

Шкроміда В.В.кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку і аудиту
ДВНЗ «Прикарпатський національний університет
імені Василя Стефаника»**Shkromyda Vitaliy**

Vasyl Stefanyk Precarpathian National University

**ПОСЛІДОВНІСТЬ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ
РЕПУТАЦІЙНИМИ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА****THE SEQUENCE OF THE PROCESS OF MANAGING
THE COMPANY'S REPUTATIONAL ASSETS**

Ефективна реалізація репутаційного менеджменту досягається шляхом впорядкування етапів управління репутаційними активами з урахуванням стратегічних цілей підприємства та очікувань ключових учасників ринку. Особливістю запропонованої послідовності етапів управління репутаційними активами є врахування думок та сподівань представників бізнес-оточення, на основі яких, як відомо, формується репутаційний «ореол» підприємства. Запропоновано визначати «фактичний» та «ідеальний» репутаційний профіль підприємства, порівняння яких дає змогу розробити напрями побудови бездоганної репутації у контексті стратегічного розвитку компанії. Також у запропоновану послідовність управління закладено можливість, яка передбачає у процесі моніторингу репутаційного профіля підприємства вносити відповідні корективи та за потреби повертатися до попередніх етапів управління. Зрозуміло, наведена послідовність може видозмінюватися та доповнюватися з огляду на поставлену мету стратегічного управління й галузеву приналежність підприємства.

Ключові слова: репутація підприємства, репутаційні активи, репутаційний менеджмент, послідовність процесу, стейкхолдери, етапи управління.

Эффективная реализация репутационного менеджмента достигается путем упорядочения этапов управления репутационными активами с учетом стратегических целей предприятия и ожиданий ключевых участников рынка. Особенностью предложенной последовательности этапов управления репутационными активами является учет мнений и ожиданий представителей бизнес-окружения, на основе которых, как известно, формируется репутационный «ореол» предприятия. Предложено определять «фактический» и «идеальный» репутационный профиль предприятия, сравнение которых позволяет разработать направления построения безупречной репутации в контексте стратегического развития компании. Также в предложенную последовательность управления заложена возможность, которая предусматривает в процессе мониторинга репутационного профиля предприятия вносить соответствующие коррективы и при необходимости возвращаться к предыдущим этапам управления. Естественно, приведенная последовательность может видоизменяться и дополняться с учетом поставленной цели стратегического управления и отраслевой принадлежности предприятия.

Ключевые слова: репутация предприятия, репутационные активы, репутационный менеджмент, последовательность процесса, стейкхолдеры, этапы управления.

Recognition of the company and its positive perception among stakeholders are key drivers of sustainable development provide a high margin and strengthen competitive positions in the relevant market. An important factor in this success is the positive reputation of the company, the importance and role of which is increasingly relevant in the information economy and publicity of business processes. Of course, these circumstances require management to significantly review traditional methods of managing the company's activities, including the management of reputational assets. It is determined that the effective implementation of reputation management is achieved by streamlining the stages of the process of managing reputational assets, taking into account the strategic goals of the company and the expectations of key market participants. The peculiarity of the proposed sequence of stages of reputation assets management is taking into account the opinions and expectations of the business

environment, on the basis of which, as we know, the reputation «halo» of the company is formed. To do this, it is proposed to determine the “actual” and “ideal” reputation profile of the company, the comparison of which allows developing specific areas of building an impeccable reputation in the context of strategic development of the company. In addition, the proposed sequence of reputation management includes the possibility that in the process of monitoring the reputation profile of the company to make appropriate adjustments and, if necessary, return to the previous stages of management. Of course, this sequence can be modified and supplemented based on the goal of strategic management, the stages of the business life cycle and industry affiliation of the company under study. The scientific value of the research is to supplement the theoretical and methodological basis of reputation management, in particular in terms of streamlining the sequence of the process of managing reputational assets, taking into account the expectations of key stakeholders. Accordingly, the prospect of further research is the development of information support for the process of managing the company’s reputational assets, which will involve the effective use of accounting and analytical tools in the direction of forming the company’s impeccable reputation in the relevant market.

Key words: corporate reputation, reputational assets, reputation management, sequence of the process, stakeholders, stages of management.

Постановка проблеми. Обставини й тенденції, які присутні в інформаційній економіці, змушують керівництво підприємств здійснювати управління їх репутацією на постійній основі, а неодноразово чи ситуативно. Бізнес-структури сьогодення уже давно усвідомили, що вони не можуть собі дозволити чекати реакцій і, відповідно, наслідків, коли зіткнуться з погіршенням чи кризою репутації своїх компаній, тому головним завданням вищого менеджменту будь-якого підприємства є формування дієвого механізму управління репутаційними активами впродовж усіх життєвих циклів бізнесу, що, зрештою, забезпечить досягнення конкурентної переваги на ринку і, як наслідок, сталого розвитку на перспективу. За таких умов можна стверджувати, що управління репутаційними активами та раціонально продумана послідовність його здійснення відіграють стратегічно важливу роль у діяльності підприємства й потребують подальшого розвитку теоретико-практичних концепцій відповідно до сучасних умов господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Негативні наслідки кризових явищ в економіці зумовили потребу вирішення питань щодо побудови бездоганної репутації як одного з вагомих драйверів забезпечення сталого розвитку підприємств. Підвищену увагу до вирішення проблем змістового наповнення репутації господарюючих суб’єктів у своїх працях приділяє низка вчених, таких як Е. Грінленд (E. Groenland), Д. Дозьє (D. Dozier), Ч. Фомбрун (C. Fombrun), С. Хассан (S. Hassan), Г. Шамма (H. Shamma). Постановку й вирішення питань побудови дієвого механізму управління корпоративною репутацією та, відповідно, розвитку репутаційного менеджменту здійснюють такі дослідники, як М. Барнет (M. Barnett), Д. Веттен (D. Whetten), Дж. Далтон (J. Dalton), С. Хелм (S. Helm).

Одночасно наявні теоретичні напрацювання та практичні доробки вважаємо такими, що потребують теоретичного доповнення питаннями, які присвячені саме впорядкуванню послідовності етапів процесу управління репутаційними активами підприємства з урахуванням сподівань і пріоритетів інших учасників ринкових відносин.

Метою дослідження є спроба доповнення теоретико-методологічних основ управління репутаційними активами господарюючого суб’єкта щодо визначення послідовності етапів розроблення й прийняття управлінських рішень у напрямі побудови бездоганної репутації відповідно до розробленої стратегії підприємства. Вирішення окресленої мети є можливим шляхом вивчення передового досвіду та впорядкування етапів процесу управління репутаційними активами з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства та очікують ключових учасників ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Відомо, репутація підприємства з’являється одночасно з його створенням і супроводжується впродовж усіх циклів його діяльності. Така присутність нематеріального блага підприємства змушує його керівництво з перших днів функціонування зважувати власну поведінку і, зрозуміло, поведінку інших учасників відповідного ринку та узгоджувати свої дії з цільовими групами з позицій репутаційних ризиків і загроз.

Обставини інформаційної економіки, яким властиві публічність поведінки та відкритість відносин, формують потребу конструювання гарної репутації учасників ринку. Так, у цьому контексті впровадження репутаційного менеджменту у діяльність компаній є, безумовно, необхідним та затребуваним вимогою часу.

Встановлено, що ефективність впровадження та здійснення репутаційного менедж-

менту на будь-якому підприємстві значною мірою залежить від етапів його організації та технологічних підходів до проведення. Щодо цього група дослідників на чолі з Ч. Фомбраном (С. Fombrun) пропонує процес репутаційного менеджменту здійснювати у такій логічно пов'язаній послідовності:

- етап ідентифікації і встановлення ключових стейкхолдерів; метою початкового етапу є визначення чинників і джерела сукупного сприйняття компанії;

- етап дослідження, мета якого полягає у вивченні рівня сприйняття й довіри до компанії серед ключових стейкхолдерів;

- етап установлення релевантності, тобто визначення дій, заходів та засобів комунікації, які найбільш вагомо й раціонально впливають на думку та ставлення стейкхолдерів;

- етап конструювання репутаційного профіля, в ході якого формується набір критеріїв і характеристик компанії відповідно до стратегічних напрямів розвитку компанії, а також «дорожня карта» для їх втілення;

- етап реалізації і втілення сформованого репутаційного профіля, що передбачає вжиття заходів, покликаних «мотивувати» ключових стейкхолдерів для культивування «потрібної» репутації компанії;

- етап виконання зобов'язань, що полягає у дотриманні заявлених принципів і правил у ході взаємовідносин з ключовими стейкхолдерами;

- етап оцінювання, що є заключним етапом репутаційного менеджменту та покликаний дослідити ефективність заходів щодо конструювання й підтримки позитивного репутаційного профіля компанії [1].

Шляхом узагальнення академічних публікацій литовські науковці П. Оржекаускас (P. Oržekauskas) та І. Смайжене (I. Šmaižienė) пропонують репутаційний менеджмент також здійснювати у послідовності із семи таких кроків, однак з певними відмінностями:

- 1) визначення ідентичності фірми, тобто обґрунтування її якісних характеристик для її ідентифікації на відповідному ринку та одночасно диференціації від інших бізнесучасників;

- 2) аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ задля встановлення та оцінювання зацікавлених сторін;

- 3) визначення бажаного іміджу та репутаційного профіля фірми;

- 4) оцінювання поточної репутації фірми;

- 5) виявлення «прогалин» між поточним та «бажаним» репутаційними профілями фірми;

- 6) розроблення заходів щодо покращення репутації фірми;

- 7) вжиття комплексу розроблених заходів та оцінювання їх ефективності [2, с. 94].

Встановлено, що питанням послідовності втілення репутаційного менеджменту у практику присвячено праці низки вітчизняних науковців. Зокрема, О.С. Дуброва пропонує порядок управління репутацією підприємства у такій послідовності:

- аналіз зовнішнього середовища підприємства та виокремлення найбільш важливих з точки зору репутації цільових груп; регулярний моніторинг рівня поточної репутації компанії, власників і топ-менеджерів; розроблення (чи коригування) місії компанії, господарських та соціально-демографічних цілей підприємства, чітке слідування ним;

- створення інструментів управління інформацією (організація ефективної роботи прес-служби, створення корпоративного сайту, видавництва газети (журналу), формування каналів інформаційної підтримки у ЗМІ);

- розроблення адекватної динамічної моделі інформування (з акцентом на відвертість і прозорість та можливістю отримання зворотного зв'язку) репутаційної аудиторії про події та результати компанії, досягнення, нововведення, роботу над якістю тощо;

- розроблення та впровадження системи відповідності очікуванням споживачів, контрагентам та використання оптимальних механізмів формування бажаного образу компанії, топ-менеджменту, керівника для кожної цільової групи з урахуванням стратегічних цілей підприємства;

- розроблення реальної моделі корпоративної культури, орієнтованої на формування внутрішньої позитивної репутації; створення корпоративних стандартів [3, с. 40].

Наведений алгоритм дій є досить послідовним, однак, вважаємо, науковець недостатньо приділяє уваги контролю як одній з важливих функцій менеджменту.

У ході своїх досліджень О.А. Товма для розроблення концептуальних засад управління репутацією підприємства пропонує власну послідовність, однак з урахуванням специфіки галузі торгівлі:

- 1) постановка мети, тобто якою підприємство хоче бачити свою репутацію;

- 2) збір інформації про стан речей щодо репутації як самого підприємства, так і репутації підприємств-конкурентів;

- 3) оцінка репутації підприємства та розроблення шляхів її удосконалення та підвищення;

- 4) аналіз репутації підприємства у динаміці, її порівняння з репутацією підприємств-конкурентів та «еталонним» репутаційним профілем;

5) прийняття рішення про формування (розвиток, покращення) репутації та вибір методів управління;

6) розроблення й вжиття заходів щодо формування (розвитку, покращення) репутації підприємства;

7) моніторинг і контроль за вжиттям затверджених заходів щодо роботи з репутацією підприємства [4].

Вважаємо, що запропонована послідовність дій має «право на існування», однак є такі зауваження до перших двох етапів: до першого – складно окреслювати «бажану» репутацію без належної інформації про зовнішнє середовище, в якому функціонує підприємство; до другого – оцінювання репутації є досить трудомістким і затратним процесом, чи є потреба оцінювати репутацію підприємств-конкурентів (декількох, у множині), чи доцільно «приміряти» її до репутації власного підприємства з урахуванням специфіки формування й властивостей останньої [5].

Для побудови ефективної системи репутаційного менеджменту на підприємстві О.А. Приятельчук виділяє такі кроки:

- визначити, для досягнення яких бізнес-цілей потрібне управління репутацією;
- оцінити поточну репутацію фірми;
- визначити репутаційні активи й пасиви;
- проаналізувати репутаційні ризики й потенційні можливості;
- виділити зовнішні фактори, які допомагають або заважають формуванню позитивної репутації;
- визначити, які з внутрішніх факторів піддаються коригуванню, а які ні;
- проаналізувати профіль репутації ідеальної компанії певної галузі;
- визначити пріоритети цільових аудиторій, в яких потрібно профілювати репутацію компанії;
- виявити канали комунікацій і ключові повідомлення для цих цільових груп [6, с. 125].

Слід відзначити, що науковець наводить словосполучення «репутаційні активи й пасиви», при цьому не відзначає їх змістове наповнення та те, як їх визначати.

Підсумовуючи, спостерігаємо, що вищенаведені пропозиції щодо запровадження й втілення репутаційного менеджменту у діяльність суб'єкта економічних відносин є досить подібними за змістовим виконанням, однак мають окремі відмінності у послідовності та кількості етапів здійснення. Шляхом відбору й поєднання найбільш логічних і раціональних кроків запропоновано удосконалену послідовність проведення репутаційного менеджменту у діяльності господарюючого суб'єкта з урахуванням мети й завдання (рис. 1).

Удосконалена послідовність процесу управління репутаційними активами у діяльності господарюючого суб'єкта вирізняється таким авторським внеском.

По-перше, початковим кроком у здійсненні означеного процесу управління є оцінка затвердженої стратегії розвитку та (у цьому контексті) проведення аналізу бізнес-оточення господарюючого суб'єкта задля встановлення ключових стейкхолдерів. Зрозуміло, бізнес-оточення слід досліджувати у розрізі як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, адже сприйняття й задоволеність одних та інших контактних груп є однаково вагомими у конструюванні репутації підприємства.

По-друге, внаслідок порівняння «фактичного» та «ідеального» репутаційних профілів господарюючого суб'єкта пропонуються такі три варіанти конструювання репутації:

– формування репутації, що застосовується, як правило, суб'єктами економічних відносин, які тільки розпочинають господарську діяльність, та суб'єктами, у яких внаслідок діагностики очікувань та пріоритетів ключових стейкхолдерів виявлено значні «прогалини» між «фактичним» та «ідеальним» репутаційними профілями; за таких обставин розробляється концептуально нова корпоративна політика, етичні норми, корпоративна культура, стандарти відповідальності тощо;

– підтримка й збереження репутації – напрям досягнення репутаційного профіля, де «фактична» репутація є наближеною до «ідеальної», а також необхідні зусилля й ресурси зазвичай для підтримки збереження поточних репутаційних позицій;

– захист репутації – окремий сегмент репутаційного менеджменту, який має ситуативний характер і передбачає формування організаційно-правового механізму на випадок настання чи загрози виникнення репутаційних ризиків та загроз.

По-третє, в алгоритмі запропонованої послідовності процесу управління репутацією закладено можливість, яка передбачає у процесі моніторингу репутаційного профіля підприємства вносити відповідні корективи та за потреби повертатися до попередніх етапів управління.

Висновки з проведеного дослідження. У ході проведеного дослідження можна сформулювати такі висновки.

1) Процес управління репутацією у ході діяльності підприємства має супроводжуватися отриманням очікуваних результатів від вжиття таких заходів відповідно до затвердженої стратегії розвитку. Визначено, що реалізація управлінських рішень у заданому напрямі

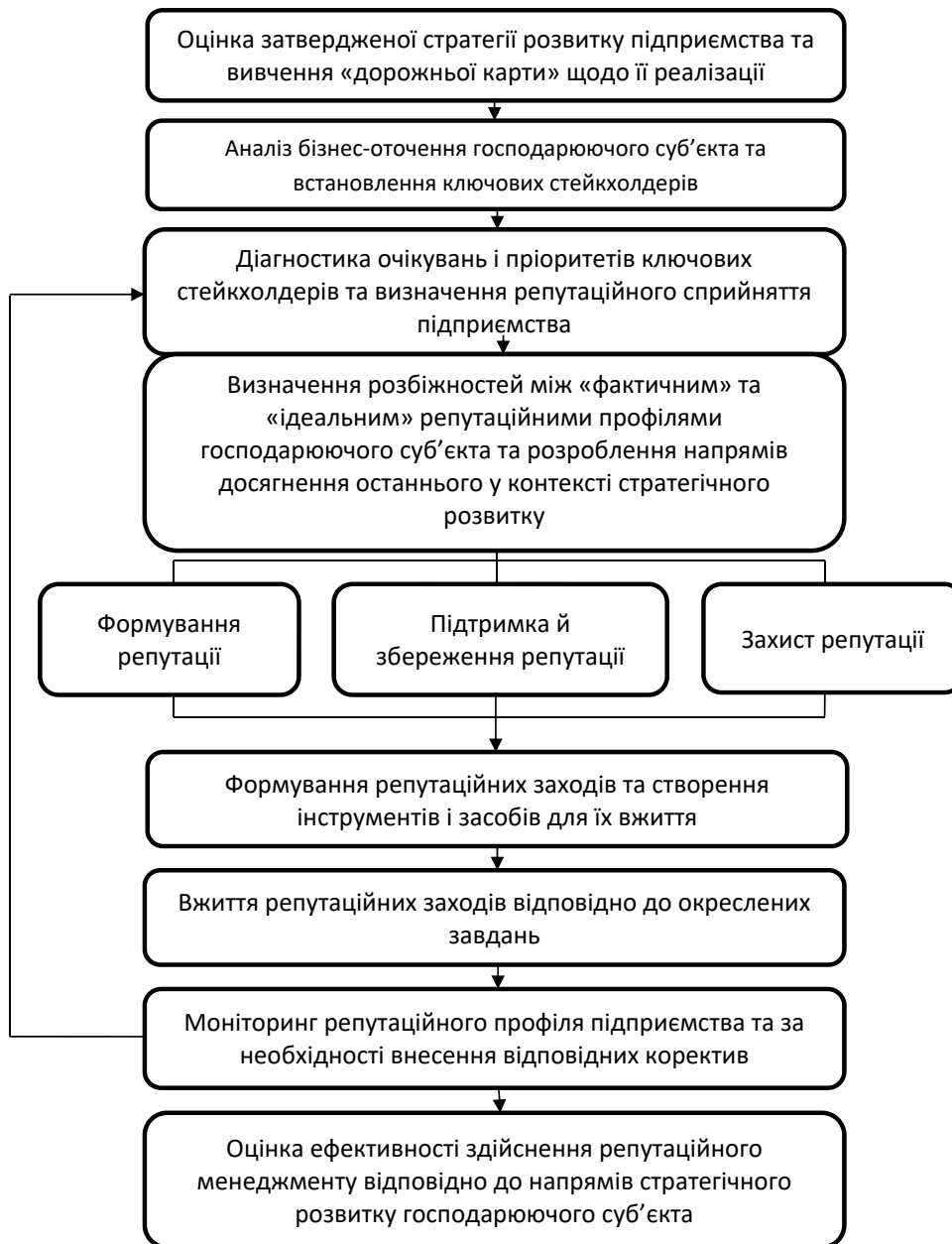


Рис. 1. Послідовність процесу управління репутаційними активами підприємства

Джерело: розроблено й доповнено автором на основі джерел [1; 2; 4]

забезпечує корисність і низку переваг, які, зрештою, сприяють розвитку прихильної лояльності серед стейкхолдерів.

2) Обґрунтовано, що чітко розроблена послідовність процесу управління репутаційними активами підприємства забезпечить дієвий механізм конструювання й підтримки позитивної репутації. Зрозуміло, що наведена послідовність може видозмінюватися та доповнюватися з огляду на поставлену мету стра-

тегічного управління й галузеву приналежність досліджуваного підприємства.

3) Перспективою подальших досліджень є розроблення теоретико-методологічної основи інформаційного забезпечення процесу управління репутаційними активами підприємства, яка передбачатиме дієве застосування обліково-аналітичного методичного інструментарію задля розвитку бездоганної репутації компанії на відповідному ринку.

Список використаних джерел:

1. Fombrun C.J. Nielsen K.U., Trad N.G. Saving Face for Corporate Value. *Communication Director*. 2008. № 1. P. 80–84.

2. Oržekauskas P., Šmaižienė I. Public image and reputation management: retrospective and actualities. *Viešoji politika ir administravimas*. 2007. № 19. P. 90–97.
3. Дуброва О.С. Ділова репутація підприємства: практичні аспекти управління. *Економіка та держава*. 2009. № 12. С. 38–41.
4. Товма О.А. Концептуальні засади управління діловою репутацією підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. № 1. С. 393–401.
5. Shkromyda V. Disputed aspects of the reputation management implementation. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. 2020. № 7 (3). P. 60–67.
6. Приятельчук О.А., Ковальчук Ю.С. Основні інструменти та комунікаційні технології управління репутаційним капіталом в умовах кризи. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2014. № 3. С. 124–133.

References:

1. Fombrun C.J., Nielsen K.U., Trad N.G. (2008) Saving Face for Corporate Value. *Communication Director*, vol. 1, pp. 80–84.
2. Oržekauskas P., Šmaižienė I. (2007) Public image and reputation management: retrospective and actualities. *Viešoji politika ir administravimas*, vol. 19, pp. 90–97.
3. Dubrova O.S. (2009) Dilova reputatsiya pidpryyemstva: praktychni aspekty upravlinnya [Business reputation of the enterprise: practical aspects of management]. *Economy and state*, vol. 12, pp. 38–41.
4. Tovma O.A. (2012) Kontseptual'ni zasady upravlinnya dilovoyu reputatsiyeyu pidpryyemstva [Conceptual principles of business reputation management]. *Economic strategy and prospects for trade and services*, vol. 1, pp. 393–401.
5. Shkromyda V. (2020) Disputed aspects of the reputation management implementation. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*, vol. 7, no. 3, pp. 60–67.
6. Pryyatel'chuk O.A., Koval'chuk Yu.S. (2014) Osnovni instrumenty ta komunikatsiyni tekhnolohiyi upravlinnya reputatsiynym kapitalom v umovakh kryzy [The main tools and communication technologies of reputational capital management in a crisis]. *Foreign trade: economics, finance, law*, vol. 3, pp. 124–133.