

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-5>

УДК 338.246.025.88.033.12 (477)

УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ ОРГАНІЗАЦІЙ ЗА КРИЗОВИХ УМОВ: ОСОБЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

MANAGEMENT OF REPUTATION RISKS OF ORGANIZATIONS UNDER CRISIS CONDITIONS: FEATURES AND PERSPECTIVES

Налутка Павло Васильович

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8842-4232>**Мицишин Роман Васильович**

аспірант,

ЗВО «Львівський університет бізнесу та права»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1135-3532>**Nalutka Pavlo**

Lviv Polytechnic National University

Myshchysyn Roman

Institution of Higher Education "Lviv University of Business and Law"

Стаття присвячена проблемам формування ефективних систем управління репутаційними ризиками організацій за кризових умов. Досліджуються особливості та перспективи управління репутаційними ризиками організацій за кризових умов. Стаття визначає, що завчасне виявлення репутаційних ризиків можливе лише за умов постійного моніторингу, аналізування, контролювання дотримання обраного елемента реагування на ці ризики. Необхідним є виконання заходів щодо мінімізування репутаційних ризиків шляхом застосування інформаційної системи оцінювання, аналізування та контролювання репутаційних ризиків. Запропонована система управління репутаційними ризиками охоплює політику, положення організації в загальній корпоративній системі управління, інформаційну систему управління для моніторингу вразливості всіх видів діяльності організації щодо репутаційних ризиків, контролюючу функцію для уникнення контактів із клієнтами із незадовільною репутацією. Сформовано пропозиції для побудови системи управління репутаційними ризиками вітчизняних організацій за кризових умов господарювання.

Ключові слова: репутація, репутаційні ризики, система управління, стейкхолдери, імідж.

The article is devoted to the problems of forming effective systems for managing the reputational risks of organizations under crisis conditions. The main goals of the article are the formation and development of the reputational risk management system of organizations under crisis economic conditions. A positive business reputation under market conditions of business is a lever for maintaining a high level of the organization's competitive advantage. Therefore, it is important and relevant for the organization to form an effective system for managing reputation and reputational risks. The use of analysis methods contributed to the identification of key positions in the formation of the reputational risk management system. Under highly dynamic business conditions, especially those that have a significant impact, such as a pandemic, military actions, or other crisis phenomena, make it necessary to adjust the paradigm of reputation management, its functions, etc. In the conditions of digitization and martial law, the probability of reputational risks increases. Peculiarities and prospects of reputational risk management of organizations under crisis conditions are studied. The article specifies that the early detection of reputational risks is possible only under the conditions of constant monitoring, analysis, and control of compliance with the selected element of response to these risks. It is necessary to take measures to minimize reputational risks by using an information system for evaluating, analyzing, and controlling reputational risks. The proposed reputational risk management system covers the policy, the position of the organization in the general corporate management system (which must be periodically reviewed), the management information system for monitoring the vulnerability of all types of activities of the organization with reputational risks, the control function for avoiding contacts with customers with an unsatisfactory reputation. Proposals for building a reputational risk management system for

domestic organizations under crisis economic conditions have been formulated. The practical significance of the article lies in proposals for the formation and development of the reputational risk management system of domestic organizations under crisis conditions.

Keywords: reputation, reputational risks, management system, stakeholders, image.

Постановка проблеми. Позитивна ділова репутація за ринкових умов господарювання виступає важелем для утримання високого рівня конкурентної переваги організації. Тому для організації важливим є управління репутацією. Однак, за високо динамічних умов господарювання, особливо тих, що мають суттєвий вплив, таких як пандемія, воєнні дії, інші кризові явища, зумовлюють необхідність щодо коригування парадигми управління репутацією, його функціями тощо. Управління репутаційними ризиками сприятиме підвищенню рівня привабливості організації для споживачів, контрагентів та інших стейкхолдерів, покращуючи її репутацію.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблематики управління репутаційними ризиками організацій є присвячена низка наукових праць. Вагомі здобутки у формуванні, розробленні наукового, методологічного забезпечення розвитку системи управління даними ризиками мають такі вчені, як Абрамова А. [1], Баланчук Д. [16], Бобиль В. [11], Буряк А. [2], Виман О. [18], Герасименко О. [3], Дерев'яно О. [4], Жалдак Г. [5], Завербний А. [6, 7], Ломага Ю. [7], Карась О. [8], Кифяк В. [9], Помянська Н. [12], Римар А. [2], Стрікланд А. [17], Тарасенко Т. [14], Томпсон А. [17], Фурман А. [15], Чупріна М. [5], Шульга Н. [16] та багато інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не дивлячись на вивчення, деталізування елементів системи управління репутаційними ризиками за кризових умов, в основному це здійснюється для банків та фінансових установ [1, с. 93–97; 2, с. 10–14; 8; 11; 16, с. 21–26], оминаючи увагою інші види організацій.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Основними цілями статті є формування та розвиток системи управління репутаційними ризиками організацій за кризових умов господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Намагання організацій, їх керівництва перейти від існуючого положення до бажаного змушує їх не лише постійно покращувати власні фінансові індикатори, але й ділову репутацію [1, с. 16]. Це вимагає зосередження всіх можливостей організації

на моніторингу впливу внутрішнього, зовнішнього середовища. Однак, за умов пандемії, воєнних дій, інші кризових явищ, з'являються, окрім постійно діючих, із якими організація вже стикалася та є ознайомленою, репутаційних ризиків через додаткові деструктивні чинники, які необхідно своєчасно враховувати в системі управління репутацією організації. Також цифрове трансформування економічних систем сприяли появі нових видів ризиків таких як: кіберризик, ризик діджитал конкурентного середовища, ризик конфіденційності інформації, бізнес-репутації тощо [8, с. 96].

Формуючи стратегічні цілі керівництву організації необхідно для підсилення її конкурентоспроможності покращувати репутацію, управляючи саме репутаційними ризиками [1, с. 17–19]. Репутаційні ризики виступають одними із головних чинників впливу на організацію. Рівень їх небезпеки полягає у тому, що ними досить складно управляти. Репутаційні ризики виникають через те, що керівництво вітчизняних організацій приділяє мало уваги даній проблемі, не повністю розуміючи рівень потенційної загрози. В більшості вітчизняних організацій ще недостатньо механізмів управління репутаційними ризиками (серед яких основними виступають внутрішнє шахрайство, корупція, «токсичні» партнерства, ведення справ із ненадійними контрагентами, неправдива інформація в ЗМІ, оф- і онлайн-ресурсах тощо).

Формування, підтримання і захист репутації організації повинні стати одними із ключових інструментів впливу вітчизняних організацій на зовнішнє середовище. Окрім впливу на імідж підприємства негативна репутація також тягне за собою і юридичні наслідки. Ідентифікування цього, приміром, для суб'єктів первинного фінансового моніторингу відбувається при використанні ними послуг «надання послуг з метою введення в оману третіх сторін про ділову репутацію та надійність клієнта, реальний фінансовий стан та платоспроможність», послуги, при яких «підтверджують становище, ділову репутацію і надійність клієнта третім сторонам, не в повній мірі встановивши дані бухгалтерського обліку і показники фінансової звітності та/або

консолідованої фінансової звітності клієнта» тощо [10; 13].

Система управління репутаційними ризиками всередині організації повинна передбачати розроблення філософії даної організації, формування і розвиток корпоративного кодексу її поведінки, а також формування та підтримання іміджу топ-менеджерів, моделей ефективної поведінки для решти її співробітників (рис. 1) тощо. А за межами організації доцільним є формування взаємовідносин, очікувань всіх її стейкхолдерів: власників, партнерів, споживачів, постачальників, органів влади та інших. При чому процес із захисту репутації організації необхідно здійснювати на постійній основі протягом всього

часу її існування (рис. 1). Вітчизняні організації повинні розробляти стратегії щодо запобігання можливих спотворень власної репутації (функція планування і організування репутаційних ризиків). Дана стратегія повинна реалізуватися на базі моніторингу, аналізування стану ринку, виявлення і оцінювання внутрішніх і зовнішніх чинників.

Необхідно моніторити як позитивні так негативні публікації, згадування, що спрямовуються проти організації, її керівництва, проводити планування, організування та мотивування дій щодо їх нейтралізування, безперервно контролювати рівень репутації та за умови відхилення від бажаного рівня вносити корективи, застосовуючи регулюючу функцію



Рис. 1. Система управління репутаційними ризиками організації за кризових умов

репутаційних ризиків. При управлінні репутаційними ризиками необхідно формувати і розвивати такі позитивні складові репутації: імідж, позиціонування на ринку, відношення організації до клієнтів і партнерів, авторитет топ-менеджерів, рівень популяризування її на ринку, престижність місця працевлаштування, рівень стабільності тощо (рис. 1).

Під час формування системи управління репутаційними ризиками (рис. 1), передусім, потрібно ідентифікувати репутаційні ризики (на основі моніторингу, аналізування інформації, подій тощо, самооцінювання), кількісно, якісно оцінювати фактори для поточного рівня репутаційного ризику, прогнозування рівня очікуваних втрат. Наступним кроком має виступати процес із акумулювання відомостей, подій, що призведуть чи вже призводять до виникнення репутаційного ризику, їх реєстрування, облікування, виявлення причин подій тощо. Після цього необхідно застосувати заходи щодо реагування на ці ризики (зокрема, й запобігання їх на основі антисипативного управління). При настанні ризиків необхідно облікувати сукупні втрати, вартість відшкодування їх наслідків. Для завчасного виявлення репутаційних ризиків необхідно постійно моніторити, аналізувати, контролювати дотриманням обраного елемента реагування на них, виконання заходів щодо

мінімізування ризиків, зокрема шляхом застосування інформаційної системи оцінювання, аналізування та контролювання репутаційних ризиків [1, с. 96–97].

Система управління репутаційними ризиками повинна охоплювати політику, положення організації в загальній корпоративній системі управління, які потрібно періодично переглядати, інформаційну систему управління для моніторингу вразливості всіх видів діяльності організації щодо репутаційних ризиків, контролюючу функцію для уникнення контактів із клієнтами з незадовільною репутацією тощо. Все це потрібно здійснювати своєчасно задля вжиття відповідних заходів, спрямованих на підтримання, відновлення позитивного рівня репутації організації.

Висновки. В умовах діджиталізування, воєнного стану збільшується ймовірність настання репутаційних ризиків. Репутація організації є високо динамічною категорією. Тому вона потребує своєчасного формування та реалізування належної системи управління репутаційними ризиками (та й репутацією організації в цілому), запровадження механізмів, бізнес-процесів. Дані обставини зумовлюють потребу у формуванні ефективних систем управління репутаційними ризиками, застосування підходів щодо їх уникнення, запобігання чи мінімізування впливу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Абрамова А. Тенденції розвитку та особливості управління операційними ризиками комерційних банків. *Науковий вісник Полісся*. 2021. № 2 (23). С. 93–104.
2. Буряк А. В., Римар А. О. Репутаційні ризики банківського сектору: інституційні прояви суспільної довіри до фінансового сектору країни. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 12(3). С. 10–14.
3. Герасименко О. М. Ризик-орієнтований підхід до забезпечення економічної безпеки підприємства: концептуальні засади : монографія. Черкаси : Видав. О. Третьяков, 2019, 364 с.
4. Дерев'янка О. Г. Механізми впливу репутаційного менеджменту на бізнес-результати. *Стратегія економічного розвитку України*. 2018. № 42. С. 5–18.
5. Жалдак Г. П., Чупріна М. О. Управління репутаційними ризиками підприємства з урахуванням концепції корпоративної соціальної відповідальності. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2021. Том 20 № 1(47). С. 175–184.
6. Завербний А. С. Особливості впливу діджиталізування на розвиток репутаційного менеджменту у трансформаційному періоді. *Трансформація суспільних відносин в умовах цивілізаційних змін*. Харків : СГ НТМ «Новий курс», 2023. С. 299–307.
7. Завербний А., Ломага Ю. Проблеми та перспективи формування репутаційного менеджменту українськими підприємствами і організаціями з метою підвищення їх конкуренції. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/93>.
8. Карась О. О. Специфіка системи управління ризиками в банківській сфері. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3917>.
9. Кифяк В. І. Інституційне забезпечення управління ризиками бізнесу в умовах цифровізації. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2022. № 28. С. 85–98.
10. Методичний посібник щодо аспектів управління ризиками, як складової системи внутрішнього контролю у розпорядника бюджетних коштів. Київ. Міністерство фінансів України. 2022. 22 с.

11. Наукові та прикладні аспекти обліково-аналітичного забезпечення ризик-орієнтованого управління під заг. ред. В. В. Бобиля. Укр. держ. ун-т науки і технологій, Дніпро, 2022. 164 с.
12. Помянська Н. Ю. Управління діловою репутацією на синергетичних засадах. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Випуск 9. Частина 4. С. 57–61.
13. Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення «Про затвердження Порядку проведення перевірки ділової репутації покупця (потенційного покупця) засобу масової інформації» від 28.07.2022 р. № 495. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0865-22#Text>.
14. Тарасенко Т. М. Запровадження інноваційних технологій управління репутацією органів місцевого самоврядування: теорія та практика. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. Випуск 28. С. 158–164.
15. Фурман А. Управління репутацією у воєнний час. Ліга: Закон Бізнес, 2022. URL: https://biz.ligazakon.net/analitics/215083_upravlnnya-reputatsyu-u-vonniy-chas
16. Шульга Н. П., Баланчук Д. В. Феномен ризику репутації банку. *Економіка та держава*. 2019. № 6. С. 21–26.
17. Thompson A., Strickland A. *Crafting and implementing strategy*. 15 th edition. Irwin. 2006. 620 p.
18. Wyman O. Reputation risk on the rise. 2016. URL: <https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliverwyman/v2/publications/2016/dec/Oliver-Wyman-Reputation-Risk-On-The-Rise-PoV.pdf>.

REFERENCES:

1. Abramova A. (2021). Tendenciji rozvytku ta osoblyvosti upravlynya operacijnyjmy ryzykamy komercijnykh bankiv [Development trends and features of operational risk management of commercial banks]. *Naukovyj visnyk Polisy*. № 2 (23). P. 93–104.
2. Buryak A. V., Rymar A. O. (2017). Reputacijni ryzyky bankivs'kogo sektoru: instyucijni proyavy suspil'noji doviry do finansovogo sektoru krajiny [Reputational risks of the banking sector: institutional manifestations of public trust in the country's financial sector]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*. № 12. P. 10–14. (in Ukrainian)
3. Herasymenko O. M. (2019). Ryzyk-orijentovanyi pidkhid do zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpryemstva: kontseptualni zasady: monohrafiia. [Risk-oriented approach to ensuring the economic enterprise security: conceptual principles: a monograph]. Cherkasy: Vydav. O. Tretiakov, 364 p. (in Ukrainian)
4. Derevjanko O. G. (2018). Mekhanizmy vplyvu reputacijnogo menedzhmentuy na biznes-rezultaty. [Mechanisms of influence of reputation management on business results]. *Strategija ekonomichnogo rozvytku Ukrainy*. № 42. P. 5–18.
5. Zhaldak G. P., Chuprina M. O. (2021). Upravlynya reputacijnyjmy ryzykamy pidpryemstva z urakhuvanyam koncepciji korporatyvnoji social'noji vidpovidalnosti [Management of reputational risks of the enterprise taking into account the concept of corporate social responsibility]. *Rynkova ekonomika: suchasna teorija i praktyka upravlynya*. № 1(47). P. 175–184. (in Ukrainian)
6. Zaverbnyj A. S. (2023). Osoblyvosti vplyvu didzhitalizuvanya na rozvytok reputacijnogo menedzhmentu u transformacijnomu periodi. Rozdil u kol. monogr. Transformacija suspilnykh vidnosyn v umovakh cyvilizacijnykh zmin [Peculiarities of the impact of digitalization on the development of reputation management in the transformation period. Section in col. monogr. Transformation of social relations in the conditions of civilizational changes]. Kharkiv: SG NTM «Novyj kurs», pp. 299–307. (in Ukrainian)
7. Zaverbnyj A., Lomaga Yu. (2020). Problemy ta perspektyvy formuvanya reputacijnogo menedzhmentu ukrajinskymy pidpryjemstvamy i organizacijamy z metoju pidvyshchennja jikh konkurenciji [Problems and prospects of the formation of reputation management by Ukrainian enterprises and organizations in order to increase their competition]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 22. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/93>. (in Ukrainian)
8. Karas O. O. (2015). Specyfika systemy upravlynya ryzykamy v bankivskij sferi [The specific of risk management system in the banking sector]. *Efektivna ekonomika*. № 3. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3917>. (in Ukrainian)
9. Kyfiak V. I. (2022). Instyucijne zabezpechennja upravlynya ryzykamy biznesu v umovakh cyfroviziciji [Institutional support of business risk management in conditions of digitalization]. *Problemy inovacijno-investycijnogo rozvytku*. № 28. P. 85–98. (in Ukrainian)
10. Metodychnyj posibnyk shchodo aspektiv upravlynya ryzykamy, yak skladovoji systemy vnutrishnogo kontrolyu u rozporyadnyka budzhethnykh koshtiv [Methodical manual on aspects of risk management as a component of the internal control system of the manager of budget funds] (2022). Kyiv. Ministerstvo finansiv Ukrainy, 22 p. (in Ukrainian)

11. Naukovi ta prykladni aspekty oblikovo-analitychnogo zabezpechenya ryzyk-orijentovanogo upravlynya pid zag. red. V. V. Bobylia [Scientific and applied aspects of accounting and analytical support of risk-oriented management under general ed. VV Bobil]. (2022). Ukr. derzh. un-t nauky i tekhnologij, Dnipro. 164 p. (in Ukrainian)
12. Pomyanska N. Yu. (2014). Upravlynya dilovoju reputacijeju na synergetychnykh zasadakh [Management of business reputation on a synergistic basis]. *Naukovyk visnyk Khersonskogo derzhavnogo universytetu*. № 9(4). P. 57–61. (in Ukrainian)
13. Rishenya Nacionalnoji rady Ukrainy z pytan telebachenya i radiomovlenya «Pro zatverdzenya Poryadku provedenya perevirky dilovoji reputaciji pokypcy (potencijnogo pokypcy) zasobu masovoji informaciji» [Decision of the National Council of Ukraine on Television and Radio Broadcasting "On Approval of the Procedure for Checking the Business Reputation of the Buyer (Potential Buyer) of Mass Media"]. 28.07.2022. № 495. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0865-22#Text> (in Ukrainian)
14. Tarasenko T. M. (2022). Zaprovadzhenya inovacijnykh tekhnologij upravlynya reputacijeju organiv misceвого samovryaduvanya: teoriya ta praktyka [Introduction of innovative technologies for managing the reputation of local self-government bodies: theory and practice]. *Publichne upravlynya i administruvanya v Ukraini*. № 28. P. 158–164 (in Ukrainian)
15. Furman A. (2022). Upravlynya reputacijeju u vojenyj chas [Reputation management in wartime]. Liga: Zakon Biznes. Available at: https://biz.ligazakon.net/analytics/215083_upravlnnya-reputatsyu-u-vonniy-chas. (in Ukrainian)
16. Shul`ga N. P., Balanchuk D. V. (2019). Fenomen ryzyku reputaciji banku [The phenomenon of bank reputation risk]. *Ekonomika ta derzhava*. № 6. Pp. 21–26.
17. Thompson A., Strickland A. (2006). *Crafting and implementing strategy*. 15 th edition. Irwin. 620 p.
18. Wyman O. (2016). Reputation risk on the rise. Available at: <https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/v2/publications/2016/dec/Oliver-Wyman-Reputation-Risk-On-The-Rise-PoV.pdf>.