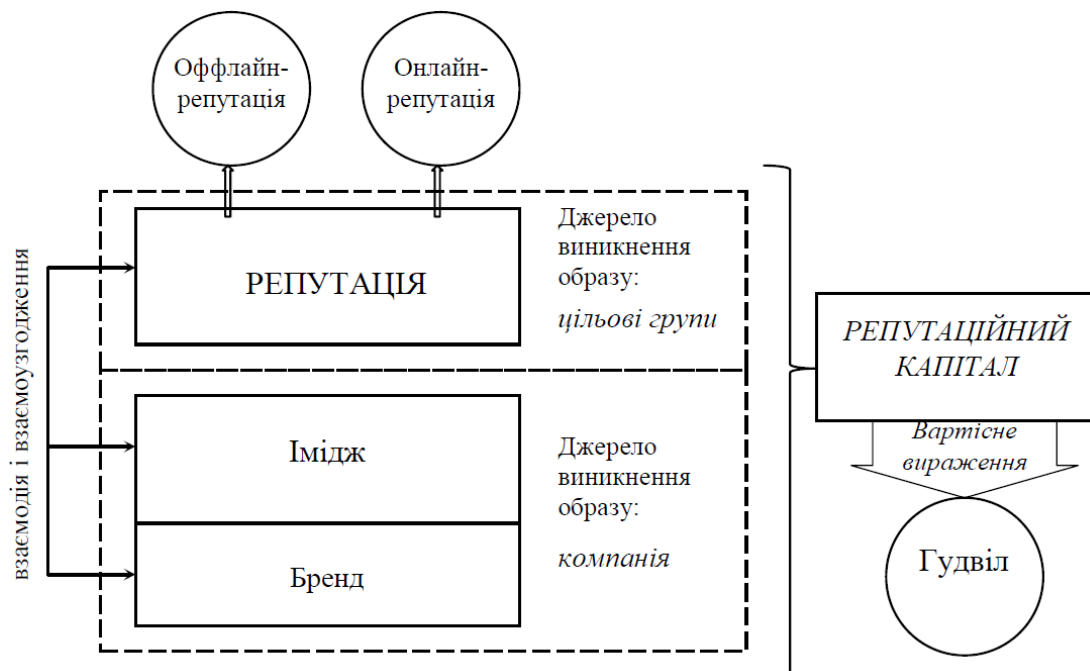


Рис. 3.1. Структура репутаційного капіталу публічної організації

Примітка. Наведено за [21, с. 124]

Таким чином у практиці управління репутацією з'являється поняття *ORM* (*on-line reputation management*). Нами пропонується розуміти ORM – як систему заходів, що передбачає використання різноманітних методик та сервісів для створення та підтримання стійкого позитивного враження в цільовій аудиторії від організації та її діяльності за допомогою мережі Інтернет і, як результат, підвищення лояльності контактних груп до організації. Формуючи комплекс дій, у тому числі і в ORM, важливо усвідомлювати той факт, що зусилля організації щодо власного позиціонування повинні відповідати образу, що складається в цільовій групі. Саме узгодженість дій з управління брендом, іміджем і репутацією допоможе організації створити такий репутаційний капітал, який дозволить їй збільшити свою ринкову вартість на 40 %. ORM сьогодні – один із найновіших напрямів репутаційного менеджменту, який найбільш активно розвивається, і цей процес, як уже зазначалося раніше, є досить закономірним. Інтернет-технології, що 15 років тому використовувалися лише деякими спеціалістами, сьогодні доступні більшості економічно активного населення. Причин цього декілька:

- завдяки конкурентній боротьбі між провайдерами відбулося значне зниження цін та покращення якості сервісу організацій, що надавали послуги доступу до мережі Інтернет;
- Інтернет став альтернативним джерелом інформації для тих, хто з певних причин припинив довіряти телебаченню та пресі;
- інформацію в Інтернеті часто знаходять більш оперативно, ніж у традиційних джерелах (друкованій пресі, довідниках);
- поширення технологій web 2.0 дозволяє користувачам Інтернету швидко обмінюватись інформацією: коментувати новини, відповідати на коментарі інших користувачів, публікувати фотографії та відеоролики.

Збільшення онлайн-активності цільових груп, у свою чергу, стало причиною зсуву акцентів у власному позиціонуванні організацій у бік доступних

та відносно дешевих мережевих майданчиків. Тож сьогодні Інтернет починають активно застосовувати саме для створення та управління репутацією організації, оскільки це: 1) доступно – просування образу організації в Інтернеті коштує значно дешевше; 2) зручно – цілодобовий вплив на споживача за допомогою потрібних каналів; 3) легко – наявність великої кількості агентств, які за прийнятну ціну зроблять усе самі; 4) ефективно – оскільки Інтернету притаманна різноманітність засобів впливу й повсякчасно з'являються нові, більш дієві інструменти, ніж у традиційному просуванні; 5) швидко – моментальне поширення інформації про товар та організацію, легкість її поширення серед цільової аудиторії дозволяють отримати більше охоплення впливу за ті самі кошти, що й при традиційному просуванні.

Загалом управління репутацією за допомогою традиційних методів, та мережі Інтернет дещо відрізняється одне від одного (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Порівняння підходів до управління репутацією публічної організації за допомогою традиційних методів та за допомогою мережі Інтернет

Управління репутацією за допомогою традиційних методів	Управління репутацією за допомогою мережі Інтернет (ORM)
Швидке поширення інформації	Миттєве поширення інформації
Великі затрати на аналіз. Складність охоплення всього об'єму інформації	Невеликі витрати на моніторинг. Наявність програмного забезпечення для пришвидшення процесу моніторингу інформаційного поля
Аналіз потребує багато часу	Аналіз потребує менше часу через наявність інформації у відкритому доступі
Поширення інформації серед десятків та сотень тисяч осіб	Поширення інформації серед сотень тисяч, мільйонів осіб
Поширюється в межах країни	Створюється в межах країни, легко поширюється і за кордоном
Вільний доступ до поширюваної інформації упродовж короткого часу. Потім її знайти важко, не використовуючи засоби Інтернету	Вільний доступ до інформації впродовж тривалого періоду часу цілодобово

Примітка. Наведено за [21, с. 125]

Так, можна сказати, що управління репутацією в Інтернеті є процесом більш швидким. Але разом із поданим переліком аргументів на користь Інтернету, як простору для управління репутацією організації, необхідно враховувати те, що цими самими перевагами можуть користуватись і конкуренти для розв'язання інформаційної війни. Це значно ускладнюється неконтрольованістю поширення негативної інформації, яку важче відстежити, попередити та усунути, і розбіжністю в розмірі витрат на посів інформаційного вірусу та його ліквідацію.

ORM так само, як і репутаційний менеджмент, є системним процесом і має у своєму складі певні структурні елементи (рис. 3.2): 1) SMM ORM – побудова репутації в соціальних медіа; 2) SERM ORM – правильна робота з відгуками та коментарями у блогах, на форумах, тематичних сайтах та створення за допомогою цього відповідної репутації; 3) SEO ORM – просування в мережі Інтернет, а точніше в пошукових системах (наприклад, Google, Yandex, Meta) потрібної для побудови правильної репутації документів, які мають потрапити на першу сторінку пошукової видачі; 4) Crisis ORM – робота з «уряткування» репутації під час кризових ситуацій, нападу конкурентів, інформаційної війни та ін.; 5) Public ORM – робота зі ЗМІ: написання статей, участь у певних онлайн-шоу та інтерв'ю, що сприятимуть формуванню іміджу організації та укріпленню її репутації.

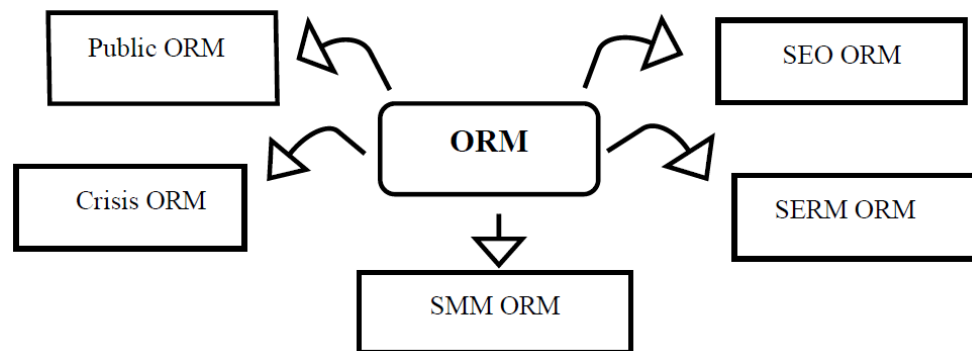


Рис. 3.2. Елементи ORM

Примітка. Наведено за [21, с. 126]

Ще одним елементом, який може бути включено до складу ORM, є *OIM* (*on-line identity management*), який передбачає управління онлайн-іміджем певної особи і може бути використаний за умови, якщо позиціонування організації нерозривно пов'язане з конкретною особистістю, репутація якої прямо впливатиме на репутацію підприємства. Усі перелічені елементи взаємозв'язані між собою і в комплексі дозволяють створити сильну та непохитну репутацію організації. Плануючи діяльність у рамках ORM, необхідно врахувати особливості споживання інформації цільовими групами:

1) інформація про організацію може бути об'єктом цілеспрямованого пошуку для складання оцінного судження щодо неї: як правило, робота з такою групою ведеться за допомогою використання в першу чергу SEO-, а також SMM- та SERM-інструментів;

2) інформація про організацію може споживатись у фоновому режимі не будучи об'єктом цілеспрямованого пошуку, і система оцінки формується апостеріорно: за таких умов при роботі з позитивною інформацією доцільно поряд із SMM та SERM використовувати Public ORM; при роботі з негативом слід, окрім SERM, долучати інструменти кризового управління.

При цьому управління репутацією є ще більш складним процесом, ніж її створення. Загалом управління та побудова онлайн-репутації складається з таких етапів: 1) моніторинг; 2) аналіз результатів моніторингу; 3) коригування. Зупинимося на них більш детально.

Інформація в мережі Інтернет поширюється та тиражується досить швидко, тому нерегулярний перегляд видачі основних пошукових систем за назвою організації є неефективним, мало результативним заходом, оскільки існує ризик проігнорувати початок планомірної інформаційної атаки, та й витрати часу на цю діяльність будуть колосальними. Тож моніторинг необхідно проводити систематично. Отримати повну інформаційну картину можна за допомогою

моніторингу та аналізу різноманітних типів он-лайн-медіа та інших ORM-майданчиків з урахуванням їхньої специфіки (рис. 3.3).

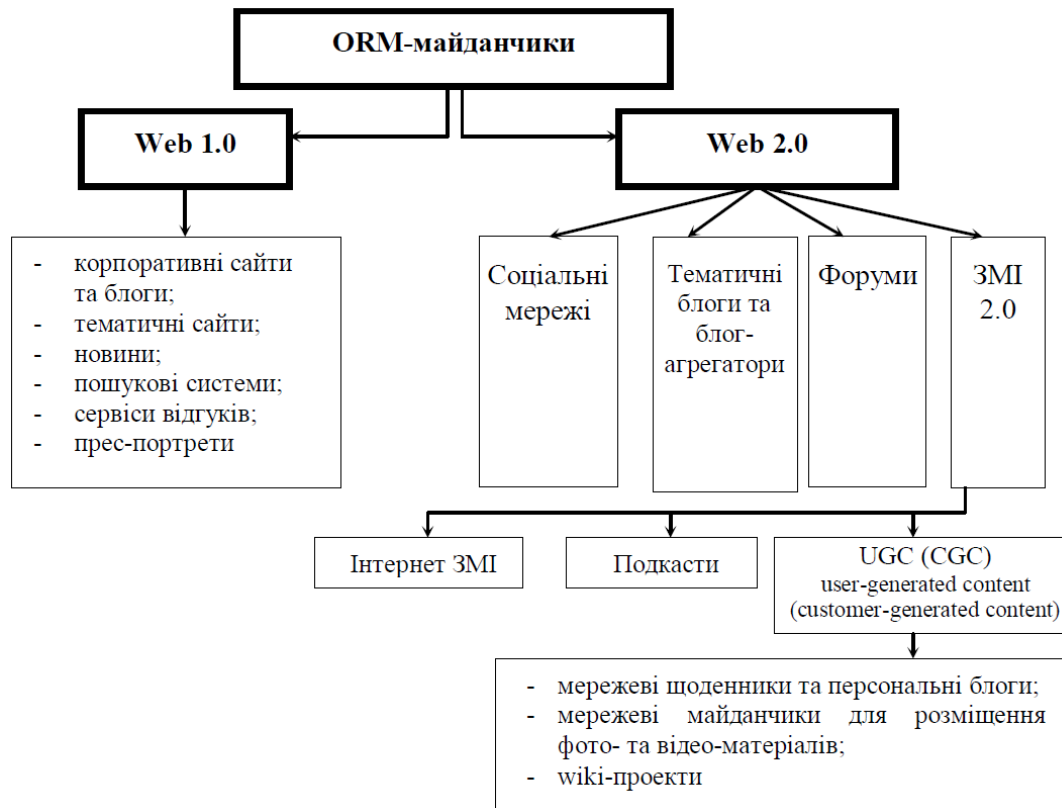


Рис. 3.3. Структура джерел інформації для ORM

Примітка. Наведено за [21, с. 127]

Аналіз результатів передбачає розподіл та класифікацію всіх згадок про організацію на групи для їхньої кращої подальшої обробки. У напрямку організації в Інтернеті можуть з'явитися три види інформації (у тому числі коментарі, відгуки, репости і т.д.): негативна, нейтральна та позитивна. Залежно від кожної з них організація приймає рішення про ведення того чи іншого роду стратегії. Найскладнішою є робота з негативом. Залежно від його виду та причин виникнення можуть застосовуватися такі методи: використання пошукової оптимізації для зниження релевантності посилання на негативні відгуки, перетворення негативних відгуків у нейтральні та позитивні (ситуації, коли вирішуються проблеми споживачів, робота з їхніми негативними історіями та

відгуками про організацію), а також мотивація реальних для висловлення позитивних відгуків (при роботі за позитивними коментарями).

Визначивши тип інформації та джерела її формування, формується стратегія подальших дій.

Загалом для досягнення успіху в управлінні репутацією важливо звертати увагу на що з'являється в Мережі.

Отже, Інтернет на сьогоднішній день є основним каналом, за допомогою якого можна отримати інформацію про діяльність тієї чи іншої організації. В умовах кризи організації приймають непопулярні рішення, які широко обговорюються в Інтернеті. Ці обговорення надовго залишають «сліди» в інформаційному полі організацій і прямо впливають на її репутацію. З вищеприведеного зрозуміло, що ORM сьогодні набирає усе більшої популярності. Особливо для організацій, основною цільовою аудиторією якої є активні користувачі Інтернету. Це достатньо складний та трудомісткий процес, що включає в себе такі етапи, як моніторинг, аналіз та коригування. Вони допомагають передбачити поширення негативної інформації в мережі про організацію, нівелювати її вплив, створити потрібний імідж організації та сформувати стійку, добру репутацію.

ВИСНОВКИ

Дослідження репутаційного менеджменту в роботі публічної організації, проведене на матеріалах управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради дозволяє зробити наступні висновки та навести пропозиції:

1. В результаті проведеного в роботі дослідження встановлено, що репутація організації – це найцінніший специфічний вид нематеріального активу, який формується за допомогою її комунікаційної політики на основі оцінки даної організації стейкхолдерами, має високий коефіцієнт гнучкості (формується тривалий час, а втрачається в один момент), є об'єктом правового захисту в суді, оцінюється кількісно-якісними показниками, має довготривалий строк окупності, виявляє можливості та загрози щодо діяльності організації.

2. В роботі дано визначення репутаційного менеджменту публічної організації, під яким розуміється сукупність інструментів професійного управління основними характеристиками суб'єкта репутації (брендинг, бенчмаркінг, паблік рилейшнз, іміджмейкінг, державна реклама, стейкхолдер-менеджмент), за допомогою яких можна зміцнити репутаційну платформу суб'єкта.

До суб'єктів репутаційного менеджменту у сфері публічного управління віднесено: державу; гілки влади (законодавча, виконавча, судова); органи державної влади; органи місцевого самоврядування; державних службовців (як професійну спільноту та індивідуально- як індивідів); інших представників органів державної влади і органів місцевого самоврядування, які уособлюють відповідні органи влади; владу в цілому, яку ми об'єднуємо в поняття «органи публічної влади».

До інструментів репутаційного менеджменту, які можуть бути застосовані у сфері публічного управління, віднесено: паблік рилейшнз, бенчмаркінг, брендинг, державна реклама, формування медіа репутації (включно з медіарилейшнз і ризиковою комунікацією), стейкхолдер-менеджмент.

Виявлено, що процес репутаційного менеджменту в органах публічної влади містить усі ті самі етапи, що й загальний процес менеджменту, але має свою специфіку, пов'язану з його метою. До таких елементів віднесено: аналіз нинішнього стану репутації відповідного суб'єкта; аналіз очікувань стейкхолдерів; вибір стратегії; вибір інструментів; вибір тактик; часові межі репутаційного менеджменту; вибір ресурсів; оцінка проведених заходів; їх коригування за підсумками оцінки.

3. Проведений в роботі аналіз організаційно-функціонального механізму репутаційного менеджменту, який використовує Тернопільська міська рада, показав, що всі функції щодо його здійснення виконує управління стратегічного розвитку міста. Організаційна діяльність управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради зосереджена на таких сферах: туризмі та промоції міста, інвестиційної діяльності та стратегічного планування, зовнішньої реклами, а також діяльності у сфері міжнародного співробітництва.

Виявлено, що в організаційній структурі управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради налічується два відділи та два сектори: відділ міжнародного співробітництва та туризму та відділ стратегічного планування та маркетингу міста, який складається з сектору стратегічного планування та маркетингу міста та сектор зовнішньої реклами.

Сфера діяльності управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради, яка прописана у положенні, поширюється як на визначення стратегічних орієнтирів розвитку міста, так і на контроль за розміщенням елементів реклами.

4. на основі проведеного SWOT-аналізу репутації Тернопільської міської ради сформовано пропозиції щодо її поліпшення, зокрема: створення нормативно-правової бази щодо стимулювання інновацій у сфері місцевого самоврядування, розвитку інноваційних структур та їх мережі; поживлення співробітництва органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування,

підприємств, установ та організацій з питань інноваційної діяльності для забезпечення системності інноваційних перетворень; забезпечення динамічного розвитку державно-приватного партнерства, у тому числі в інноваційній сфері (створення бізнес-інкубаторів, технопарків, бізнес-центрів, проведення спільних заходів, акцій тощо).

5. В роботі запропоновано розширити складу репутаційного капіталу організації і включити до його складових онлайн-репутацію. При цьому вона має бути виділена як окремий структурний елемент, оскільки передбачає набір інструментів та методів, що суттєво відрізняється від тих, що використовуються в оффлайн-середовищі.

Управління онлайн-репутацією (ORM) публічної організації в роботі трактується як система заходів, що передбачає використання різноманітних методик та сервісів для створення та підтримання стійкого позитивного враження в цільовій аудиторії від організації та її діяльності за допомогою мережі Інтернет і, як результат, підвищення лояльності контактних груп до організації.

Плануючи діяльність у рамках ORM, необхідно врахувати особливості споживання інформації цільовими групами: 1) інформація про організацію може бути об'єктом цілеспрямованого пошуку для складання оцінного судження щодо неї: як правило, робота з такою групою ведеться за допомогою використання в першу чергу SEO-, а також SMM- та SERM-інструментів; 2) інформація про організацію може споживатись у фоновому режимі не будучи об'єктом цілеспрямованого пошуку, і система оцінки формується апостеріорно: за таких умов при роботі з позитивною інформацією доцільно поряд із SMM та SERM використовувати Public ORM; при роботі з негативом слід, окрім SERM, долучати інструменти кризового управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Біловодська О., Гайдабрус Н. Теоретико-методичні засади створення бренда міста. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 35-43.
2. Білюк І.Л. Реклама міст у сучасному комунікативному просторі. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Філологічна»*. 2014. № 48. С. 153-159.
3. Бурбело О.А., Солоха Д.В., Зінченко А.М. Репутація організацій: управління і захист : монографія. Луганськ : Янтар, 2009. 104 с.
4. Вардеванян В. А. Імідж території: структурно-функціональний аспект. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2013. Вип. 1. С. 222-225.
5. Василик Ю.Б. Репутаційний менеджмент органів публічної влади. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю, 15 травня 2020 року, Тернопіль, 2020. С. 15-17.
6. Васильконова Е. Теоретичне бачення змісту поняття «репутація підприємства». *Механізми управління підприємствами*. 2013. С. 102-111.
7. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.
8. Горин С. В. Имиджелогия и репутациология: сходство и отличия. *Корпоративная имиджелогия*. 2008. № 1. С. 72-77.
9. Грабчак В.І. Сутність поняття «репутація підприємства» та її складових. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Випуск 10. С. 313-318.
10. Даулинг Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности ; пер. с англ. М. : ИНФРА-М, 2003. XXVI, 368 с.
11. Державне управління та державна служба : словник-довідник / уклад. О. Ю. Оболенський. К. : КНЕУ, 2005. 480 с.

12. Жуковська А.Ю. Публічне управління інклюзивним розвитком національної економіки. Державне управління у сфері цивільного захисту: наука, освіта, практика : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 17-18 травня 2019 р . / за заг. ред. В. П. Садкового. – Х. : Вид-во НУЦЗУ, 2019. С. 213-217.

13. Жуковська А.Ю. Управління знаннями в контексті модернізації публічного управління в Україні. круглого столу, приуроченого 100-річчю запровадження державної служби в Україні: «Публічна служба в Україні: реалії та перспективи розвитку», який відбувся 12 червня 2018 року в Тернопільському національному економічному університеті. – Тернопіль: СМП «ТАЙП», 2018. С. 104-107.

14. Колосок С. В. Формування іміджу установи в системі державного управління. Актуальні проблеми державного управління : наук. зб. Вип. III : наук. вид. Одеса : АстроПринт, 2000. С. 84-90.

15. 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.

16. Мадієвська О.В. Місто з великої літери. *Вісник КНУТД (Київського національного університету технологій та дизайну)*. 2012. № 3. С. 124-129.

17. Макарова О.А. Юридический справочник предпринимателя. СПб.: Питер, 2003. 480 с.

18. Мельник А. Ф., Монастирський Г. Л., Дудкіна О. П. Муніципальний менеджмент : навч. посіб. К. : Знання, 2006. 420 с.

19. Мельник, А.Ф., Монастирський Г.Л. Управління розвитком муніципальних утворень : теорія, методологія, практика : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2007. 476 с.

20. Микитюк П. П. Основні критерії оцінки ефективності інвестиційно-інноваційних проектів. *Економічний простір*. 2013. № 71. С. 125-134. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2013_71_15.

21. Міцура О.О., Хижняк М.О. Управління онлайн-репутацією: теоретичні засади та методичні підходи. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 4. С. 121-129. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2012_4_16.

22. Монастирський Г.Л. Економіко-правове забезпечення адміністративно-територіальної реформи в Україні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2013. № 1. С. 147-154.

23. Панкратова Т.В. Репутация – это... URL: http://forexaw.com/TERMs/Economic_terms_and_concepts/Business/1139_Репутация_Reputation_это.

24. Пантелейчук І. В. Трансформація іміджу органів державної влади: історичний аспект. *Державне управління: теорія та практика : електрон. наук. фах. вид.* К., 2008. № 2 (8). URL: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/Dutp/2008-2/doc_pdf/pantelejchuk.pdf

25. Публічна політика та управління : наук. розробка / авт. кол. : С. О. Телешун, О. Р. Титаренко, С. В. Ситник, С. І. Вировий. К. : НАДУ, 2010. 36 с.

26. Родіонов О.В., Погорелов Ю.С. Вплив ділової репутації підприємства на його розвиток. Офіційний сайт Бібліотеки ім. Вернадського. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2009_21/17RodPog.htm.

27. Ромат Є. В. Трансформація моделі державного управління рекламною діяльністю у перехідних умовах : монографія. К. : Вид-во НАДУ, 2003. 380 с.

28. Світличний О. Комфортне місто – спільними зусиллями влади і громади. *Дніпровий кур'єр*. Дніпропетровськ : Дніпропетровська торгово-промислова палата, 2013. № 1 (53). 48 с. С.12-14.

29. Серьогін С. М. Державний службовець у взаємовідносинах влади і суспільства : дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.03; Нац. акад. держ. упр. при

Президентів України. К., 2004. URL:
http://librar.org.ua/sections_load.php?s=economy_legal_science&id=525&start=1

30. Сімеоніді І. А. Формування іміджу державної служби. *Актуальні проблеми державного управління, педагогіки та психології* : зб. наук. пр. Херсон, 2010. № 1-2. С. 136-146.

31. 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.

32. Сментина Н. В. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку на мезорівні: теорія, методологія, практика : монографія. О. : Атлант, 2015. 365 с.

33. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія / С. М. Серьогін, Ю. П. Шаров, Є. І. Бородін, Н. Т. Гончарук та ін. ; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2016. 276 с.

34. Управління сучасним містом: підручник : за ред. В.М. Вакуленка, М.К. Орлатого. К.: НАДУ, 2008. 632 с.

35. Файзулаєва К.А. Маркетингова діяльність підприємства у мережі Інтернет. Офіційний сайт Бібліотеки ім. Вернадського. URL:
http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vetp/2011_35/11fkacad.pdf.

36. Федорів Т. Сутність та інструменти репутаційного менеджменту у сфері державного управління. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2013. Вип. 1. С. 88-94. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2013_1_13.

37. Формування позитивного іміджу органів державної влади через підвищення якості надання адміністративних і соціальних послуг : наук. розробка / авт. кол. : С. М. Серьогін, В. В. Лола, І. І. Хо-жило та ін. ; за заг. ред. С. М. Серьогіна. К. : НАДУ, 2009. 32 с.

38. Чирва О.А., Краснокутська Н.С. Змістовна характеристика ділової репутації підприємства в системі понять репутаційного менеджменту. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Vdnuet/econ/2011_4/Chirva.pdf.

39. Чистякова А.А., Комиссарова М.Н. Сложности репутационного аудита и перспективы развития рейтинговой системы измерения деловой репутации. *Экономические науки: фундаментальные исследования*. 2015. № 2. С. 2405-2410.

40. Шарков Ф.И. Константы гудвилла: стиль, публицити, репутация, имидж и бренд фирмы : учеб. пос. М. : НТК «Дашков и К°», 2010. 272 с.

41. Шаров Ю. П. Менеджмент / Ю. П. Шаров, Т. В. Кравцова // *Енцикл. слов. з держ. упр. / уклад. : Ю.П. Сурмін та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка та ін. К. : НАДУ, 2010. 820 с.*

42. Шарова К.А. Предпосылки формирования деловой репутации компании в современных экономических условиях. *Актуальные вопросы менеджмента и маркетинга*. 2015. С. 72-80.

43. Шкільняк М. М. Комунальна власність: становлення та проблеми розвитку. *Інноваційна економіка*. 2016. № 11-12. С. 90-95.

44. Шкільняк М. М. Теоретичні основи аналізу удосконалення механізму управління державною власністю в сучасних умовах. *Схід : аналіт.-інформ. журн.* 2014. № 5 (131). С. 57-61.

45. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент : навчальний посібник. Тернопіль : «Крок», 2017. 351 с.

46. Щербакова К. Ділова репутація як складова конкурентоспроможності підприємства. *Економіка*. 2010. № 2 (102). С. 58-63.

47. 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>.

48. Davies G., Chun R., DaSilva R. V., Roper S. Corporate Reputation and Competitiveness. London and New York : Routledge, 2003. P. 99-135.
49. Doorley John. Garcia Helio Fred. Reputation Management. The Key to Successful Public Relations and Corporate Communications. 2006. Publisher: Routledge; 2 ed. 456 p.
50. Fombrun C. Reputation: Realizing Value from the Corporate Image. Harvard Business School Press, Boston, MA. 1996. 450 p.
51. Fombrun C.J., Nielsen K.U., Trad N.G. Saving Face for Corporate Value. Communication Director. 2008. № 1. P. 80-84.
52. Gaines-Ross Leslie. Corporate Reputation: 12 Steps to Safeguarding and Recovering Reputation. 2008. Publisher: Wiley; 1 ed. 208 p.
53. Grunig J.E. Excellence in Public Relation and Communication Management. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1992. 565 p.
54. Helm S. Common Grounds in the Perception of Corporate Reputation/A Comparison of Three Stakeholders Groups. URL: www.reputationinstitute.com/members/nyc06/Helm.pdf.
55. Schreiber Elliot S. Essential Knowledge Reputation. URL: <http://www.lebow.drexel.edu/PDF/Docs/CCRM/EssentialKnowledge.pdf>.
56. Webster's New Complete Thesaurus. USA : Smithmark Reference, 1995. 690 p.