

1.3. Управління діловою репутацією підприємства з урахуванням факторів корпоративної соціальної відповідальності

У сучасному світі про імідж і ділову репутацію в тій чи іншій мірі говорять всі. Ділова репутація стала темою численних опитувань, пропонується безліч консалтингових послуг з репутаційного менеджменту [1]. Це свідчить про те, що тема управління іміджем і діловою репутацією стала дуже популярною в діловому світі. Однак усвідомлення керівництвом і власниками компаній того, що імідж і репутація складаються десятиліттями і вимагають особливих заходів підтримки, не означає автоматичного переходу цих компаній до конкретних і усвідомлених дій в даній області.

Проблема захисту корпоративної репутації – найважливіша в сучасній соціальній і культурній ситуації, як в українському, так і загальносвітовому масштабах. Це пов'язано в найбільшій мірі з тим, що як великі компанії, так і середній бізнес перебувають під пильною увагою громадськості, при цьому мікроскоп громадської думки спрямований переважно в бік соціально-моральних супроводжуючих факторів і наслідків бізнесу. Тим більше це відноситься до вітчизняної соціокультурної реальності, в якій підприємництво, в силу специфіки нашої ментальності, завжди оцінювалося як середовище, позбавлена моральних засад [2]. Тим часом, корпоративна репутація має на увазі прагнення підприємства виробити такі підходи до ведення бізнесу і вибудовування відносин з соціумом, які б вигідно вирізняли цю компанію.

Вивчення ділової репутації, усвідомлення механізмів її формування і розвитку можуть допомогти відповісти на питання, чи пов'язані проблеми організації з недостатньою обізнаністю споживачів і ділових кіл про неї, або справа в її іміджі. Якщо компанія не дає про себе достатньо інформації, це може бути і навмисною стратегією. Однак багатьом компаніям, що пропонують про себе обмежену інформацію, рано чи пізно доводиться платити за це. Наприклад, якщо компанія виробляє фармацевтичну продукцію, яка повинна відповідати стандартам якості, то їй необхідно, з одного боку, повна довіра споживача, і схвалення регулюючих органів – з іншого. Ризик того, що при купівлі товару споживач почне замислюватися про його якість, зменшиться, якщо в свідомості споживача склався позитивний імідж виробника. Недолік інформації про компанії може призвести до виникнення труднощів і при наборі персоналу. Не секрет, що потенційні працівники компанії можуть побажати поліпшити своє резюме і віддадуть перевагу компанії з хорошою діловою репутацією.

У сучасній постіндустріальній економіці на тлі зростаючої конкуренції і збільшення інформаційного потоку споживачам все складніше приймати рішення про придбання товарів або послуг. Сучасний стан інформаційного поля, що оточує стейкхолдера [14], такий, що з різноманіття сигналів складно ідентифікувати оптимальний і зробити «правильний вибір». Під впливом інформаційного потоку все більше число споживачів прагне з одного боку «звільнити» свідомість від зайвої інформації, перейшовши в великій кількості рішень до

спрощених образів організації та її продукту, з іншого боку, значна частина споживачів намагається піти від нав'язаних маніпулятивними, стереотипізованими механізмами образів, прагнучи до автономії в прийнятті рішень [3]. На тлі перерахованих вище тенденцій організації будь-якого типу стикаються з проблемою формування такого способу в сприйнятті стейкхолдерів, який би мав чітку однорідну основу, стимулював стейкхолдерів до взаємовигідної ресурсному обміну і сприяв довгострокового успіху на конкурентному ринку.

В сучасних умовах жорсткої конкуренції придбати конкурентні переваги можна за рахунок невлених, емоційних характеристик, які досягаються за допомогою бренду. Бренд дозволяє залучати та утримувати як клієнтів, так і персонал і партнерів, що забезпечує компаніям подальше зростання і дає можливості розширення ринку і збільшення прибутку. До роботи з розвитку брендингу відносяться і заходи, що здійснюються в рамках корпоративної соціальної відповідальності [4]. Сьогодні соціальна активність стає нормою для вітчизняних компаній, однак розуміння і підходи до неї в різних організаціях різні.

Участь бізнесу в соціальному житті територій його розміщення в сучасному менеджменті визначається різними термінами. Найбільш поширеними є корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) і соціальна відповідальність бізнесу (СВБ). Суть цих понять досить близька і включає добровільну діяльність комерційних організацій, що виходить за рамки зобов'язань, встановлених законодавством, неявно певну або

невизначену законодавством, і спрямовану на підвищення якості життя працівників та їх сімей, місцевої громади та суспільства в цілому [5]. Іноді цю діяльність називають відповідальним бізнесом, соціально орієнтованим бізнесом або корпоративними соціальними можливостями.

Минуло вже близько 40 років з того моменту, як за кордоном виник термін «соціальна відповідальність», ведуться дискусії навколо цього поняття, в яких в першу чергу намагаються знайти відповідь на питання: хто ж повинен нести відповідальність за соціальну сферу життя людей – бізнес чи держава? На відміну від промислово розвинутих країн, де цілеспрямовано і успішно програмується, стимулюється соціально відповідальна поведінка бізнесу, в Україні відсутня змістовно виразна позиція влади з цього питання. Існує лише загальний настрій, згідно з яким бізнес повинен «ділитися».

Системо-утворюючим елементом розвинутої ринкової економіки виступають різні недержавні форми власності і відповідні їм форми присвоєння. Приватна власність в промислово розвинених країнах утвердилася і отримала суспільне визнання тому, що вона служить не тільки приватному, а й суспільному благу. В Україні ж вона служить в основному корисливим інтересам тих, хто заволодів нею в ході приватизації. Тим часом відомий ліберальний економіст Л. Мізес писав, що «приватна власність не є привілеєм її власника, а є суспільним інститутом, що служить добру і вигоді всіх, незважаючи на те, що вона може в той же час бути особливо приємною і корисною для деяких» [6].

В останні роки в багатьох українських компаніях

починають приходити до розуміння важливості управління діловою репутацією, яка стає найціннішим стратегічним знаряддям конкурентної боротьби.

Під терміном «ділова репутація» можна розуміти колективну думку про компанію, що склалася об'єктивно та підтверджена практикою, яка формується з плином часу у всіх стейкхолдерів на основі оцінки її економічного, соціального та екологічного аспектів діяльності виходячи з отриманої достовірної інформації, особистого досвіду взаємодії або опосередкованих контактів [7]. Ділова репутація – це показник ставлення до компанії з боку її зовнішнього оточення, показник довіри, готовності до співпраці, прийнятності її стратегії, розуміння цілей, стилю і намірів її діяльності. Це комплексна характеристика компанії, багатогранна і складна в ідентифікації, верифікації та оцінці. У її створенні прямо або побічно беруть участь усі зовнішні та внутрішні стейкхолдери компанії. Вона виступає фактором сталого розвитку компанії, що означає здатність фірми в умовах динамічно мінливого зовнішнього середовища і конкуренції, що загострюється, зберігати позитивні тенденції в її розвитку.

Ділова репутація є невід'ємною частиною бізнесу, її неможливо відокремити від компанії. Вона являє собою «добре ім'я» компанії і враховується в складі нематеріальних активів поряд з авторськими правами, ноу-хау і торговими марками. Маючи високу ділову репутацію, фірма отримує більшу норму прибутку в порівнянні з поточним ринковим прибутком, оскільки вона, виступаючи в якості нематеріального активу,

капіталізується і стає одним з ключових факторів вартості компанії, основою поліпшення її фінансових показників, забезпечення стійкості і стабільності розвитку.

Тривалий час етичні компоненти в оцінці діяльності підприємств оцінювалися як другорядний ресурс, а відтворення культурного середовища на підприємстві відбувалося здебільшого стихійно, хоча увага до цього питання з боку управлінців і вчених зростала. Однак з 70-х рр. минулого століття вплив на культурні складові життєдіяльності організацій стає постійним і масовим, набуваючи навіть тенденції пріоритетної стратегії з боку керівників фірм і організацій з питань формуванню корпоративної етики [8, с. 69].

Сьогодні мало володіти бездоганними продуктами. Вирішальним стає положення на ринку, а вища позиція для компанії – це та, при якій покупці сприймають її імідж. В цьому випадку хороша ділова репутація стає для покупця необхідністю, чимось на зразок віри. Покупці купують не тільки продукти, а й саме ставлення до компанії, а це, в свою чергу, найважливіша нематеріальна складова вартості компанії.

Репутацію компанії можна розглядати як гудвіл (від англійського goodwill – добра воля) – частина нематеріальних активів, що залежить від позитивного іміджу, наявності стабільних ділових зв'язків, популярності фірмового найменування і фірмової марки [1]. Як бачимо, потенціал репутації неоднорідний за своїм змістом. Він залежить і від ставлення до компанії з боку покупців, клієнтів, партнерів, органів державного управління, і від оцінки якості та надійності продукції або

послуг компанії, що виробляються, і від оцінки товарного знаку, і від оцінки рівня менеджменту.

Гудвіл виникає, коли підприємство отримує стабільно високі прибутки, його дохід на активи (або власний капітал) вище середньогалузевого показника, в результаті чого вартість бізнесу перевершує вартість чистих активів підприємства. Фактично гудвіл – це кількісне вираження переваг, пов'язаних з наявністю у підприємства постійних клієнтів, висококваліфікованого менеджменту, добре поставленої системи збуту, логістики, вигідного географічного розташування і т.д.

Що ж входить в зміст поняття «ділова репутація»? Слово репутація походить від французького *reputation*, що означає обдумування, міркування. У цьому сенсі репутація постає як вираз громадської думки чи оцінки про переваги або недоліки чого-небудь. В даному контексті ділова репутація, мабуть, характеризує позитивну чи негативну думку про діяльність компанії, що відразу, як видно, має аксіологічну (ціннісну) забарвленість [2].

Практичну цінність позитивної ділової репутації та її результуючу сторону важко переоцінити: це і довіра споживачів, і інвестиційна привабливість, і психологічне задоволення від споживання товарів (послуг) компанії.

Ділова репутація може бути побічно оцінена за допомогою системи якісних і кількісних показників (критеріїв), що свідчать про виконання компанією у встановлені терміни своїх зобов'язань, господарських договорів, угод [9]. Важливим фактором корпоративної репутації є її висока платоспроможність, рівень рентабельності, прибутковості, якості реалізованих товарів

(робіт, послуг), високий рівень організації виробництва і праці, виробничої, технологічної та фінансово-комерційної дисципліни [1]. Складова ділової репутації організації – показники роботи, які свідчать про високий професіоналізм керівників, менеджерів, персоналу і чесне виконання ними своїх обов'язків і прийнятих зобов'язань. Висока ділова репутація – важливий фактор довіри організації у кредиторів, партнерів, споживачів. Вона є специфічним ресурсом компанії, який важко імітувати і замінити. Компанія, володіючи контролем над ним, може забезпечити організацію його використання і має можливість присвоєння підприємницької ренти.

Таким чином, ділова репутація є ресурсом, що забезпечує компанії стійку конкурентну перевагу, тобто таке положення, яке зберігається, незважаючи на всі зусилля конкурентів дублювати його, і дає компанії перевагу над конкурентами. Створити високу репутацію і перетворити її в стійку конкурентну перевагу може тільки сама компанія своїми реальними діями: ефективним і раціональним плануванням і використанням даного ресурсу.

Велику роль при цьому відіграє поняття корпоративної культури. Так, при більш пильному погляді на проблеми корпоративної репутації ми бачимо «зв'язаність» репутації на елементах корпоративної культури. Не вдаючись занадто докладно в аналіз цих компонентів, необхідно відзначити, що в якості ключових і системо-утворюючих елементів корпоративної культури виступають компоненти, які є якимись ціннісними «скріпами» для забезпечення функціональної єдності

організації та мають ціннісну природу. Ділова репутація в цьому сенсі виступає як «добре ім'я» компанії або підприємця [10; 11].

Необхідно вивчити такі компоненти ділової репутації, як етичні норми бізнесу і соціальна відповідальність в діяльності компанії. Саме на тлі цих понять рельєфно проступають моральні аспекти корпоративної репутації.

Під соціальною відповідальністю бізнесу розуміється добровільний внесок в розвиток суспільства в соціальній, економічній та екологічній сферах, часто безпосередньо не пов'язаний з основною діяльністю бізнес-структури, який виходить за рамки певного законодавчого мінімуму і прийнятих в суспільстві етичних норм [7]. Це відповідальність перед діловими партнерами і співробітниками, перед місцевими громадами та населенням в цілому. Дане визначення найбільш повно виражає сутність корпоративної соціальної відповідальності. Справа в тому, що, на відміну від юридичної, соціальна відповідальність передбачає певний рівень добровільного відгуку з боку компанії на соціальні проблеми суспільства, які лежать поза визначених законом вимог або ж понад цих вимог. Отже, корпоративна соціальна відповідальність має на увазі ведення підприємницької діяльності відповідно до етичних, комерційних та громадських очікувань стейкхолдерів від компанії.

Безумовно, КСВ згладжує негативні прояви приватнокапіталістичної економіки, що виникають із-за жорсткої конкуренції та експлуатації робочої сили.

Прихильність до КСВ є важливим фактором формування привабливого іміджу і стійкої ділової репутації компанії.

Як зазначає В. М. Томілова, імідж організації є цілісним сприйняттям (розумінням і оцінкою) організації різними групами громадськості, що формується на основі інформації про різні сторони діяльності організації, яка зберігається в їх пам'яті [12]. Тут вступають в права такі феномени, як впізнаваність і, впливаюча з неї, довіра. Разом з тим, як зазначає В. Є. Рева, якщо репутація пов'язана з дійсністю за допомогою логічних, схематичних комунікацій, то імідж «зачіпляє механізми підсвідомості і несвідомого, включаючи колективне несвідоме; репутація оперує раціональними фактами, доказами, прикладами та іншими засобами формування оцінки» [13]. Тим часом, в разі оціночної діяльності ми маємо все-таки спільну дію раціональних і чуттєво образних компонентів моральної оцінки. Управління корпоративною репутацією, таким чином, пов'язане з формуванням іміджу через системи оцінки іміджевої складової.

Так, вельми ефективним з цієї позиції може бути такий компонент у створенні репутації компанії, як її автентичність – чесність, надійність. Вона, в свою чергу, безпосередньо пов'язана із соціальною відповідальністю як задоволенням очікувань різних суспільних груп.

Вихідним пунктом в розумінні формування іміджу організації може бути модель прийняття споживачем рішення про покупку, розроблена в рамках класичної теорії біхевіоризму. Людина розглядалася як «чорний ящик», чиї внутрішні, невидимі дії при аналізі зовнішніх дій з самого початку не враховувалися, оскільки вони не

могли бути виміряні; вимірювалися лише видимі реакції людини на певні подразники. В рамках даної парадигми була концептуалізована так звана модель «стимул-реакція» біхевіоризму (Д.Б. Уотсон, Е. Торндайк). Завдяки розвитку нео - біхейвіористської теорії пізніше було визнано, що не менш важливим є розуміння процесу обробки інформації індивідуумом, наслідком протікання якого можуть бути різні реакції при впливі однакових подразників. Таким чином, модель «стимул-реакція» була перетворена з додаванням змінної «організм» в модель «стимул-організм-реакція» [3]. Мінлива «організм» є гіпотетичною і повинна конкретизуватися і спиратися на певні індикатори. Те, яким чином в рамках моделі «стимул-організм-реакція» відбувається формування образу організації або продукту, може бути пояснено психологічними конструктами «залученість», «увага», «сприйняття» і «навчання», а також за допомогою когнітивних, афективних і конативних компонент сприйняття і установок (табл. 1.2).

Імідж організації складається з різних факторів. Одна і та ж компанія може по-різному сприйматися місцевим співтовариством (наприклад, з точки зору відповідальності компанії перед спільнотою), інвесторами (з точки зору показників прибутку і перспектив зростання), споживачами (з точки зору якості продукції та обслуговування). Крім того, існує внутрішній імідж компанії – це уявлення співробітників про свою організацію і про те, як вона виглядає в очах інших корпоративних аудиторій. Так, в трактуванні соціального іміджу підприємства, яке запропонували В.Д. Шкардун і

Т.М. Ахтямова, можна виділити наступне: соціальний імідж підприємства – соціальні акції, що вживаються організацією; інформаційна відкритість; представлення громадськості про заявлену місії [2].

Таблиця 1.2

**Застосування біхейвіористичної моделі
«Стимул – Організм – Реакція»
при аналізі процесу формування іміджу [3]**

Стимули	Організм	Реакція
Маркетингові стимули. Стимули навколишнього середовища: - фізичного світу; - соціального оточення.	Активуючі психічні процеси: - установки; - емоції; - мотиви. Когнітивні психічні процеси. Сприйняття інформації. Структурування інформації. Накопичення інформації. Конструкти «залученість» - «увага» - «сприйняття» - «навчання».	Прийняття рішення споживачем.

Імідж може не відображати глибинних економічних і соціальних показників підприємства, особливостей його поведінки на ринку і наслідків його діяльності, найчастіше камуфлюючи реальні принципи і методи ведення бізнесу. На відміну від іміджу, репутація – це характеристика компанії, що формується в суспільстві протягом досить

тривалого періоду часу [5]. Вона складається на основі сукупності інформації про те, яким чином і якими методами будує свою поведінку підприємницька структура в певних ситуаціях. Якщо сприятливий імідж залучає нових партнерів і споживачів, то створювана роками репутація змушує їх залишатися вірними один раз зробленому вибору.

Таким чином, формування іміджу організації являє собою складний багатомірний процес цілеспрямованого й довільного формування образу організації в ході інтер-суб'єктної взаємодії, що відбувається в процесі комунікації за допомогою знакових систем на різних рівнях соціальної взаємодії. Можна зробити висновок, що імідж для соціально орієнтованої організації грає першорядну роль в ході формування репутації, яка є ключовим фактором при прийнятті рішення стейкхолдерами щодо вступу в ресурсний обмін з організацією.

Заходи, що вживаються в сучасній науковій літературі щодо спроби аналізу структури корпоративної репутації в соціальному контексті, призводять до того, що термін «репутація організації» часто використовується як тотожний таким поняттям, як «організаційна ідентичність», «імідж», «бренд», «корпоративна соціальна відповідальність» [15, с. 3]. Перераховані поняття, швидше за все, відповідають певним функціям в системі механізму управління репутацією. Зокрема, організаційна ідентичність виступає як інструмент соціальної орієнтації, механізму побудови образу організації. Корпоративна культура впливає на сприйняття і мотивацію всередині корпорації, визначаючи реакцію персоналу на навколишні

обставини, імідж пов'язаний із забезпеченням зовнішніх переваг в очах зовнішніх соціальних спільнот. Корпоративна соціальна відповідальність дозволяє компанії формувати свою організаційну ідентичність. Бренд виступає похідною від корпоративної репутації, відображаючи результат правильного співвідношення між цінностями аудиторій і корпоративним іміджем [2; 16].

Оцінюючи ділову репутацію компанії, слід пам'ятати, що клієнти роблять вибір щоразу, коли купують її товари або послуги, і цей вибір набагато важливіше, ніж думка тих же клієнтів в будь-який інший час. Отже, коли люди дотримуються високої думки про компанії, у неї з'являється більше можливостей, її поточна діяльність стає все більш ефективною. Погана репутація може мати протилежний ефект – люди не довіряють компанії, її товарам та послугам, і тому, що вона сама про себе повідомляє. Таким чином, очевидно, що хороша репутація вигідна і з практичної, і з фінансової точок зору.

Практична цінність ділової репутації дає певні переваги компанії:

1. Надає додаткову психологічну цінність продуктам (наприклад, довіру) і послугам (наприклад, коли важко оцінити якість послуги, то у компанії з гарною репутацією вона буде вважатися більш високою, ніж у компанії з поганою репутацією).
2. Допомогає скоротити ризик, на який свідомо йдуть споживачі при покупці товарів або послуг.
3. Допомогає споживачам здійснити вибір між функціонально схожими в їхній свідомості товарами (наприклад, телебачення і радіо) і послугами

- (наприклад, освіта, юридичні послуги, консалтинг).
4. Збільшує задоволення, яке працівники фірми отримують від роботи.
 5. Допомогає залучити в компанію більш кваліфікованих працівників.
 6. Збільшує ефективність реклами і продажів (сприятлива репутація може підвищити довіру до реклами фірми).
 7. Сприяє популярності нових товарів (наприклад, поява в продажу різних версій операційних систем Windows компанії Microsoft нерідко відкладалося, але споживачі чекали цих подій).
 8. Діє як застережливий сигнал для конкурентів.
 9. Відкриває доступ до отримання найбільш високоякісних професійних послуг (наприклад, кращі рекламні агентства хочуть працювати з самими відомими клієнтами, оскільки таким чином вони можуть «запозичити» хорошу репутацію клієнта).
 10. Дає шанс зробити повторну спробу в разі кризи (наприклад, після двох випадків отруєння лікарським препаратом «Тайленол» частка на ринку компанії Johnson & Johnson повернулася до колишнього рівня багато в чому завдяки гарній репутації компанії).
 11. Допомогає залучати кошти на фондовому ринку.
 12. Збільшує віддачу від торгових операцій (наприклад, коли корпорація IBM вийшла на ринок персональних комп'ютерів, її хороша репутація забезпечила їй підтримку з боку дистриб'юторів).
 13. Є гарантією ефективності, коли фірма укладає контракти з іншими діловими партнерами, такими як постачальники і рекламні агентства.

Погана репутація може становити загрозу для життєздатності корпорації, її негативними наслідками можуть бути:

1. Недооцінка вартості акцій компанії.
2. Особлива увага засобів масової інформації: журналісти можуть нагадувати своїй аудиторії, що в історії цієї компанії є темні плями.
3. Підозрілість споживачів до якості і ціни товарів і послуг, запропонованих компаніями з гіршого репутацією.
4. Негативний вплив поганої репутації на моральний стан співробітників [1].

Цінність, яку становить хороша репутація для компанії, залежить від того, наскільки часто і різноманітно ця репутація може бути використана. Чим більше число таких ситуацій, тим істотніше стимул для формування хорошої репутації. Наприклад, особливий інтерес для маркетологів представляє те, яким чином корпоративна репутація може допомогти компанії залучити й утримати споживачів, для акціонерів важливими є наслідки для капіталізації компанії, для інвесторів – можливість прийняти рішення про участь в проекті.

Тому управління КСВ має бути важливою складовою маркетингової діяльності підприємства. Зокрема, досить очевидними є три маркетингових мети, в яких КСВ може служити засобом розширення ринку [5]:

1. Залучення інвесторів. Для інвестора важливо переконання, що підприємство (об'єкт інвестування) не женеться за миттєвою вигодою, а націлене на тривалий, стійкий розвиток. З цієї точки зору участь в програмах

КСВ є одним з критеріїв стабільного і стійкого розвитку компанії.

2. Участь в тендерах, аукціонах, конкурентних переговорах та інших конкурсних заходах. Більшою мірою сучасна українська практика орієнтується на мінімальні цінові пропозиції. Однак для будь-якої місцевої адміністрації не менш важливо – наскільки широко компанія, що бере участь в конкурсі, інтегрована в соціальні та екологічні програми території.

3. Наймання кваліфікованих працівників, які проживають на території дислокації підприємства. Кваліфікований фахівець, який має можливість вибору, безумовно, надасть перевагу працювати на підприємстві, що дає можливість додаткового соціального забезпечення для нього та членів його сім'ї.

Управління діловою репутацією – це системний процес, який може і повинен бути збудований в кожній компанії. Його можна уявити як комплекс послідовно здійснюваних заходів щодо формування, підтримки, захисту та перспективного розвитку репутації компанії (рис. 1.3).

На першому етапі визначаються параметри, на основі яких здійснюється оцінка ділової репутації компанії основними стейкхолдерами.

Компанії працюють з цілою низкою цільових аудиторій, кожна з яких значима для бізнесу і грає важливу роль в ланцюжку створення вартості і реалізації товарів (послуг).

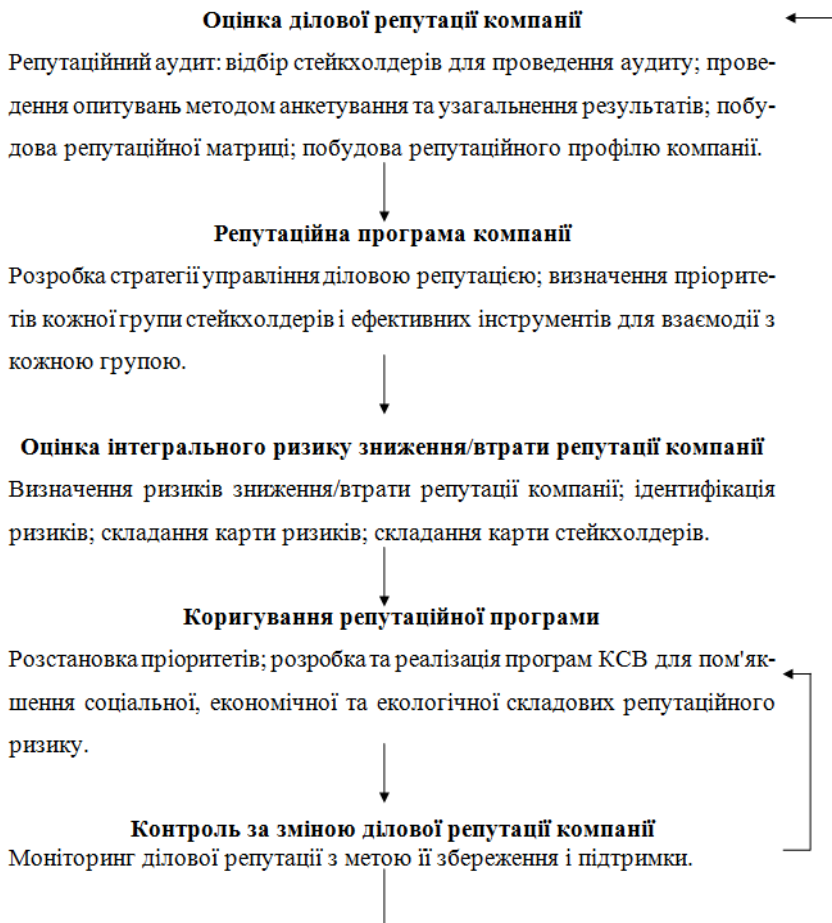


Рис. 1.3. Процес управління діловою репутацією з урахуванням принципів КСВ [17]

Зазвичай стейкхолдерів поділяють на первинних і вторинних. Первинні – це акціонери, співробітники, інвестори, клієнти, бізнес-партнери по виробничому

ланцюжку, що мають легітимний і прямий вплив на компанію. Вторинні мають опосередкований вплив на бізнес, до них відносяться: органи влади і управління; конкуренти; інші компанії; місцеві спільноти, куди входять ЗМІ; некомерційні організації, в тому числі організації громадянського суспільства (екологів, споживачів, правозахисників та ін.) і благодійні, місцеві активісти, що формують громадську думку. Деякі такі групи виявляються «стейкхолдерами мимоволі», поза і крім власного вибору, але саме внаслідок того збитку, який їм може завдати ділова активність компанії.

Модель стейкхолдерів кожної компанії не залишається незмінною. Оскільки число, склад і коло інтересів стейкхолдерів постійно змінюється, отже, необхідні адекватні зміни моделі взаємодії з ними, що реалізується корпорацією. Для цього необхідно здійснити такі дії:

1. Скласти перелік стейкхолдерів. Необхідно перерахувати всіх осіб і всі групи осіб, які можуть вплинути на бізнес компанії (це конкуренти, великі клієнти, органи влади, інфраструктура, преса, постачальники і т.д.). Також в список стейкхолдерів слід включити і керівництво, і співробітників підприємства. Якщо список виявляється занадто довгим, доцільно його укрупнити.

2. Визначити мотиви (інтереси) кожного стейкхолдери (або групи) і виявити, збігаються або суперечать їх інтереси інтересам компанії. Збіг інтересів передбачає співпрацю, а можливо, і партнерство. А ті стейкхолдери, чиї інтереси йдуть врозріз з інтересами

компанії, можливо, будуть джерелами несприятливих для неї дій і наслідків. У списку їх варто помітити знаками «+» і «-».

3. Класифікувати стейкхолдерів. Для цього слід визначити, у кого з них високий ступінь впливу на бізнес компанії, а у кого – низький. А також з'ясувати, у кого з них значний інтерес до бізнесу компанії (неважливо, в позитивному для компанії сенсі або в негативному), у кого – не дуже, а хто взагалі байдужий.

4. Візуалізувати інформацію. З цією метою складається матриця стейкхолдерів за інтересами та ступенями впливу (рис. 1.4).

Рівень впливу	Високий	2	1
	Низький	4	3
		Низький	Високий
		Рівень зацікавленості	

Рис. 1.4. Матриця стейкхолдерів [17]

У квадранті 1 матриці зосереджуються ключові стейкхолдери (висока ступінь впливу і висока зацікавленість). Треба або заручитися їх підтримкою, або

передбачити час і гроші на подолання можливих наслідків. Також варто залучити на свою сторону (зацікавити) тих, у кого високий ступінь впливу та низький рівень інтересу (квадрант 2). Квадрант 3 теж важливий – це ті, хто може допомогти знайти союзників або схилити на сторону компанії стейкхолдерів з перших двох квадрантів. Важливо контролювати альянси, які можуть створюватися стейкхолдерами з високим рівнем інтересу і низьким рівнем впливу з впливовими стейкхолдерами.

Оскільки ділова репутація є колективною думкою про діяльність компанії, то для її оцінки виникає необхідність здійснити експертне опитування представників основних груп стейкхолдерів за всіма параметрами ділової репутації.

Дослідження проводиться шляхом анкетування. На першому етапі експерти оцінюють ступінь важливості кожного параметра у формуванні ділової репутації за чотирибальною шкалою: «3» - якщо цей параметр дуже важливий; «2» - важливий; «1» - не дуже важливий і «0» - абсолютно не важливий. Кожен з експертів виносить судження, ґрунтуючись на власному досвіді та керуючись своїми критеріями оцінки. За результатами експертного опитування складається репутаційна матриця (табл. 1.3).

Другим етапом є розробка репутаційної програми, яка починається з вибору репутаційної стратегії, яка здійснюється на основі стратегічних пріоритетів компанії і оцінок стейкхолдерів про значущість кожного з параметрів, що впливають на ділову репутацію. У разі зміни стратегічних пріоритетів компанії її репутаційна стратегія коригується.

Таблиця 1.3

Приклад побудови репутаційної матриці

Параметри	Спів-робітники	Клієнти	Інвестори	Партнери
Фінансовий стан	3	1	3	3
Екологічна відповідальність	0	2	2	1
Соціальна відповідальність	2	3	1	2

Програма управління діловою репутацією компанії зазвичай включає:

- виявлення та фіксацію початкового стану репутаційних параметрів;
- визначення та облік пріоритетів кожної групи стейкхолдерів;
- розподіл пріоритетів і обсягів роботи між блоками репутаційної програми;
- виявлення ефективних комунікацій з цільовими групами;
- планування необхідних дій в рамках репутаційного простору;
- розробку критеріїв оцінки діяльності з управління діловою репутацією;
- визначення періодичності та форматів звітності [17].

В результаті концептуальне бачення управлінням діловою репутацією набуває чітких обрисів, а сам процес стає системним, що дуже важливо, оскільки репутація може служити джерелом конкурентних переваг і додаткових вигод тільки за умови її довго-строкowości. Необхідно також відзначити, що незважаючи на те, що

параметри ділової репутації охоплюють ключові бізнес-процеси, не слід ототожнювати управління формуванням позитивної репутації з управлінням компанією в цілому.

Наступним етапом є оцінка інтегрального ризику зниження (втрати) ділової репутації з метою створення системи контролю і попередження репутаційних ризиків. Для пом'якшення соціальної, екологічної та економічної складових ризику розробляються і реалізуються відповідні програми КСВ, що лежать в основі коригування репутаційної програми компанії.

На етапі контролю за зміною ділової репутації компанії проводиться її моніторинг, в результаті якого розробляються рекомендації по налагодженню системи комунікацій з основними групами стейкхолдерів [7]. Доцільно введення дворівневої системи моніторингу – тактичного (на щоквартальній основі) і стратегічного (щорічного), який здійснюється за рахунок використання внутрішніх ресурсів компанії, залучення внутрішніх аудиторів, на яких можуть бути покладені відповідні функції. Якщо в результаті контролю виявляються відхилення від основних цільових індикаторів репутаційної програми, то слід повернутися на четвертий етап (коригування репутаційної програми).

Процес управління являє собою замкнутий цикл, який починається і закінчується репутаційним аудитом. Залежно від виявлених в результаті аудиту проблем визначаються ключові напрямки щодо коригування репутації і основні репутаційні заходи з урахуванням принципів корпоративної соціальної відповідальності, оскільки соціально відповідальне управління є одним з

важливих елементів процесу управління діловою репутацією компанії. КСВ передбачає урахування і мінімізацію негативного впливу компанії не тільки на економіку, а й на навколишнє середовище і суспільство. Це означає, що програми КСВ повинні бути інтегровані в репутаційну програму компанії.

В процесі заключного репутаційного аудиту виникають зворотні зв'язки від стейкхолдерів про результати (позитивні чи негативні), які були досягнуті від сформованої ділової репутації. Найпоширенішим і доступним інструментом отримання зворотного зв'язку є опитування стейкхолдерів. На цьому етапі відбувається порівняння фактично сформованої репутації компанії і цілей, поставлених при розробці репутаційної програми. У разі незадовільних результатів цикл управління діловою репутацією відновлюється, але вже з урахуванням виявлених невідповідностей.

Репутація є, мабуть, найбільш цінним майном компанії – те, що накопичується роками, і може бути зруйноване в одну мить. Репутація – це нематеріальний актив, який погано захищений від ризиків і невдач, але відкриває нові можливості і приносить дохід. Цей актив безпосередньо впливає не тільки на вартість компанії (в тому числі на її ліквідність і ринкову капіталізацію), але й на її здатність досягати стратегічних і виробничих цілей.

Зараз компанії пропонують широкий асортимент товарів і послуг, і для сучасних споживачів все більше значить не сам продукт, а позиція бренду, оскільки покупцям важливо не тільки задовольняти свої потреби, а й відчувати якусь соціальну значимість. Дослідники в

області реклами відзначають, що метою нового покоління стає не просто споживання, а споживання брендів як чуттєвих образів, що стає формою подання себе іншим людям (організаціям) і комунікацій з ними. Суспільство добре відгукується про компанії, які причетні до вирішення соціальних проблем, оскільки подібні організації оцінюються не тільки як соціально активні, але і як високорентабельні.

Щоб домогтися успіху в конкурентній боротьбі в сучасних умовах, компаніям вже недостатньо показувати високу ефективність, інноваційний потенціал, зростаючі показники прибутку. Важливо завоювати позитивну ділову репутацію, громадську довіру, які покликані забезпечити сприятливий соціальний фон для розвитку бізнесу.

Корпоративна соціальна відповідальність – це стратегія ефективного розвитку організації на ринку, яка сприяє збільшенню доходів компанії. Це багато в чому є конкурентною перевагою фірми, що формує позитивну думку, репутацію організації в суспільстві. Вона викликає суспільний резонанс, формує настрої громадськості і забезпечує компанії репутацію. Успішні бренди засновані на уявленнях про компанію як про надійного партнера і гідне місце роботи, що також є частиною програм корпоративної соціальної відповідальності. Тому сьогодні завдання будь-якої компанії, що прагне до лідируючих позицій – не тільки підтримувати цінність бренду, але й дотримуватися стандартів ділової поведінки, які відповідають очікуванням споживачів.

Таким чином, управління діловою репутацією має бути невід'ємною частиною функціонування будь-якої

фірми, оскільки є основою поліпшення фінансових показників, забезпечує підвищення привабливості компанії в очах партнерів, контрагентів і клієнтів, а також є ефективним механізмом підвищення конкурентоспроможності компанії, залучення інвестицій, лояльності стейкхолдерів, держави і суспільства в цілому.

Список використаних джерел:

1. Козлова Н.П. Формирование положительного имиджа и деловой репутации компании [Текст] / Н.П. Козлова // Теоретические основы развития экономических систем в современных условиях. – 2011. – № 1. – С. 67-71.

2. Шелекета В.О. Деловая репутация организации в контексте понятия социальной ответственности: морально-этические измерения менеджмента [Текст] / В.О. Шелекета, И.С. Дмитриева, Н.А. Кустова // Научный журнал «Сервис Plus». – 2015. – Том 9. – № 4. – С. 27-34.

3. Ковалева Е.Н. Имидж организации: концептуализация подходов / Е.Н. Ковалева [Текст] // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». – 2015. – № 3. – С. 316-330.

4. Сафарова Э.И. Влияние корпоративной социальной ответственности на бренд [Текст] / Э.И. Сафарова // Международный научный журнал «Символ науки». – 2016. – № 8. – С. 127-129.

5. Голышев И.Д. Учет показателей корпоративной социальной ответственности в управлении маркетинговой деятельностью [Текст] / И.Д. Голышев, А.И. Глушков // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». –

2013. – Том 7. – № 3. – С. 116-121.

6. Mizes L. Liberalizm v klassicheskoj tradicii [Text] / L. Mizes. – М.: Jekonomika. – 1995. – Р. 35.

7. Грекова Г.И. Оценка влияния социальной ответственности компании на её деловую репутацию [Текст] / Г.И. Грекова, Т.С. Савина // Вестник Новгородского государственного университета. – 2014. – № 82. – С. 50-55.

8. Агеев А.М. Предпринимательство: проблемы собственности и культуры [Текст] / А.М. Агеев. – М.: Наука, 1991. – 107 с.

9. Управление организацией. Энциклопедический словарь [Текст] / под ред. А.Г. Поршнева, А.Я. Кибанова, В.Н. Гунина. – М.: Изд. дом ИНФРА-М, 2001. – 822 с.

10. Кортунов В.В. Имитация здравого смысла. Очерки по теории мировой культуры [Текст] / В.В. Кортунов. – М.: Моск. общест. науч. фонд, 2001. – 516с.

11. Кортунов В.В. Рациональное и иррациональное в эволюции культурно-исторических типов мировоззрения [Текст]: Автореф. дис. ... д-ра филос. наук: 24.00.01 / В.В. Кортунов; Гос. ин-т искусствознания. – М., 1999. – 49с.

12. Томилова М.В. Модель имиджа организации [Электронный ресурс] / М.В. Томилова // Маркетинг в России и за рубежом. – 1998. – № 1. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/marketing/1998-1/05.shtml>. – Название с экрана.

13. Рева В.Е. Управление репутацией: учебное пособие [Текст] / В.Е. Рева. – М.: Издательско-торговая

корпорация «Дашков и Ко», 2009. – 136 с.

14. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach [Text] / R.E. Freeman. – Boston, 1984. – P. 46.

15. Брехов М.В. Корпоративная репутация в условиях трансформирующегося общества [Текст]: Автореф. дис....канд. социол. наук: 22.00.08 / М.В. Брехов; Волгогр. акад. гос. службы. – Волгоград, 2009. – 24 с.

16. КОРТУНОВ В.В. К вопросу о философско-культурологическом обосновании гуманитарной экспертизы социально-политических процессов [Текст] / В.В. КОРТУНОВ, В.О. Шелекета // Научный журнал «Сервис Plus». – 2014. – Том 8. – № 4. – С. 9-14.

17. Грекова Г.И. Влияние корпоративной социальной ответственности на формирование деловой репутации [Текст] / Г.И. Грекова, Т.С. Савина // Вестник Новгородского государственного университета. – 2011. – № 61. – С. 49-53.