

О. С. Дуброва,
к. е. н, доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
Одеська національна академія зв'язку ім. О. С. Попова

ДІЛОВА РЕПУТАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА: ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ

Формування позитивної репутації є актуальним завданням сьогодення для більшості підприємств. У статті визначено ключові аспекти, пов'язані з управлінням діловою репутацією на рівні суб'єкта господарювання, обґрунтовано необхідність врахування та мінімізації репутаційних ризиків.

Creating and maintaining a good reputation is an important current task for modern business. In the article it was defined what are key aspects of business reputation management on the level of companies, it was also substantiated why it is important to analyse and mitigate reputational risks.

Ключові слова: репутація підприємства, формування позитивної репутації, управління репутацією, репутаційний менеджмент, репутаційна аудиторія.

ВСТУП (НАУКОВА ПРОБЛЕМА, СТУПІНЬ ЇЇ ВИВЧЕНОСТІ, АКТУАЛЬНІСТЬ ТІЄЇ ЧАСТИНИ ПРОБЛЕМИ, ЯКІЙ ПРИСВЯЧЕНА СТАТТЯ)

За умов все меншої цінової та якісної диференціації продукції та послуг ділова репутація починає виступати одним з найбільш цінних активів підприємства та фактором зростання привабливості для інвесторів, партнерів по бізнесу, підвищення його капіталізації, підсилення конкурентних позицій на нових ринках. За аналітичними оцінками, ділова репутація у ринковій вартості компанії складає 20—25%, досягаючи іноді 80%, а зниження ділової репутації на 1% дає падіння ринкової вартості на 3% [2; 6].

Для західних компаній піклування про ділову репутацію є однією з найважливіших задач топ-менеджменту, для вітчизняних підприємств дане питання з кожним роком набуває актуальності, оскільки український топ-менеджмент все більше усвідомлює її важливість як запоруки довгострокового успіху на ринку. На багатьох великих компаніях сформовано спеціалізовані підрозділи

зв'язку із громадськістю та ЗМІ, по взаємовідносинам з інвесторами.

Сучасними українськими та закордонними науковцями і практиками, серед яких важливо відмітити С.В. Горіна, О.М. Гребешкову, Г. Дзулінга, Е.В. Дмитрука, О.П. Іванову, Г.Є. Кононову, Т. Коробову, О.М. Ляшенка, А. Новіченкову, А. Швець, достатньо широко висвітлено сутність ділової репутації підприємства як соціально-економічної категорії, всебічно обґрунтовано позитивний вплив репутації на бізнес, проаналізовано та систематизовано методичні підходи до оцінки її рівня. Проте питання деталізації параметрів формування позитивної ділової репутації, розробки принципів та конкретних етапів процесу управління репутацією, визначення аспектів управління репутаційними ризиками не стали предметом детального вивчення. У більшості наукових досліджень перераховані питання розглянуті частіше за все окремо.

Виходячи з вищевказаного, стає очевидним важливість репутаційної складової у загальній системі факторів результативності діяльності

підприємства. Це зумовлює актуальність вирішення питань, що стосуються формування позитивної репутації та управління з метою недопущення її зниження та подальшої оптимізації.

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ (ФОРМУЛЮЮТЬСЯ МЕТА І МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ)

Метою статті є чітке окреслення складових і параметрів ділової репутації, визначення передумов, принципів і напрямів формування позитивної ділової репутації суб'єкта господарювання та управління нею на основі узагальнення теоретичних аспектів і практичного досвіду, висвітлення ключових засад управління репутаційними ризиками. У даній роботі зроблена спроба здійснити системний підхід до вирішення комплексної задачі управління діловою репутацією на рівні підприємства.

РЕЗУЛЬТАТИ (ВИКЛАДАЄТЬСЯ СИСТЕМА ДОВЕДЕНЬ ЗАПРОПОНОВАНОЇ ГІПОТЕЗИ, ОБґРУНТОВУЮТЬСЯ НАУКОВІ РЕЗУЛЬТАТИ)

Репутацію як об'єкт дослідження можливо розглядати з різних точок зору — управлінської, правової, психологічної, соціальної тощо. На науковому та практичному рівнях запропонована велика кількість різноманітних достатньо неоднозначних визначень ділової репутації [2; 5; 8; 9]. Узагальнимо основні підходи до розуміння даної категорії та наведемо найбільш поширені трактування:

— цінний стратегічний нематеріальний актив компанії, який здатний принести підприємству додатковий прибуток;

— ціннісні характеристики та судження контрагентів, клієнтів, споживачів, персоналу щодо аспектів діяльності, комплексу видимих дій та рішень компанії, які формуються на основі експертної оцінки та визначають відношення до неї;

— репутація накопичується роками та може бути зруйнована за одну мить.

У теорії та практиці менеджменту при розкритті аспектів, що стосуються ділової репутації, часто використовують різноманітні близькі до неї поняття — "імідж", "гудвіл" тощо. Але створення іміджу ще не говорить про створення відмінної ділової репутації. Репутація є раціональною категорією, що формується на основі реального досвіду репутаційної аудиторії, усвідомлених співставленнях, аргументах, а імідж виступає

Таблиця 1. Параметри ділової репутації підприємства

1. Економічні результати	2. Корпоративне управління	3. Якість товарів та послуг	4. Якість менеджменту
<ul style="list-style-type: none"> • Прибутковість та ефективність діяльності, стабільні перспективи зростання • Позитивна динаміка фінансових показників та їх високий рівень • Ефективне використання активів • Наявність довгострокових інвестицій • Активна маркетингова та інформаційно-рекламна політика • Солідна позиція на ринку, позитивна динаміка маркетингових показників, висока вартість брендів 	<ul style="list-style-type: none"> • Вчасне виконання зобов'язань перед партнерами, кредиторами, державою • Інформаційна відкритість та доступність • Прозорість структури власності • Демонстрація етичної поведінки в процесі ведення бізнесу • Вміння взаємодіяти з органами влади 	<ul style="list-style-type: none"> • Задоволеність споживачів якістю продукції (послуг), відповідність їх очікуванням • Оптимальне співвідношення якості та ціни • Відповідність вимогам, стандартам та нормам, що пред'являються до товарів та послуг • Сертифікація систем якості за міжнародними стандартами 	<ul style="list-style-type: none"> • Наявність чітко прописаної місії та стратегії компанії, чітке слідування їй • Перспективи бізнесу • Відповідність бізнес-процесів задачам організованості, їх організованість • Репутація топ-менеджменту, акціонерів та афілійованих структур • Харизма та ділові якості керівника
6. Управління персоналом	5. Інновації	7. Екологічна відповідальність	8. Соціальна відповідальність
<ul style="list-style-type: none"> • Залучення та утримання професіональних кадрів, сприяння підвищенню їх професіоналізму • Справедлива оплата праці, рівні умови роботи • Застосування компенсаційних, соціальних та навчальних програм персоналу • Високий рівень корпоративної культури 	<ul style="list-style-type: none"> • Інноваційний підхід до ринку, дослідження та розробки • Регулярне виведення на ринок нових видів продукції • Впровадження нових технологій (в т.ч. управлінських) • Швидка адаптація на зміни середовища 	<ul style="list-style-type: none"> • Бережливе ставлення до навколишнього середовища • Планування та реалізація екологічних ініціатив • Реалізація програм зі збереження навколишнього середовища • Застосування технологій, що знижують негативний вплив на середовище • Вчасне відшкодування нанесеної природному середовищу шкоди 	<ul style="list-style-type: none"> • Благочинність, підтримка соціальних проектів • Позитивний вплив на суспільство, дотримання прав людини • Сприяння покращенню якості життя працівників та їх родин, суспільства в цілому

емоційною категорією, що базується на враженнях [9]. Поняття "гудвіл" найчастіше використовують в бухгалтерському обліку та комерційних операціях для відображення вартості ділової репутації. Гудвіл відповідно до П(С)БО 19 — це перевищення вартості придбання над часткою покупця у справедливій вартості придбаних ідентифікованих активів та зобов'язань на дату придбання [1].

На наш погляд, наведене вище дає змістовне розуміння ділової репутації та дозволяє перейти до розгляду важливих аспектів управління нею. Головна мета управління діловою репутацією — забезпечення зростання вартості компанії та посилення конкурентних позицій на ринку. Репутаційний менеджмент є ключовим компонентом досягнення стратегічних цілей компанії. На підприємствах не існує окремої позиції з управління репутації (пряме відношення до цього найбільшою мірою має PR-відділ), а стратегію управління репутацією є прерогативою команди топ-менеджменту підприємства.

І. Клименко виокремлює наступні передумови проведення репутаційного менеджменту [6]: компанія повинна пройти початкову стадію становлення та зайняти певну ринкову нішу; репутація повинна вже бути реальним активом компанії та створювати достатньо вимірювану та відчутну вартість; у компанії повинні бути в наявності надлишкові ресурси; керівництво повинно бути готове для здійснення усвідомлених і цілеспрямованих дій щодо кардинальної перебудови бізнес-процесів, переведення бізнесу в нову корпоративну якість, для інтеграції менеджменту в нову, відкориговану стратегію розвитку компанії та готовності бізнесу нести тягар публічності.

Управління репутацією передбачає перш за все врахування достатньо великої кількості чинників її формування [3; 4; 5; 9; 10; 11; 12]. Визначимо головні складові позитивної ділової репутації підприємства та виділимо параметри за кожною з них (табл. 1).

Відповідно до результатів в рам-

ках проекту Global Reputation Pulse 2009, що проводився компанією Reputation Institute, найбільший вклад в формування загальної репутації підприємства вносить якість продукції (послуг) — 17,5%, а корпоративне управління та соціальна відповідальність складають 30% репутації [13].

Слід зазначити, що сприйняття значимості тієї чи іншої складової позитивної ділової репутації залежить від цільової групи (табл. 2), системи цінностей бізнес-суспільства, масштабів бізнесу, особливостей

ринків, де працює підприємство, планів виходу на IPO та співробітництва із закордонними партнерами тощо.

На основі узагальнення теоретичних і практичних аспектів формування позитивної репутації виокремимо наступні важливі кроки репутаційного менеджменту [6; 9; 11; 12]:

— аналіз зовнішнього середовища підприємства та виокремлення найбільш важливих з точки зору репутації цільових груп; регулярний моніторинг рівня поточної ре-

Таблиця 2. Параметри репутації залежно від цільової групи

Цільові групи	Найбільш вагомі параметри репутації
Інвестори	Відкритість та прозорість компанії Динаміка розвитку компанії Рівень корпоративного управління Професіоналізм менеджерів, репутація партнерів Наявність ефективно реалізованих управлінських рішень
Кредитори	Динаміка фінансових показників
Персонал	Умови та оплата праці, мотиваційні механізми; Система роботи з персоналом
Споживачі	Відповідність заявленій якості продукції (послуг) Співвідношення ціни та якості
Органи влади	Рівень соціальної відповідальності Робота в рамках законодавчого поля
Акціонери	Зростання прибутковості капіталовкладень Репутація та професіоналізм топ-менеджменту
Постачальники, дистрибутори, сервісні організації	Репутація топ-менеджменту та компанії в цілому як надійного партнера

путації компанії, власників і топ-менеджерів; розробка (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 в ЗМІ);

— розробка 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;

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

— розробка реальної моделі корпоративної культури, орієнтованої на формування внутрішньої позитивної репутації; створення корпоративних стандартів.

Таким чином, управління репутацією підприємства, спрямоване на її подальшу оптимізацію та підвищення, передбачає необхідність слідування принципам, що стосуються фінансово-економічних, інноваційних, екологічних та соціальних аспектів діяльності, основними з яких є: високий рівень корпоративного управління та менеджменту; створення ефективних PR-, GR- та IR- комунікацій; прозорість і відкритість компанії по відношенню до цільової аудиторії, узгодження планів компанії з цільовими групами, особливо у соціальній сфері; створення інформаційних приводів для притягнення уваги до власного бізнесу; підтримання позитивної репутації топ-менеджменту та власників компанії; стабільність роботи компанії та позитивна динаміка фінансово-економічних показників; відповідальність компанії перед споживачами щодо якості виробленої продукції (наданих послуг); побудова взаємовідносин з постачальниками та партнерами на засадах довіри та взаємної поваги; високий рівень корпоративної культури, якість кадрової політики, позиціонування кожного працівника як невід'ємної та важливої частини компанії; нормальні взаємовідносини з

державними органами, відповідність діяльності чинному законодавству; розширення проектів соціальної та екологічної спрямованості, активна позиція у питаннях охорони навколишнього середовища та іміджу екологічно відповідальної компанії.

Критеріями ефективного управління діловою репутацією виступають: довгострокове збереження позитивної думки про компанію; зростання різниці між ринковою ціною підприємства та вартістю активів; лояльність працівників і споживачів; доступ до більш дешевих фінансових ресурсів; впізнавання та частота появи у ЗМІ, на інтернет-ресурсах відомостей про компанію та результати її роботи; відомість топ-менеджерів на ринку; високі офіційні та неофіційні рейтинги, в т.ч. міжнародні.

У цілому, сформована позитивна ділова репутація сприятиме якості ведення бізнесу та забезпечить його економічну безпеку; допоможе отримати вигідні контракти та залучити інвестиції на більш вигідних та перспективних умовах, підвищить шанси на укладання майбутніх угод; дозволить ефективно впливати на ринку, сприятиме зростанню обсягів продажів, збереже лояльність клієнтів як в умовах активізації діяльності інших компаній, так і появи нових конкурентів; підвищить лояльність персоналу компанії, виступить фактором привабливості компанії на ринку праці; дозволить компаніям, що виступають учасниками процесів злиття та поглинань, реалізовувати свої активи за більш високою ціною; пришвидшить скорочення дистанції між створеним іміджем та реальною репутацією.

Але для підтримання позитивної репутації важливо мінімізувати появу репутаційних ризиків. Даний вид ризику характеризує виникнення непередбачених збитків внаслідок формування негативної думки репутаційною аудиторією щодо характеру діяльності компанії та результатів її роботи.

За результатами досліджень компанії Economist Intelligence Unit, ризик зниження ділової репутації має найбільший вплив на діяльність підприємства порівняно з іншими видами ризику, а з точки зору мінімізації впливу підприємства є найбільш складним для управління [14]. Для більшості підприємств він може виявитися найбільш критичним, оскільки є результатом реалізації сукупності певних підприємницьких ризиків, у т.ч. і зовнішніх.

Ризики погіршення та втрати ділової репутації можливі внаслідок: невідповідності дій компанії очікуванням цільових груп; помилок у побудові комунікацій, випадкового (чи усвідомленого) викривлення інформації при донесенні її цільовим аудиторіям, недоотримання аудиторією тієї інформації, яка повинна сформувати у неї правильне бачення діяльності компанії; проведення політики закритості чи недостатньої уваги по відношенню до ЗМІ; розповсюдження негативної (непідтвердженої) інформації чи здійснення інших дій представниками конкуруючих фірм; відсутності офіційної та регулярно оновлюваної внутрішньої фінансової, маркетингової, кадрової інформації (як наслідок, розповсюдження чуток персоналом як всередині організації, так і за її межами); невиконання зобов'язань перед партнерами, постачальниками та державою; зниження лояльності постачальників, споживачів, персоналу; недостатньої уваги до питань формування позитивної репутації з боку керівництва компанії, невисокого рівня команди менеджерів; звільнення топ-менеджменту; виникнення конфліктів між власниками та проблемних відносин з державними органами; необ'єктивної оцінки ситуації в компанії, невизнання (свідоме чи навмисне) існування проблем, непродуманої політики реалізації продукції (послуг); виникнення форс-мажорних обставин тощо.

Вагомість причин виникнення репутаційного ризику може змінюватися залежно від розміру та виду бізнесу, загальних тенденцій на ринку. За результатами досліджень компанії Economist Intelligence Unit [14], головними причинами втрати репутації міжнародними компаніями виступають: невідповідність дій компанії існуючому законодавству та вимогам регулятивних органів; неетична поведінка; невідповідність мінімальним стандартам якості продукції.

Реалізація репутаційних ризиків може призвести до втрати довіри партнерів і споживачів, зниження ефективності бізнесу та звуження можливостей подальшого розвитку підприємства, оскільки істотно зменшується імовірність встановлення нових відносин з контрагентами чи підтримання існуючих зв'язків на належному рівні. Ризики зниження ділової репутації можуть мати високу імовірність реалізації та достатньо відчутний не-

гативний вплив на діяльність підприємства, оскільки їх появу може спричинити будь-який аспект діяльності підприємства, широке коло осіб (від конкурента до власне топ-менеджера), ЗМІ та інтернет-середовище.

Превентивними заходами щодо появи репутаційного ризику виступають: регулярна інформаційна взаємодія зі ЗМІ, іншими зацікавленими особами та організаціями (акціонери, крупні клієнти, аналітики, рейтингові агентства, товариства захисту споживачів, державні органи); організація моніторингу преси; грамотна і своєчасна подача інформації про діяльність компанії; наявність чітких процедур прийняття рішень стосовно питань, що характеризуються потенційною ризикованістю; робота з персоналом, підвищення їх мотивації та лояльності, попередження помилкових чи протиправних дій робітників, що здатні нанести шкоду репутації; прозорість та інформаційна відкритість компанії; збір та аналіз інформації про випадки порушення працівниками трудової дисципліни, зобов'язань за трудовими договорами, прояву невірної зацікавленості до конфіденційної інформації; дослідження суспільних настроїв та причин їх змін; чітка взаємодія з державними контролюючими органами; формування корпоративної культури як комфортного середовища для щоденної роботи та взаємодії працівників.

У випадку недовісти превентивних заходів та появи репутаційного ризику доцільним є використання однієї з наступних тактик [7]: тактики ігнорування кризової ситуації; тактики відкритості та діалогу; тактики різкого спростування та виправлення ситуації; доведення ситуації до абсурду з метою доведення нереальності та необгрунтованості негативу; відволікання уваги в результаті надання цільовій аудиторії значнішого інформаційного приводу; тактики позитивної хвилі, коли в якості контраргументу виступає низка позитивних інформаційних повідомлень.

В ідеалі ефективно управління ризиками зниження ділової репутації передбачає наявність відповідальних за репутацію осіб та чітко прописаної репутаційної стратегії. Основу успішного управління ризиками становить грамотна інформаційна політика щодо зовнішньої та внутрішньої репутаційної аудиторії, своєчасне виявлення загроз ділової репутації та оперативне реагування в разі їх реалізації.

ВИСНОВКИ (НАУКОВА НОВИЗНА, ТЕОРЕТИЧНА І ПРАКТИЧНА ЗНАЧУЩІСТЬ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ, ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗРОБОК З ЦЬОЇ ТЕМИ)

Формування та управління позитивною репутацією, як правило, пов'язане зі значними ресурсними витратами, але результатом стає багатократно віддача у всіх її проявах. Позитивна ділова репутація є невід'ємною умовою забезпечення високої капіталізації компанії та отримання лідируючих позицій на ринку. Тому підприємство повинно завжди піклуватися про власну репутацію, підтримувати її на належному рівні та не допускати появи репутаційних ризиків. Цілеспрямоване управління діловою репутацією необхідне, якщо підприємство планує відносини з крупними інвесторами та клієнтами; починає працювати на міжнародному ринку чи виходити на IPO; здійснює істотні організаційні зміни, відбувається зміна власника чи можливі злиття та поглинання; з'являється негативні публікації в ЗМІ; підвищується конкуренція всередині галузі. В умовах кризи репутаційний менеджмент повинен бути націлений на формування в цільовій аудиторії впевненості в короткостроковості труднощів, правильності та дієвості курсу мінімізації наслідків кризи та подальшого розвитку підприємства.

Формування привабливої ділової репутації — процес складний та багатогранний. Репутація повинна формуватися на певних принципах та цілях, до яких прагне бізнес. Широкий спектр репутаційної аудиторії в силу зацікавленості різними аспектами діяльності підприємства істотно ускладнює управління репутацією, оскільки необхідно завжди підтримувати пропорційність уваги та баланс думок всіх контрагентів. У процесі управління репутацією повинен бути задіяний весь персонал, гідно позиціонуючи свою компанію як в діловому середовищі, так і за його межами.

Для досягнення позитивних результатів управління діловою репутацією повинно мати довгостроковий, системний характер, враховувати ризики її зниження, бути інтегрованим в ключові бізнес-процеси компанії та відповідати соціальним стандартам. Тому важливим є розробка дієвого інструментарію кількісної та якісної оцінки рівня ділової репутації підприємства та ступеня її відповідності різним цільовим аудиторіям, що і визначає ключові напрямки

ми подальшого дослідження даної проблематики.

Література:

1. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 19 "Об'єднання підприємств" від 07.07.99 р. № 163, Міністерство фінансів України.
2. Горин С.В. Деловая репутация организации. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2006. — 256 с.
3. Гребешкова О.М., Шиманська О.В. Ділова репутація як стратегічний актив компанії // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право): наук. журнал. — Вип. 1—2 / Гол. ред. А.П. Степанов. — К.: НАУ, 2007. — С. 493—502.
4. Даулинг Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности. М.: Консалтинговая фирма "ИМИДЖ-Контакт": ИНФРА-М, 2003. — 400 с.
5. Дулясова М.В., Ханнанова Т.Р., Исламгалиева Е.Р. Деловая репутация — многоуровневая система. Деловая репутация — многоуровневая система // Нефтегазовое дело. — 2006. — Адрес документа в Интернет: http://www.ogbus.ru/authors/Dulyasova/Dulyasova_8.pdf
6. Клименко И. Управление деловой репутацией: действуй, пока гром не грянул. — Адрес документа в Интернет: <http://articles.kompass.ua/publ/30-1-0-180>
7. Коробова Т. Исправление репутации // Стратегия. — 2009. — № 10. Адрес документа в Интернет: www.strategy.com.ua/article.aspx?column=29&article=1093
8. Кононова Д.Е. Репутация компании на современном рынке // Менеджмент в России и за рубежом. — 2005. — № 1. — С. 77—86.
9. Новиченкова А. Деловая репутация: от системы к результату // Управление компанией. — 2007. — № 3. — С. 57—59.
10. Олейник И.В., Лапшов А.Б. Плюс/минус репутация: российский опыт репутационного менеджмента. — Самара: БАХРАХ-М., 2003. — 192 с.
11. Соломанидина Т., Резонтов С., Новик В. Деловая репутация как одно из важнейших стратегических преимуществ компании // Управление персоналом. — 2005. — № 3. — С. 32—36.
12. Формула любви // Эксперт-Урал. — 2006. — № 47. — Адрес документа в интернет: <http://www.expert-ural.com/25-0-832/>
13. Сайт компании Reputation Capital: <http://reputationcapital.org>
14. Economist Intelligence Unit. — Адреса документа в Интернет: <http://www.eiu.com>

Стаття надійшла до редакції 06.11.2009 р.