

УДК 65.012.32:174.4:334.7

**Реверчук Н.Й.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки та управління персоналом  
Львівського банківського інституту  
Університету банківської справи Національного банку України*

**Дзямулич О.С.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри маркетингу  
Львівського національного університету імені Івана Франка*

**Канцір О.С.**

*асистент кафедри економічної теорії та менеджменту  
Закарпатського державного університету*

## ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ

### FEATURES OF DEVELOPMENT OF REPUTATION MANAGEMENT OF THE COMPANIES IN UKRAINE

#### АНОТАЦІЯ

У статті з'ясовано передумови формування репутаційного менеджменту у діяльності суб'єктів господарювання. Розкрито сутність репутаційного менеджменту компаній. Досліджено основні репутаційні стратегії компаній, їх переваги та недоліки. Визначено ключові заходи підвищення ефективності управління діловою репутацією бізнес-структур.

**Ключові слова:** ділова репутація, репутаційний менеджмент, імідж, корпоративна культура, репутаційні стратегії.

#### АННОТАЦИЯ

В статье определены предпосылки формирования репутационного менеджмента в деятельности субъектов хозяйствования. Раскрыта сущность репутационного менеджмента компаний. Исследованы основные репутационные стратегии компаний, их преимущества и недостатки. Определены ключевые меры повышения эффективности управления деловой репутацией бизнес-структур.

**Ключевые слова:** деловая репутация, репутационный менеджмент, имидж, корпоративная культура, репутационные стратегии.

#### ANNOTATION

Prerequisites of formation of reputation management in activity of subjects of managing are defined in this article. The essence of reputation management of the companies is opened. The main reputation strategy of the companies, their advantages and shortcomings are investigated. Key measures of increase of effective management of business reputation of business structures are defined.

**Keywords:** business reputation, reputation management, image, corporate culture, reputation strategy.

**Постановка проблеми.** Управління репутацією компанії є важливою складовою стратегічного планування, оскільки на перший план у діяльності компаній вийшли нематеріальні чинники вартості активів компаній, а саме їх ділова репутація. Ділова репутація – це: 1) найцінніший актив компанії; 2) специфічний товар; 3) соціальний міф, який може мати відносно самостійне життя; 4) особлива об'єктивно-суб'єктивна система оціночних суджень, яку не можливо купити, а можна тільки сформувати в середовищі цільових аудиторій. За останні 15-20 років частка вартості ділової репутації,

або, точніше, капіталізація компаній за рахунок її репутації у загальній вартості зарубіжних компаній, за даними Ф.І. Шаркова, зростає з 18 до 82%, у свою чергу підвищення репутації на 1% забезпечує зростання ринкової вартості акцій компанії на 3% [20, с. 153]. Усі ці особливості ділової репутації бізнес-структур необхідно враховувати при формуванні репутаційного менеджменту – відносно молодого, проте перспективного напрямку управлінської науки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На сьогодні ділова репутація та репутаційний менеджмент активно вивчається як вітчизняними, так іноземними вченими. Дослідженню бренда як об'єкта репутаційного управління присвячено праці В. Шуванова, А. Лебедев-Любімова, А. Дейян; у працях А. Ульяновського та Г. Морган розкрито особливості управління іміджем компанії; П. Сміт, К. Беррі, А. Пулфорд досліджували комунікації компанії як інструмент репутаційного менеджменту; Ж.-Н. Капферер розкрив у своїх працях роль та значення торгової марки як складової частини корпоративної репутації; Е. Собчик, Й. Кунде вивчали сутність та особливості корпоративної культури та корпоративної релігії. Значний внесок у розвиток репутаційного менеджменту зробили Ф. Шарков та Г. Даулінг, у їх працях досліджено особливості створення та управління діловою репутацією бізнес-структур.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** На нашу думку, подальші дослідження варто скерувати у напрямі розробки ефективних репутаційних стратегій компанії та пошуку механізмів підвищення якості репутаційного менеджменту суб'єктів підприємства.

**Формулювання цілей статті.** Метою цієї статті є вивчення передумов та особливостей розвитку репутаційного менеджменту компа-

ній в Україні. Для досягнення поставленої у статті мети необхідно розв'язати такі завдання: з'ясувати передумови формування репутаційного менеджменту у діяльності суб'єктів господарювання; розкрити сутність ділової репутації компаній як категорію економічну, психологічну, соціологічну; розглянути основні репутаційні стратегії компаній, їх переваги та недоліки; визначити ключові напрями підвищення ефективності управління діловою репутацією бізнес-структур.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Об'єктом дослідження репутаційного менеджменту є ділова репутація. У процесі репутаційного управління важливо розглядати ділову репутацію як категорію не лише економічну, але й соціальну, психологічну та морально-етичну. Ділова репутація завжди пов'язана з певним світоглядом і системою цінностей і здатні формувати життєвий світ людини, маніпулюючи образами і стереотипами. Нинішній світ характеризується двома провідними тенденціями: інформатизацією, основою яких є інформаційні технології та глобалізацією. Варто наголосити, що в умовах конкурування корпоративних комунікацій і електронних ЗМІ важливо приділяти належну увагу дослідженню ділової репутації компаній [1, с. 410-428]. У свою чергу тенденції глобалізації мають два аспекти: економічний і культурний. Перший аспект проявляється у формі інтеграції економічної діяльності, а другий аспект – в агресивному розповсюдженні західних норм, стандартів і цінностей на сферу духовного життя суспільства. У такій ситуації глобальні корпорації вибирають стратегію розподілу об'єктів і каналів впливу на індивідуальну і колективну свідомість.

Н.В. Горбатова і Л.Т. Станкевич наголошують [2], що нині об'єктивні передумови зміни комунікаційних структур визначаються особливостями нової парадигми інформаційного суспільства: посилення акценту на підсвідомість, відсутність загальноприйнятих парадигм, які задають: необхідну систему координат пізнання світу і діяльності; множинність точок зору, позицій, поглядів; розмивання граней між віртуальною і об'єктивною реальністю; розмивання границь між центрами світової культури та її периферією з допомогою інформаційних технологій і телекомунікаційних систем.

Традиційний спосіб впливу на свідомість людей заснований на переконанні, звертанні до розуму з використанням раціональних аргументів логіки. Однак сьогодні цей спосіб все більше витісняється ірраціональними інструментами інформаційного впливу, до яких належать, зокрема метод «великої брехні» [3]: «Завжди кажіть правду, кажіть багато правди, кажіть значно більше правди, ніж від вас чекають, ніколи не кажіть всю правду». Реклама як інструмент впливу на репутацію компанії повинна враховувати чотири психологічні принципи: наявність унікальної торгової пропозиції;

акцентування на особливості функцій товару для споживача; постійність впливу реклами на споживача; реклама не повинна перевантажувати свідомість споживача [4, с. 21]. При цьому реклама і спонсорство – це інвестиції у «невідновлюваний гудвіл» [21, с. 368].

Нерідко репутацію зачисляють до форм соціальної міфології. Між тим погляди на сутність і структуру соціальних міфів є різними. Так, А.В. Ульяновський вважає, що міфи в тій чи іншій мірі виражають певну брехливість і загалом для них є «умовна істинність змісту» [1, с. 523]. А психолог А.Н. Лебедєв-Любимов пише, що «міф не може розглядатися як обман, з яким треба боротися будь-якими доступними для цього засобами» [5, с. 314]. На нашу думку, останнє міркування є правильним, оскільки соціальні міфи, у тому числі – корпоративна репутація, вибудовують соціальний порядок із соціального хаосу. Людина без соціальних міфів попадає у соціальний хаос, де відсутні життєві орієнтири, і повноцінно існувати не може. Видається, що корпоративна репутація є позитивною для людей, так як створює ілюзію соціального порядку. Якщо ж система корпоративної репутації руйнується, то з часом вона мусить бути створена заново.

Нерідко конкуренти штучно і свідомо розробляють і запускають механізм руйнування корпоративної репутації шляхом руйнування довіри до неї, тобто розчаруванням. Розчарування – це почуття незадоволеності від чогось нездійсненого, крах віри в когось, щось. Для споживача товарів і послуг розчарування корпоративною репутацією може вносити дисгармонію в життя людини, наносячи їй матеріальних збитків (даремно витратив гроші і час) і моральну шкоду (довір'я не виправдано, надії і мрії розбиті).

До середини ХХ ст. поняття «репутація» розглядалося як синонім понять «честь», «гідність» і застосовувалося для оцінки окремої людини. В останні десятиліття це поняття поширилося на організації і, зокрема, компанії. Більше того, нині поняття «ділова репутація» все більше зближається з поняттями «соціальна відповідальність» і «соціальна місія».

На нашу думку, до чинників, які формують репутацію компанії, належать: фінансова стабільність, маркетингова політика компанії, психологічний клімат у компанії, професіоналізм і досвід співробітників, динамізм розвитку компанії, інтелектуальний капітал компанії, соціальна орієнтація компанії, інтуїція, віра тощо. Відповідно, основними елементами ділової репутації є: емоційна привабливість; якість продукції; стосунки з партнерами; репутація керівництва; соціальна відповідальність; фінансові результати тощо.

Ділова репутація не завжди точно відображає ефективність діяльності компанії, нерідко вона завищує або занижує реальну вартість бізнесу, тобто збільшує її за рахунок збільшення вар-

тості нематеріальних активів. Загалом, оцінювання вартості репутації компанії є складним, але реальним завданням. Однак компаніям для оцінювання ефективності роботи з їх репутацією, доцільно застосовувати такі критеріальні ознаки: тривалість збереження позитивної думки; різниця між вартістю активів і ціною фірми при її купівлі; лояльність співробітників і ринку праці; доступ до дешевших фінансових ресурсів; пізнаваність і частота появи компанії в ЗМІ; відомість топ-менеджерів; наявність корпоративних правил поведінки; розміщення (місце) в рейтингах і ренкінгах; наявність в методиках оцінювання діяльності компанії складових репутації; наявність у мотиваційних системах репутаційного моменту; рівень розвитку корпоративної культури.

Кожна компанія може мати багато репутацій, принаймні стільки, скільки у неї цільових аудиторій, з якими вона має стосунки. Репутація може і повинна використовуватися для досягнення головної мети компанії – отримання прибутку. Добра репутація знижує ризик споживача при покупці товарів або послуг. У свою чергу, І.Ф. Шарков розглядає репутаційний менеджмент як «засіб підвищення гудвілу» [20, с. 149]. Водночас репутація є інструментом корпоративного планування. Важливим принципом репутаційного менеджменту є правило: неможливо створити собі добру репутацію за рахунок погіршення чужої репутації.

Репутаційний менеджмент – це «управління процесом формування і корегування репутаційних ознак, доведення їх до цільової аудиторії» [20, с. 150]. Управляти репутацією компанії означає впливати на усі її складові, а також враховувати їх при ухваленні рішень. Жодна компанія 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 компанії до подібних впливів.

Основними складовими елементами репутаційного менеджменту є: формування репутації, підтримка репутації, захист репутації компанії. Перший елемент відображає організація якісної роботи виробничих та управлінських працівників. Другий – формування корпоративної культури, посилення мотивації співробітників, зростання фінансових показників (передусім ефективності) роботи, послаблення конкурентів тощо. Третій – удосконалення правової інфраструктури, зниження трансакційних витрат тощо. Усі ці елементи між собою взаємодіють.

На управління діловою репутацією компанії як важливої конкурентної переваги впливають три групи чинників: якість продукту, поведінка персоналу і рівень обслуговування клієнтів; мета і місія компанії; оцінка компанії в ЗМІ, ставлення до неї громадських лідерів і державних органів.

Репутаційний менеджмент має базуватися на певних репутаційних стратегіях і, зокрема, таких основних: стратегія «керівник – наша гордість»; стратегія «команда – наша гордість»; стратегія «продукція (послуги) – наша гордість»; стратегія «досягнення – наша гордість»; стратегія «фінанси – наша гордість».

Розглянемо їх детальніше з позиції переваги–недоліки.

1. Коли репутація компанії нероздільно пов'язана з репутацією її керівника, то її плюси очевидні: керівника впізнають заінтересовані групи. Однак тут є такі недоліки: 1) коли керівник виходить з компанії, то репутація компанії може погіршитися; 2) неоднозначне або негативне ставлення до керівника компанії часто переноситься на її продукцію.

2. Коли репутація компанії тісно пов'язана із репутацією команди, то переваги цієї стратегії передусім у тому, що команда відповідає за комплекс напрямів діяльності компанії. Команда є цінною для компаній, які надають експертні, консультативні послуги. Ця стратегія є виправданою для компаній, які мають портфель брендів. Окрім того, за командної стратегії кожен її представник може надати потрібну інформацію про напрям, який веде його колега, який виявився відсутнім з різних причин. До недоліків цієї стратегії належать: можлива нерівномірність розподілу уваги громадськості серед членів команди, що може призвести до затримок в ухваленні рішень.

3. Компанія при спілкуванні із зовнішнім середовищем вимушена рекламувати свою продукцію. Однак акцент саме на продукції залишає поза увагою інші позитивні аспекти діяльності фірми. Перевагою стратегії «продукція (послуги) – наша гордість» є те, що якість продукції легко перевірити. Однак недоліком є те, що продукція – це бездушний об'єкт і тому потрібна додаткова робота для вивчення ринку і потреб споживачів.

4. Якщо ж в основу репутаційної стратегії покласти досягнення компанії, то тоді об'єктом комунікацій будуть минулі досягнення компанії на ринку. Таку стратегію часто застосовують ті компанії, які пропонували впровадження нових технологічних рішень. Адже їх досвід роботи і кількість успішних впроваджень є основою для формування ділової репутації. Так, наприклад, працюють компанії, які впроваджують нові системи управління і обліку. Недоліками цієї стратегії є: досягнення були в минулому і тому швидко забуваються. При цьому особи, які не знають таку компанію, можуть ці досягнення заперечити.

5. Стратегія «фінанси – наша гордість» найчастіше використовують фінансові структури, наприклад, банки, страхові компанії. Для цих компаній фінансові показники є достовірним підтвердженням їх спроможності та стабільності. Основний недолік цієї стратегії полягає в тому, що сама по собі вона нині є нежиттєз-

датною, оскільки довіра до банку формується на основі комплексу показників. І тому самих фінансових ресурсів для формування і закріплення позитивної репутації недостатньо. За цієї обставини банки вибудовують свої стратегії з кількома об'єктами: фінансові показники досягнення, продукція, команда.

У репутаційному менеджменті компанії доцільно застосовувати такі технологічні засоби: створення інформаційної основи репутації; створення привабливого іміджу компанії та її керівників; формування корпоративної етики і культури; розробка місії і кредо компанії; просування перших осіб компанії; розбудова внутрішніх і зовнішніх каналів комунікації; входження інформаційний простір; підвищення впізнаваності компанії; просування у державних і владних структурах; антикризовий менеджмент.

В сучасних умовах потрібна посада заступника директора фірми з управління репутацією, наявність спеціального розділу в стратегії розвитку компанії. Щоб ефективно управляти компанією, треба знати, яку вона має репутацію у цільових аудиторіях і яку вона хотіла б мати, а потім розрив між цими параметрами зменшувати.

У процесі репутаційного управління компанії допускають низку помилок, що пов'язані з: неврахуванням системного характеру репутаційних попереджень, ризиків та загроз; помилковим позиціонуванням бренда; наявністю явних і неявних негативних риси рекламowanego бренду; невдалою гармонізацією цінностей знаменитості і цільової аудиторії; навмисним використанням компаніями характеристик і фактів, які призводять до спотвореної уяви про неї з боку ключових аудиторій і змушують інших учасників ділової комунікації робити неправильні прогнози щодо її діяльності; застосуванням практики «прифарбовування» компаніями своєї репутації, при цьому грань між створенням брехливої репутації і надмірним вихваленням переваг компанії є дуже тонкою. Щодо останнього, то тут найбільш очікуваними є три випадки: ситуація «ендшпіля», коли компанія збирається піти з ринку або припинити ділові стосунки з партнерами і тоді у неї появляється бажання повністю використати свій репутаційний ресурс; ситуація, коли мають місце разові партнерські відносини, які не ведуть до появи довготривалих ділових зобов'язань; ситуація, коли товари і послуги оцінюються за критерієм довіри і в компанії виникає стимул з метою підвищення психологічних цінностей товару чи послуги перебільшити переваги фірми і її продукту.

**Висновки.** У ринковій економіці репутація існує завжди, хоче цього компанія чи ні. Основне завдання власників і менеджерів бізнесу полягає в тому, щоб не давати репутації формуватися стихійно. Чим сильніша конкуренція, тим вища роль репутації. Якщо економіка

дозволяє отримувати високий дохід у короткостроковому періоді, то в цих умовах роль репутації є не так важливою. Однак якщо зростання можливе у довгостроковому періоді, то роль репутації є потужною як конкурентна перевага. Репутація відіграє велику роль у тендерах, при запозиченні ресурсів, особливо на зовнішньому ринку. Для невеликих компаній на ринку послуг репутація є чинником залучення клієнтів, збільшення продажів, зростання привабливості на ринку праці.

Аналіз репутаційного менеджменту підводить до висновку, що ділова репутація базується на двох складових: перша – чесно й ефективно вести бізнес і «заробити» репутацію ділами; друга – завоювати лояльність і довіру важливих для компанії цільових аудиторій за рахунок PR (відносин з громадськістю), GR (відносин з владою) і IR (відносин з інвесторами). З метою удосконалення управління репутацією компанії необхідно інтегрувати в управлінську практику ведення бізнесу низку заходів, а саме: у компанії має бути затверджена репутаційна стратегія розвитку; компанія має сформувати і ухвалити кодекс ділової репутації; регулярно публікувати рейтинги репутації топ-менеджерів, власників компанії; передбачати джерела репутаційних ризиків; недостатня увага до репутації керівництва компанії; відсутність стратегічного підходу до репутаційного менеджменту; управління репутацією не повинно будуватися на ситуаційних чинниках, наприклад, в умовах економічної, фінансової, грошової чи інвестиційної кризи; не обмежуватися роботою тільки із зовнішніми цільовими аудиторіями, а проводити системну внутрішньорепутаційну політику; не допускати надмірного захоплення побудовою іміджу компанії на шкоду бізнесу і підміни понять «імідж» і «репутація».

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ульяновский А.В. Мифодизайн: коммерческие и социальные мифы / А.В. Ульяновский. – СПб. : Питер, 2005. – 580 с.
2. Горбатова Н.В. Информационные технологии. Виртуальные мифы и политическая реальность России / Н.В. Горбатова, Л.Т. Станкевич. – СПб. : Алетейя, 2001. – 212 с.
3. Реклама: обыкновенный фашизм [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.contrtv.ru/common/886](http://www.contrtv.ru/common/886).
4. Шуванов В.И. Психология рекламы. Серия «Высшее образование» / В.И. Шуванов. – Ростов-на-Дону : Изд-во «Феникс», 2003. – 320 с.
5. Лебедев-Любимов А.Н. Психология рекламы / А.Н. Лебедев-Любимов. – СПб. : Питер, 2003. – 368 с.
6. Черемушкин С. В. Магия финансовой метрики [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.cfin.ru/finanalysis/value/finance\\_metrics\\_1.shtml](http://www.cfin.ru/finanalysis/value/finance_metrics_1.shtml).
7. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и измерение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.
8. Аакер Д., Йохимштайлер Э. Бренд-лидерство: Новая кон-

- цепция брендинга / Д. Аакер, Э. Йохимштайлер. – М. :>ID Гребенникова, 2003. – 374 с.
9. Ульяновский А.В. Стратегии корпоративного имиджа и управление лояльностью / А.В. Ульяновский. – СПб. : Zero B2B Advertising : ООО «Хэд Лайн», 2006. – 368 с.
  10. Смит П., Бэрри К., Пулфорд А. Коммуникации стратегического маркетинга / П. Смит, К. Бэрри, А. Пулфорд. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 210 с.
  11. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / П. Дойль. – СПб. : Питер, 2001. – 480 с.
  12. Уолкер О. мл. и др. Корпоративная стратегия : Курс МВА / О. Уолкер мл. и др. – М. : Вершина, 2006. – 496 с.
  13. Шеррингтон М. Незримые ценности бренда / М. Шеррингтон. – М. : Вершина, 2006. – 304 с.
  14. Капферер Ж.-Н. Торговые марки: Испытание практикой. Новые реальности современного брендинга / Ж.-Н. Капферер. – М. : ИНФРА-М; ИМИДЖ-Контакт, 2002. – 211 с.
  15. Капферер Ж.-Н. Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности бренда / Ж.-Н. Капферер. – Изд. 3-е / Пер. с англ. – М. : Вершина, 2006. – 448 с.
  16. Собчик Е. Корпоративная культура. Царское ли это дело? Из опыта работы с крупными коммерческими организациями / Е. Собчик [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.ug.m/ug\\_pri/ol/97/39/t4\\_1.htm](http://www.ug.m/ug_pri/ol/97/39/t4_1.htm).
  17. Кунде Й. Корпоративная религия. Создание сильной компании с яркой индивидуальностью и корпоративной душой / Й. Кунде. – 2-е изд., испр. – СПб. : Стокгольмская школа экономики, 2004. – 267 с.
  18. Морган Г. Имиджи организации: восемь моделей организационного развития / Г. Морган. – М. : Вершина, 2006. – 520 с.
  19. Дейян А. Реклама / А. Дейян. – Пер. с фр. – М. : Сирин, 2002. – 144 с.
  20. Шарков Ф.И. Константы гудвилла: стиль, паблисити, репутация, имидж и бренд фирмы : учеб. пос. / Ф.И. Шарков. – М. : НТК «Дашков и К°», 2010. – 272 с.
  21. Даулинг Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности / Г. Даулинг. – М. : ИМИДЖ-Контакт, Инфра-М, 2003. – 368 с.