Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:
«Формування репутаційного менеджменту на підприємстві»
(за матеріалами ТОВ Аудиторська Фірма «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)»)

Студентки 2 курсу 4м групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації «Управління бізнесом» _____ Резнікової
Анастасії Павлівни

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор _____ Дєєва
Наталія Едуардівна

Гарант освітньо-
професійної програми:
доктор економічних наук,
професор _____ Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП 3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ 6
1.1. Сутність та концептуальні засади репутаційного менеджменту підприємства 6
1.2. Методичні підходи щодо оцінки ефективності репутаційного менеджменту 14
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ АФ «ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС (АУДИТ)» 23
2.1. Характеристика конкурентного середовища підприємства та його особливості 23
2.2. Аналіз та оцінка ефективності репутаційного менеджменту на підприємстві 31
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ АФ «ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС (АУДИТ)» 42
3.1. Розробка заходів щодо підвищення ефективності репутаційного менеджменту підприємства 42
3.2. Прогнозна оцінка ефективності впровадження управлінських рішень щодо репутаційного менеджменту підприємства 50
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 58
ДОДАТКИ 64

ВСТУП

Актуальність. У сучасному світі репутація підприємства є одним із ключових факторів його розвитку та прибутковості бізнесу. Ефективне використання цих інструментів та управління ними є складним процесом, який потребує ґрунтовної підготовки та досвіду такої діяльності. Для отримання конкурентних переваг підприємству необхідно не лише забезпечити ефективний процес виробництва товарів або надання послуг та їх реалізації, а й презентувати найкращим чином підприємство та його продукт потенційним споживачам з метою підвищення їх зацікавленості. Формування у свідомості людей позитивних асоціацій з компанією сприяє покращенню її репутації, створенню стійких зв‘язків з існуючими клієнтами, партнерами й інвесторами, а також більш активному залученню нових. Досягти ці цілі допомагає запровадження репутаційного менеджменту на підприємстві. Ігнорування такої діяльності може загрожувати підприємству зниженням його конкурентоспроможності або ж збитками внаслідок репутаційних втрат.

Мета випускної кваліфікаційної роботи - розробка і методично-практичне обґрунтування підходів до формування репутаційного менеджменту на підприємстві, визначення сучасних тенденцій та прогресивних практик у цій сфері.

Завдання випускної кваліфікаційної роботи:

- визначити сутність репутації підприємства та чинники, які впливають на її формування;

- охарактеризувати мету, етапи, технології репутаційного менеджменту підприємства;

- розглянути методичні підходи до оцінювання ефективності репутаційного менеджменту;

- охарактеризувати конкурентне середовище підприємства та його особливості;

- визначити основні чинники формування репутації підприємства та напрями його роботи по формуванню ділової репутації;

- визначити актуальні шляхи покращення ділової репутації та підвищення ефективності репутаційного менеджменту;

- розробити комплекс заходів щодо удосконалення репутаційного менеджменту на підприємстві;

- визначити прогнозну ефективність впровадження запропонованих управлінських рішень.

Об'єктом дослідження є процес формування репутаційного менеджменту.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти формування репутаційного менеджменту на підприємстві.

Методи дослідження. У ході виконання роботи використані такі основні методи дослідження: аналіз, синтез, дедукція, порівняння, узагальнення, аналогія, систематизація.

Інформаційна база дослідження: Для написання роботи використані праці вітчизняних і зарубіжних науковців, аналітичних центрів і рейтингових агентств, які займаються оцінюванням ділової репутації, бренду, ефективності репутаційного менеджменту, інформаційні матеріали щодо діяльності ТОВ Аудиторська Фірма "ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)", а також міжнародних компаній PwC, EY, KPMG, Deloite за 2014-2018 рр., інформаційні ресурси світової комп'ютерної мережі Internet.

Наукова новизна:

- розвинені закономірності формування ділової репутації;

- узагальнені сучасні тенденції в організації репутаційного менеджменту на підприємстві.

Інформація про апробацію результатів дослідження. Результати роботи відображені у наукові статті «Методичні основи репутаційного менеджменту на підприємстві», а також обговорювалися у ході низки воркшопів, проведених для співробітників ТОВ Аудиторська Фірма "ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)".

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій та списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 57 сторінок, в тому числі, 9 рисунків. Список використаних джерел містить 57 найменувань, викладених на 6 сторінках.

Робота виконана за матеріалами ТОВ Аудиторська Фірма "ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)", Київ.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та концептуальні засади репутаційного менеджменту підприємства

Репутація є невід'ємною складовою компанії, країни або людини. У цілому, на неї впиває багато зовнішніх та внутрішніх чинників, її легко зіпсувати, а відновити значно складніше. Гарна репутація компанії сприяє збільшенню числа її клієнтів та приваблює мотивованих працівників, а отже підвищує ефективність її роботи. Репутаційний збиток може бути як матеріальним, так і нематеріальним, наприклад, фінансові (грошові) збитки або статус, повага і престиж. Зазвичай, саме нематеріальні наслідки призводять до гучних скандалів та ще більших збитків.

Дослідження у цій сфері вже давно. Значний внесок у вирішення проблемних питань репутаційного менеджменту та оцінювання його ефективності зробили такі науковці, як С. Бай, Л. Віттакер, Г. Власіч, Н. Гардберг, А. Гош, О. Гребешкова, Г. Даулінг, Н. Дєєва, Б. Друкенміллер, О. Дуброва, П. Калафут, Е. Каррерас, К. Кемпбелл, О. Кершис, Дж. Лангер, Дж. Лоу, Дж. Мартін, А. Розман, М. Себастіан, І. Соколовський, Г. Хані, Е. Ханнінгтон, Д. Хейл та ін. З розвитком нових інформаційних, психологічних та інших технологій та посиленням їх впливу на процеси формування ділової репутації зростає необхідність у продовженні і розвитку таких досліджень.

З метою визначення сутності та концептуальних засад репутаційного менеджменту підприємства доцільно розпочати із характеристики поняття «репутація» та аналізу факторів, що впливають на її формування.

Існує багато визначень репутації. Серед значної кількості досліджених

варіантів доцільно виділити визначення, запропоноване Джонатаном Лоу і Памом Коеном Калафутом: «У певному сенсі репутація компанії є нематеріальною. Це буквально не що інше, як саме сприйняття організації різноманітними людьми. Вона непостійна, слизька, її легко скомпрометувати та неможливо контролювати» [24].

Слід зауважити, що це визначення пропонує комплексний підхід до репутації, яку важко визначити в грошовому еквіваленті, незважаючи на те, що збиток у кінцевому результаті буде цілком у вартісному вигляді. Це робить репутаційний ризик особливим викликом для внутрішніх аудиторів та ризик-менеджерів.

Термін «репутація» часто використовують неправильно, що призводить до помилок при розробці відповідної політики компанії. Репутацію не можна ототожнювати із синонімом бренду, іміджу або гудвілу.

Бренд - це споживча пропозиція, створена та керована його власником з метою отримання доходу. *Гудвіл* - це бухгалтерський термін для визначення нематеріальної вартості лояльності клієнтів організації. *Імідж* – це штучно сформований за рахунок певної діяльності (реклами, пропаганди та ін.) образ об’єкта (компанії), який може бути надуманим і не відповідати дійсності. А *репутація* – це сприйняття компанії іншими, певна очікувана поведінка, результат двосторонніх відносин, що формується на підставі тривалого досвіду. У бізнесовому середовищі часто використовується термін «ділова репутація».

Ще одне визначення репутації і репутаційного менеджменту запропонував Кент Кемпбелл: «Управління репутацією - це прагнення впливати на те, що і як люди думають про бренд або людину, якщо дивитися в Інтернеті. Інакше кажучи, компанія є тим, ким ви є. Репутація полягає в тому, що інші люди думають про вас і ким ви є, а сьогодні вона базується, головним чином, на тому, як ЗМІ зображують вас, а не на досвіді споживачів» [27]. За висновками О. Гладкої, репутація тяжіє до формування образу з метою поляризації, реклами

тощо, її формування не може обігнати природного ходу розвитку самого підприємства. Репутація підприємства є довгостроковим інвестиційним проектом та формується внаслідок певної пізнаванності і є результатом самого підприємства [4].

Отже, репутація компанії формується під впливом різних чинників. Їх розуміння і використання мають важливе значення для ефективного управління репутацією, просування компанії та її продукції на ринку.

Для більш повного розуміння поняття репутації Гаррі Хані пропонує поглянути на нього через призму шести важливих аспектів, що загалом складають акронім REPUTE [24]:

1. **R**elational construct або побудова відносин. Репутація є відображенням поглядів та очікувань зацікавлених сторін щодо певного статусу або поведінки об'єкту, що складає основу побудови стосунків.

2. **E**xception attributed або відмінності. Репутація приписується певним діям або поведінковій характеристиці, яка відрізняє підприємство від конкурентів. Це водночас і сприйняття особливостей, і диференціатор як з позиції клієнтів або партнерів, так і співробітників компанії.

3. **P**erception comparison або порівняльне сприйняття. Репутація спирається не на істину та реальність, а на поєднання досвіду, знань і довіри, що формує її сприйняття іншими.

4. **U**nintended consequences або непередбачувані наслідки. Вплив на репутацію може бути як цілеспрямований (у т.ч. з боку третій осіб), так і випадковий.

5. **T**rack record або історичний аспект. Репутація будується протягом тривалого часу за допомогою певної діяльності. Якість репутації базується на прогнозуванні поведінки шляхом екстраполяції від результатів цієї діяльності.

6. **E**motional appeal або емоційне сприйняття. Погіршення репутації виникає, якщо довіра до компанії не виправдалася та це призвело до розчарування.

У дослідженні Террі Ханнінгтона визначено, чим саме керуються споживачі у своєму виборі [31]. Як можна побачити на рис.1, репутація компанії стоїть на першому місці, що доводить її важливість і вплив на результати діяльності компанії. Також вагоме значення для прийняття рішення має належна інформація про компанію, що передбачає відвідування споживачами семінарів від цієї компанії, рекомендації друзів, знайомих, відомих особистостей або ЗМІ. Слід зазначити, що кожен з виділених елементів має відношення до загального процесу формування репутації компанії, тому вони також важливі для аналізу і процесу управління.

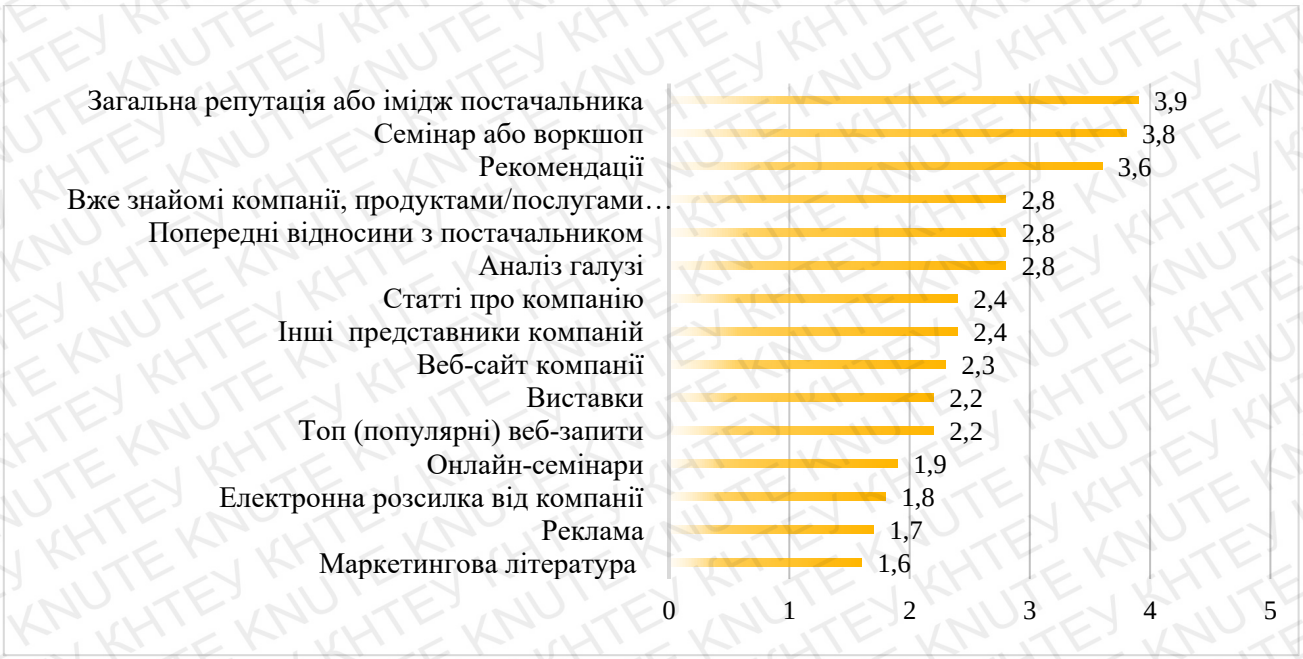

Рис.1. Структура чинників, які впливають на вибір споживачів

Джерело: [31]

Слід зауважити, що репутація компанії може бути *внутрішньою* і *зовнішньою*. При цьому слід визначити основні цільові групи, у середовищі яких формується певне сприйняття компанії. Для внутрішньої репутації це: персонал, керівництво, власники компанії. Для зовнішньої такими групами є:

споживачі, інвестори, кредитори, органи влади, постачальники, сервісні організації та інші партнери. Чинники формування репутації для зазначених цільових груп можуть відрізнятися, що важливо брати до уваги при визначенні заходів репутаційного менеджменту компанії.

У цілому, визначальне значення для репутації компанії мають такі чинники, як якість її товарів (робіт, послуг), тривалість перебування на ринку, сфера діяльності, економічні результати, якість роботи персоналу і керівництва, досвід співпраці з компанією її клієнтів, споживачів, партнерів, інвесторів, інформація про компанію і способи її поширення та інше. При цьому за даними експертів, найбільший внесок у формування ділової репутації дають якість продукції (робіт, послуг) компанії, її корпоративне управління та соціальна відповідальність [6].

Важливо враховувати, що походження компанії (її реєстрація у певній національній юрисдикції) також може мати вплив на формування її репутації. Дослідники виявили зв‘язок між репутацією країн і відповідних національних компаній [39]. Так, у 2018 р. лідером по репутації серед країн стала Швеція, замінивши на цій позиції багаторічного лідера – Канаду. Також високий коефіцієнт мають Фінляндія, Швейцарія, Норвегія, Нова Зеландія, Австралія, Канада, Японія, Данія та Нідерланди, які входять до першої десятки країн в рейтингу. Можна побачити, що лідери за репутацією серед національних компаній та країн схожі за позиціями.

Галузь, у якій працює компанія, також може впливати на формування ділової репутації. Так, за результатами дослідження 2019 Global RepTrak® 100 найвищою репутацією відзначаються нині виробники споживчих товарів (73,1 бали), за якими – представники великої промисловості (71,6), IT (71,3) і роздрібної торгівлі (70,8). Компанії, що відносяться до фінансового сектору, мають помітно нижчий рейтинг (64,9) [55].

За результатами досліджень Reputation Institute [35], три фактори, що

характеризують зусилля компанії у сфері корпоративної культури - умови праці, лідерство і корпоративне громадянство - формують 40% репутації компанії.

У цілому, репутація компанії має прямий вплив на бажання фахівців у ній працювати. Створення комфортної робочої атмосфери дозволяє знизити відтік кадрів, залучати молоді таланти, активізувати участь співробітників у бізнес-процесах, знизити витрати на персонал і, як наслідок, збільшити свою конкурентну перевагу і сформувати позитивний образ на ринку.

Репутаційний менеджмент має на меті посилення конкурентних переваг компанії, забезпечення зростання її вартості за рахунок реалізації комплексу заходів, які забезпечують позитивний вплив чинників формування репутації і мінімізують репутаційні ризики.

До *репутаційних ризиків* зазвичай відносять негативні події, здатні погіршити відношення зацікавлених осіб (цільових груп) до компанії, а також знизити їх готовність підтримувати ділові контакти з компанією. Згідно з результатами дослідження Reputation Institute Reputation Risk Best Practices 2016, найбільші репутаційні втрати здатні нанести зловживання фінансами, шахрайство, недостатня прозорість у роботі компанії, негативний вплив на довкілля, низька якість продукції, відтік кваліфікованих фахівців [29].

Крім того, О. С. Дуброва відносить до репутаційних ризиків ще такі: невідповідність дій компанії очікуванням цільових груп; помилки у побудові комунікацій, випадкове (чи усвідомлене) викривлення інформації при донесенні її цільовим аудиторіям, недоотримання аудиторію 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; відсутність офіційної та регулярно поновлюваної 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; недостатня увага до питань формування позитивної репутації з боку керівництва компаній, невисокий рівень команди менеджерів; звільнення топ-менеджменту; виникнення конфліктів між власниками та проблемних відносин з державними органами; необ'єктивна оцінка ситуації в компанії, невизнання (свідоме чи навмисне) існування проблем, непродумана політики реалізації продукції (послуг); виникнення форс-мажорних обставин тощо [6].

Науковці і практики пропонують різні концептуальні підходи до розробки системи репутаційного менеджменту компанії [6, 16, 54]. Підсумовуючи досліджену інформацію, можна виділити такі принципово важливі етапи репутаційного менеджменту:

1. Аналіз зовнішнього середовища компанії і поточної ситуації, визначення основних цільових груп з точки зору формування репутації, оцінка впливу чинників на репутацію.

2. Визначення репутаційних ризиків і шляхів протидії їм.

3. Визначення мети і завдань репутаційного менеджменту, формування заходів за різними напрямами діяльності (інформаційні, організаційні, соціальні та ін.), а також відповідальних у компанії за їх реалізацію.

4. Визначення критеріїв ефективності реалізації заходів, моніторинг результатів і їх відповідності очікуванням різних цільових груп.

5. Підведення підсумків, визначення шляхів удосконалення репутаційного менеджменту компанії.

Важливе значення має повноцінне інтегрування репутаційного менеджменту у процес бізнес-планування, оскільки ділова репутація є чинником впливу на бізнес. Це передбачає розробку відповідних заходів на рівні формування стратегії та розвитку відповідної внутрішньої корпоративної культури. Варто зазначити, що такий рівень інтеграції притаманний лише

невеликій кількості компаній.

З організаційної точки зору репутаційний менеджмент може здійснюватися як силами самої компанії, так і шляхом залучення спеціалізованих агентств. У першому випадку це потребує розробки відповідної стратегії на рівні керівництва компанії, а також посилення роботи підрозділів компанії (відділів або груп), які займаються зовнішніми комунікаціями, формуванням іміджу компанії, бренд-менеджментом, ризик-менеджментом, кібербезпекою.

Найбільш поширеними *технологіями репутаційного менеджменту* є такі:

- Організація спеціальних заходів і акцій, які дозволяють привернути увагу споживачів, партнерів, суспільства до компанії, її продукції, її соціальної активності тощо.

- Проведення заходів щодо укріплення внутрішніх відносин у компанії з метою створення сильної, мотивованої команди професіоналів.

- Формування стійких комунікацій у форматі business-to-business, що має на меті підвищення довіри і прозорості у роботі з партнерами.

- Формування надійних комунікацій із ЗМІ, оскільки вони у значній мірі впливають на формування суспільного відношення до певної компанії або бренду.

За висновками експертів [54], *основними видами стратегій управління репутацією* є такі:

- Формування репутації за рахунок топ-менеджерів компанії. Публічний лідер викликає повагу і довіру до компанії як з боку клієнтів і споживачів, так від потенційних партнерів і співробітників. Він є сильною мотивацією для решти співробітників компанії у контексті подальшої роботи над посиленням її репутації.

- Сильна команда як основа формування репутації. Цей аспект управління репутацією має найбільше значення для тих організацій, які пропонують

експертні послуги або технологічні рішення.

- Ретельне опрацювання місії і філософії компанії. Так, філософія компанії, заснована на основних чеснотах, допомагає сформувати імідж відповідальної, порядної, чесної компанії. Якщо підкріпляти цей імідж відповідними справами, він з часом перетвориться на позитивну репутацію компанії.

- Акцент на перевагах компанії, якими можуть бути, зокрема, висока якість продукції, багаторічний досвід, показники успішної реалізації проектів, фінансова стабільність тощо.

- Корпоративна соціальна відповідальність компанії.

Плануючи заходи репутаційного менеджменту, слід враховувати *сучасні тренди* у цій сфері. Фахівці вважають, що основна активність компаній щодо їх репутації буде спрямовуватися на продовження боротьби за довіру споживачів, удосконалення способів вимірювання репутації, подальше інтегрування репутаційного менеджменту у процес прийняття рішень, підвищення прозорості діяльності і розвиток комунікацій [38].

1.2. Методичні підходи щодо оцінки ефективності репутаційного менеджменту

Слід зазначити, що хоча існує багато різних методичних підходів до визначення ефективності репутаційного менеджменту, жоден з них не в змозі повністю охопити всі аспекти та дати точну оцінку, а отже дослідження у цьому напрямі продовжуються.

Передусім, ефективність репутаційного менеджменту залежить від *усвідомлення керівництвом компанії важливості цієї діяльності*. Формування та підтримання гарної ділової репутації компанії має особливо важливе

значення з огляду на те, що набуття конкурентних переваг в епоху постіндустріальної економіки і розвитку 4-ї промислової революції пов‘язане у більшій мірі з нематеріальними і неціновими чинниками (зокрема, послугами у сфері інформаційних та інших новітніх технологій). До таких чинників відноситься і репутація.

Значення репутації часто недооцінюється, оскільки його важко виміряти. У багатьох глобальних корпораціях це пасивний актив, який проявляється лише у різниці між балансовою вартістю компанії та ринковою. Часто ділова репутація стає об’єктом обліку тільки під час купівлі-продажу, злиття або поглинання компаній як майнових комплексів. Проте її вартісний показник багато в чому має умовний характер. Дуже складно оцінити реальну частку репутації у забезпеченні майбутнього доходу чи збереженні або ж розширенні частки ринку. При залученні нових клієнтів, інвесторів або наймі нових співробітників репутація часто має вирішальне значення. Іноді репутація компанії є прихованим стимулом до активізації її маркетингової та рекламної діяльності.

За даними експертів, репутація може забезпечувати від 20 до 80% вартості компанії на ринку цінних паперів, оскільки понад 60% інвесторів розглядають репутація як один з головних чинників формування вартості бренду. При цьому репутація повільно формується, але на відміну від матеріальних активів залишається стійкою до цінових коливань на ринку. Про вплив репутації на ефективність продажів свідчать такі дані: 87% людей перед купівлею товарів цікавляться відгуками про компанію, 73% споживачів більше довіряють компанії, якщо вона має позитивні відгуки про свою діяльність, 80% онлайнпокупців відміняли замовлення після читання негативних відгуків про роботу компанії, 62% споживачів вірять, що компанія з гарною репутацією не буде випускати продукцію поганої якості. Також гарна репутація компанії сприяє кращому підбору кадрів. Так, 67% спеціалістів відмовляються від

запропонованих вакансій через погану корпоративну репутацію бренда [54].

Слід зауважити, що розробка і реалізація заходів репутаційного менеджменту потребує певних ресурсів компанії – фінансових, кадрових та ін. Не всі компанії здатні віднайти для себе оптимальний баланс між відповідними витратами і здобутками від репутаційного менеджменту. Ускладнює ситуацію те, що ефективність репутаційного менеджменту складно оцінити точно, у той час, як витрати на нього мають чітке матеріальне вираження.

Аналізуючи співвідношення між прибутковістю компаній, які працюють на міжнародних ринках, і їх рейтингом щодо репутації, експерти дійшли парадоксального висновку, що найуспішніші компанії часто мають не найкращу репутацію. Так, видання PR Daily провело у 2013 р. порівняльний аналіз 10 найбільш прибуткових компаній зі списку FORTUNE 500 і компаній, які досліджувалися Harris Interactive Reputation Quotient [47]. При цьому найбільш прибуткові компанії ExxonMobil і Chevron займали досить низькі позиції за рейтингом їх репутації (відповідно 51 і 46 позиції). Загалом з першої десятки лідерів за прибутковістю лише такі компанії, як Apple (3 місце) і Microsoft (4 місце), входили також у першу десятку рейтингу репутації (займали відповідно 1 і 9 позиції). При цьому експерти зазначають, що серед причин такої ситуації може бути те, що такі великі компанії завжди знаходяться у центрі уваги і події навколо них вивчаються більш прискіпливо і досить критично. У той же час, помірні репутаційні втрати не відвертають від компаній споживачів їх продукції і партнерів, яких задовольняє висока якість продукції, її доступність, висока кваліфікація персоналу та інші привабливі риси компанії. Отже, можна вважати, що у цілому репутація є результатом оцінки ринком конкурентних переваг компанії.

Ефективність репутаційного менеджменту також залежить від правильної організації відповідної роботи, постійного моніторингу і контролю результатів. Для характеристики отриманого прогресу необхідно застосовувати певні

показники і цільові орієнтири.

Так, до *критеріїв ефективного управління діловою репутацією* О. С. Дуброва відносить такі: 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 [6].

Доцільно періодично порівнювати отримані у ході репутаційного менеджменту результати з визначеною метою та іншими цільовими орієнтирами. У цьому контексті важливе значення має також періодичне *оцінювання репутації компанії*.

Існує багато методологічних підходів до оцінки репутації. Зокрема, І.Соколовський виділяє такі методи: бухгалтерський, фінансовий, медіа (контент-аналіз), психологічний, соціологічний, маркетинговий та інші [51].

О.М. Гребешкова і О.В. Шиманська зазначають дві основні групи методів оцінки репутації: кількісні, в основу яких покладено вартісну оцінку певної складової нематеріальних активів фірми (гудвіл), і якісні, до яких відносяться репутаційні рейтинги. Авторки зазначають, що основними підходами до визначення вартості гудвіла є: оцінка репутації фірми як перевищення ринкової вартості фірми над вартістю її чистих активів; оцінка гудвіла методом надлишкових прибутків; поточна дисконтована оцінка майбутнього надприбутку на основі методики компанії Brand Finance та ін. [5].

Слід зауважити, що гудвіл оцінюється, як правило, під час купівлі-продажу бізнесу, реорганізації компанії (злиття, поглинання), підтвердження вартості компанії для кредиторів, інвесторів тощо.

Оцінка ділової репутації за методом оцінки активів може здійснюватися

такими способами:

- визначення різниці між ринковою ціною підприємства (на момент продажу) і вартістю всіх його активів за бухгалтерським балансом;
- визначення перевищення ринкової вартості активів над їх справедливою вартістю на день здійснення угоди (за міжнародними стандартами фінансової звітності).

Також може бути застосований метод капіталізації доходу, відповідно до якого визначаються чинники, які мають бути оцінені за певною шкалою, серед яких, зокрема, можуть бути такі: строк існування і роботи компанії, її прибутковість, місце розташування, показники економічного зростання, клієнтська база, технології тощо. Середнє арифметичне таких оцінок становитиме коефіцієнт капіталізації, який необхідно помножити на суму грошових коштів покупця, які залишилися після реалізації всіх інвестиційних проектів.

Оцінка репутації на основі мультиплікатора передбачає визначення індексу ділової активності, який базується на даних щодо нещодавніх продажів аналогічних компаній.

Оцінка репутації на основі методу надприбутку (за методикою Brand Finance і Interbrand) передбачає розрахунок доходу, отриманого компанією за рахунок бренду, помноженого на спеціальний коефіцієнт.

За висновками С.І. Бая і А.М. Розман, найбільш поширеним методом оцінки показників діяльності ділової репутації підприємства є репутаційні рейтинги [2]. Вони визначаються різними компаніями і можуть охоплювати компанії національного або глобального рівня. В Україні, зокрема, слід зазначити національний рейтинг якості управління корпоративною репутацією «Репутаційні АКТИВісти», що дозволяє оцінити ділову репутацію підприємств за такими критеріями: репутаційна стабільність, медіаактивність, іміджевий капітал, якість антикризових комунікацій, ступінь інноваційності PR-

активностей. Його визначає журі, до складу якого традиційно входять незалежні авторитетні експерти. Рейтинг складається серед національних компаній.

Оцінювання репутації може також відбуватися шляхом проведення різного роду опитувань – соціологічних, експертних, фокус-груп, телефонних/on-line тощо. Для цих видів досліджень важливе значення має визначення параметрів / критеріїв оцінювання, вибір яких залежить від цільової аудиторії.

Існують також комплексні методи оцінки репутації, які включають у себе як вартісні оцінки, так і репутаційні рейтинги та результати цільових опитувань. У цілому, найбільш повну картину може продемонструвати поєднання різних методів оцінки, оскільки кожен з них окремо охоплює лише певний аспект формування репутації або її впливу на певні сфери діяльності компанії.

У репутаційному менеджменті важливе значення має також *оцінка репутаційних ризиків.* Це можна зробити шляхом постійного моніторингу і аналізу середовища, ринку, поточної ситуації у роботі компанії, тенденцій розвитку економіки і суспільства не лише у державі, але й у глобальному масштабі тощо.

Ігнорування репутаційних ризиків здатне призвести до значних фінансових й іміджевих втрат компанії. Так, дві потужні аварії з масштабними негативними наслідками для екології – вибух нафтової свердловини на Алясці у 2002 р. і пожежа та затоплення нафтовидобувної платформи неподалік від узбережжя США у 2010 р. – спричинили величезні фінансові втрати і зіпсували репутацію британської нафтової компанії British Petroleum. За рік після останньої аварії вартість акцій компанії знизилась на 55%, збитки склали 5 млрд дол. Було прийняте рішення про продаж енергетичних активів в Канаді, США і Єгипті на 7 млрд дол. Витрати на відновлення довкілля і компенсації за позовами до 2015 р. перевищила 28 млрд дол. Відповідно до проведених у 2013 р. досліджень 43% американців продовжували негативно ставитися до British

Petroleum, а 59% не змінили свого ставлення й після проведення BP антикризової рекламної кампанії [43]. Показово, що наприкінці 1900-х – початку 2000-х років компанія вкладала багато коштів в укріплення своєї репутації у сфері енергетики та екології, і у 2008 р. мала свій найвищий рейтинг за силою бренду (Core Brand). Проте зазначені аварії звели нанівець результати багаторічного репутаційного менеджменту.

Відкликання 8,5 млн машин в Європі вартістю 6,7 млрд євро, квартальні збитки у розмірі 2,5 млрд євро, рекордний штраф у 18 млрд дол. і критичне падіння рівня репутації з 76,9 до 53 бали (за даними RepTrak). Таку ціну довелося заплатити автоконцерну Volkswagen за спробу приховування реальних показників забруднення довкілля у 2015-2016 рр. За даними Autolist, до лютого 2016 р. бажання автомобілістів купувати продукцію цього німецького концерну знизилось на 28%. Обсяг реалізації автомобілів Volkswagen у США знизився на 17%. Ринкова частка концерну з вересня 2015 р. по червень 2016 р. скоротилася на четверть. За тиждень VW втратив майже 20 млрд євро капіталізації. У 2015 р. концерн вперше за 13 років скоротив глобальні продажі автомобілів. Чистий прибуток Volkswagen у першому півріччі 2016 р. зменшився на 37% [43].

Інцидент, пов‘язаний з витоком конфіденційних даних 48 млн клієнтів глобальної торговельної мережі Target у 2013 р. також призвів до значних фінансових і репутаційних втрат. Відразу після події експерти оцінили прямі збитки компанії у 148 млн дол. У II п/р 2013 р. ціна акцій знизилась на 8%, прибуток – на 46%. У листопаді 2015 р. було сплачено 67 млн дол. компенсації на користь Visa, а у грудні компанія погодилася виплатити кільком американським банкам 39 млн дол. Негативні наслідки для репутації компанія відчуває до нині [43].

Іншим прикладом дії репутаційних ризиків є ситуація навколо низки фармацевтичних компаній США. Не зважаючи на те, що вони брали активну участь у вирішенні соціальних проблем, це не зміцнило суттєво їх репутацію. За

даними експертів, за останні 25 років великі представники цього бізнесу порушили законодавство США щодо просування препаратів на загальну суму 35 млрд дол. Такі факти і відповідні розслідування формують негативну репутацію цих компаній, яку складно виправити [38].

Висновки до розділу 1

Репутація компанії відображає її сприйняття іншими і впливає на її успішність і результати діяльності. Вона може бути внутрішньою і зовнішньою залежно від цільової групи.

Репутація формується під впливом різних чинників національного і глобального рівня. Серед них важливе значення у сучасному світі мають:

- досвід і практичні результати роботи, якість продукції/послуг;
- якість і поширеність інформації, яку отримують споживачі з різних джерел про компанію, її продукцію, мету і особливості діяльності;
- суспільна роль компанії, її соціальна і екологічна відповідальність;
- рівень культури і досвід роботи керівництва і персоналу компанії;
- її емоційне сприйняття іншими тощо.

Цілеспрямована робота щодо створення і укріплення позитивного іміджу і репутації компанії має важливе значення для її прибутковості. Ефективність репутаційного менеджменту залежить від усвідомлення керівництвом компанії важливості цієї діяльності, правильної організації відповідної роботи, постійного моніторингу і контролю результатів. Для характеристики отриманого прогресу необхідно застосовувати певні показники і цільові орієнтири, у т.ч. критерії ефективного управління, оцінки репутації і репутаційних ризиків.

Існуючі методи оцінки репутації - бухгалтерський, фінансовий, медіа (контент-аналіз), психологічний, соціологічний, маркетинговий та інші – дозволяють оцінити лише певний аспект формування репутації або її впливу на діяльність компанії. Доцільним видається поєднання різних методів оцінки

репутації, що дає можливість зробити комплексний багатофакторний аналіз.

Плануючи заходи репутаційного менеджменту, слід також враховувати сучасні тренди і результати наукових досліджень у цій сфері.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ АФ «ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС (АУДИТ)»

2.1. Характеристика конкурентного середовища підприємства та його особливості

Для дослідження конкурентного середовища компанії та визначення її особливостей необхідно, перш за все, визначити ринок, на якому вона оперує. ТОВ Аудиторська Фірма "ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)" (далі - PwC Україна) представлена на *ринку послуг*, а саме - вона пропонує аудиторські, консультаційні, юридичні, податкові та форензік послуги, а також супровід угод, корпоративне навчання та інше.

Враховуючи, що ринок послуг є дуже широким поняттям, яке включає у себе широкий перелік видів діяльності за різними напрямами, доцільно більш детально охарактеризувати основні види професійної діяльності компанії.

Аудиторські послуги надаються, як правило, у формі аудиторських перевірок (аудиту) та пов'язаних з ними експертиз, консультацій з питань бухгалтерського обліку, звітності, оподаткування, аналізу фінансово-господарської діяльності та інших видів економіко-правового забезпечення підприємницької діяльності фізичних та юридичних осіб.

Консультаційні послуги – це надання допомоги у вирішенні питань щодо розвитку бізнесу та впровадження стратегічних ініціатив. Частіше за все, вони передбачають надання консультацій з розробки організаційної структури нової компанії, реалізації та оцінки стратегій розвитку, операційного управління, розробки нових продуктів, організації і проведення закупівель, виробництва, продажу та маркетингу продукції (робіт, послуг), запровадження систем обробки фінансової інформації та фінансового звітування, проведення внутрішнього аудиту та контролю, оцінки ефективності інформаційних систем,

іноземних інвестицій, управління проектами тощо.

Юридичні послуги - це надання консультацій у банківській та фінансовій сфері, вирішення господарських спорів, врегулювання проблемних питань у сфері закупівель, захисту персональних даних та майнових прав, конкурентного, корпоративного, кримінального, трудового права та імміграційного законодавства, оформлення операцій з нерухомості, надання послуг для державного сектору, дотримання обов‘язкових процедур, пов‘язаних із виходом на ринок, реструктуризацією тощо.

Форензік послуги пов‘язані із застосуванням спеціальних підходів, методик та інструментів, які спрямовані на боротьбу з економічними злочинами, дотримання ділової етика, управління ризиками та ін.

Найпоширенішими видами економічних злочинів, на протидію яким спрямовуються форензік послуги, є такі: незаконне привласнення майна, фальсифікація документів, фінансування протиправної діяльності (у т.ч. тероризму), відмивання коштів, кіберзлочини, торгівля інсайдерською інформацією, порушення прав інтелектуальної власності, фінансові шахрайства, корупція, корпоративне шпигунство тощо.

Послуги, пов’язані із виходом компанії на міжнародні ринки капіталу, включають у себе первинне публічне розміщення цінних паперів, вибір біржі для первинного публічного розміщення цінних паперів, IPO діагностику та супровід нових публічних компаній після IPO, залучення капіталу на ринках довгострокового кредитування.

Послуги з ведення бухгалтерського обліку, розрахунку заробітної плати та підготовки податкової звітності передбачають ведення бухгалтерського обліку, здійснення корпоративного обліку, підготовку декларацій з податку на прибуток та податку на додану вартість, проведення розрахунку заробітної плати, консультування щодо оптимізації фінансової функції компаній, надання допомоги у вирішенні питань методологічного характеру, у т.ч. з питань

бухгалтерського обліку та інтерпретації відповідного законодавства, а також підбор персоналу для ведення бухгалтерського обліку та податкової звітності.

Окремо можуть бути запропоновані *послуги в сфері оподаткування*, які стосуються сплати непрямих податків, трансферного ціноутворення, оподаткування доходів підприємств і фізичних осіб, податковий супровід угод щодо злиття і поглинання, оподаткування зовнішньоекономічної діяльності тощо.

Супровід угод – це всебічний аналіз ефективності операцій з капіталом на основі обраної стратегії, дослідження змін кон'юнктури ринку, операційний, фінансово-економічний аналіз, використання ефекту синергії та інші дії, спрямовані на досягнення максимального ефекту від реалізації угоди.

Корпоративне навчання – це тренінги, програми для розвитку та підвищення кваліфікації працівників.

PwC Україна є учасницею *міжнародної мережі фірм PwC*, де у 158 країнах працює близько 250930 фахівців. Нині PwC входить до «великої четвірки» разом з такими компаніями, як EY, KPMG та Deloite. Раніше «велика четвірка» була відома як «велика вісімка». До неї входили такі великі міжнародні компанії, як Arthur Andersen, Arthur Young & Co., Coopers & Lybrand, Ernst & Whinney, Deloitte, Haskins & Sells, KPMG, Touche Ross, Price Waterhouse.

У 1989 р. два великих злиття перетворили «велику вісімку» у «велику шістку». Ernst & Whinney об'єдналася з Arthur Young & Co., щоб сформувати Ernst & Young; Deloitte, Haskins & Sells об'єдналася з Touche Ross, щоб сформувати Deloitte Touche. Потім у 1998 році Price Waterhouse об'єднався з Coopers & Lybrand, щоб сформувати PricewaterhouseCoopers, відомий нині як PwC. Це зменшило групу до «великої п'ятірки».

У 2002 р. компанія Arthur Andersen потрапила у гучний міжнародний скандал, пов'язаний з банкротством компанії Enron. Це мало незворотні

наслідки для репутації компанії і спричинило її виключення з «великої п’ятірки». Arthur Andersen було заборонено проводити аудит фінансової звітності компаній, у результаті чого згодом компанія перестала існувати. Відтоді чотири найбільші аудиторські фірми, які оперують на міжнародному ринку, стали «великою четвіркою».

Компанії «великої четвірки» охоплюють найбільшу частину світового ринку аудиторських, консультаційних, юридичних, податкових та інших послуг. Окрім зазначених потужних компаній на цьому сегменті ринку також представлена досить велика кількість менших фірм, які маюсь своїх клієнтів і прихильників. Частіше за все, такі фірми функціонують на національних або регіональних ринках.

У цілому, доцільно зробити висновок, що конкуренція на зазначеному сегменті ринку послуг досить висока, і компаніям необхідно постійно підвищувати рівень послуг, які вони надають, слідкувати за своєю репутацією, розвивати власний бренд та боротися за клієнтів.

На перший погляд, компанії «великої четвірки» дуже схожі, мають подібні структуру й ієрархію, працюють і одній галузі. Проте, між ними існують певні відмінності, які можуть сприяти формуванню їх конкурентних переваг, а також впливати на їх репутацію.

Передусім, різниця між цими компаніями виявляється у визначенні пріоритетного напряму розвитку. Так, PwC більше зосереджена на послугах у сфері аудиту, у той час як Deloitte - на сфері консалтингу. Вважається, що аудит є більш стабільним бізнесом, в якому компанія зберігає тих самих клієнтів протягом багатьох років, у той час як у консалтингу щороку необхідно починати з «чистого аркуша», шукаючи нових клієнтів. Проте зміна клієнтів, хоча і з різною періодичністю, властива для обох видів діяльності.

Знаходячись у постійному пошуку клієнтів і конкуруючи за них, компанії зацікавлені у забезпеченні репутації надійного постачальника якісних послуг.

Для компаній, які входять до «великої четвірки», визначальне значення для формування їх іміджу має всесвітньо відомий бренд. У той же час, на репутацію кожної з компаній можуть вплинути певні події і особливості їх діяльності у конкретній країні.

Корпоративна культура компанії, особливо такої, що працює на міжнародному ринку, має важливе значення для формування її іміджу і репутації, а також впливає на сприйняття компанії її клієнтами і працівниками.

Відмінності між компаніями стають особливо помітними тоді, коли людина переходить на роботу з однієї компанії «четвірки» в іншу.

Якщо переглянути інтерв'ю представників компаній «великої четвірки», то майже всі наголошують, що шукають серед претендентів на роботу у першу чергу талант, заповзятість, амбіційність та готовність працювати, а вже потім досвідчених спеціалістів. Це обумовлено тим, що компанії дають змогу навчатися у процесі роботи. Проте на практиці, не всі співробітники бувають задоволені процесом відбору кадрів, умовами роботи, атмосферою у колективі та іншими чинниками. Ґрунтуючись на відгуках та інтерв'ю колишніх та теперішніх співробітників EY, PwC, Deloitte та KPMG по всьому світу, розміщених у соцмережах, електронних і друкованих виданнях, можна зробити такі висновки: найбільше уваги особистісному та професійному розвитку працівників приділяють у PwC та Deloitte, відносини між колегами характеризуються приблизно однаково, проте показник задоволення компанією виглядає дещо по-різному: на першому місці - Deloitte, на другому - PwC, на третьому - EY і на останньому - KPMG. [32]

Проте, сприйняття компанії працівниками може відрізнятися від фактичних результатів її діяльності на ринку. Отже, доцільно проаналізувати і порівняти фінансові та інші показники діяльності компаній «великої четвірки», які також можуть вплинути на їх імідж і репутацію (рис.2.1, рис.2.2, рис.2.3).

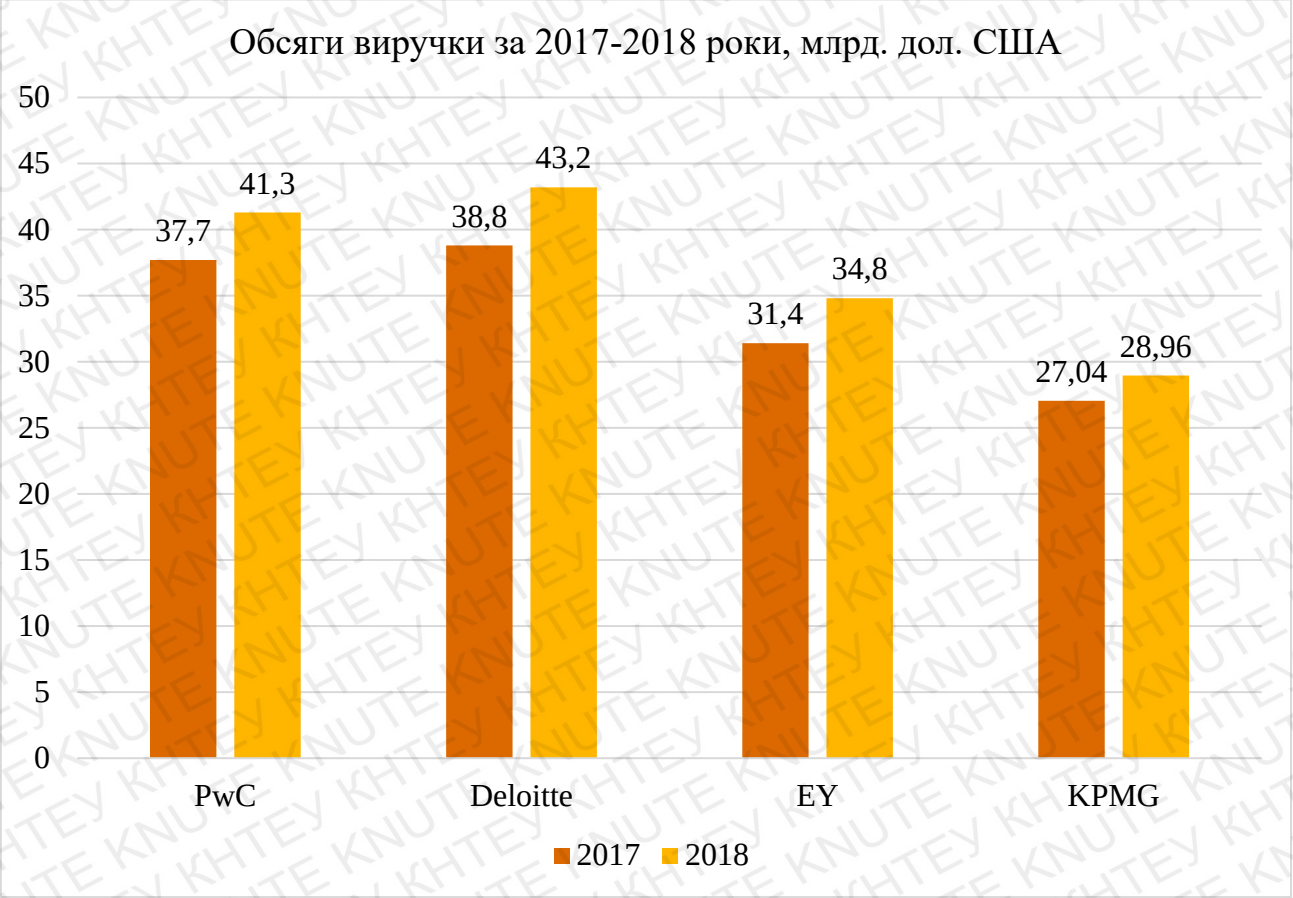

Рис. 2.1. Обсяги виручки по компаніям «великої четвірки» за 2017-2018 роки, млрд. дол. США

Джерело: [18, 21, 22, 23]

Слід зазначити, що фінансових та багатьох інших корпоративних показників цих компаній у розрізі окремих країнам, в т.ч. по Україні, немає у відкритому доступі, оскільки це конфіденційна інформація, і вона розміщується за власним бажанням юридичної особи. Тому наведені дані характеризують відповідні мережі компаній у світі у цілому.

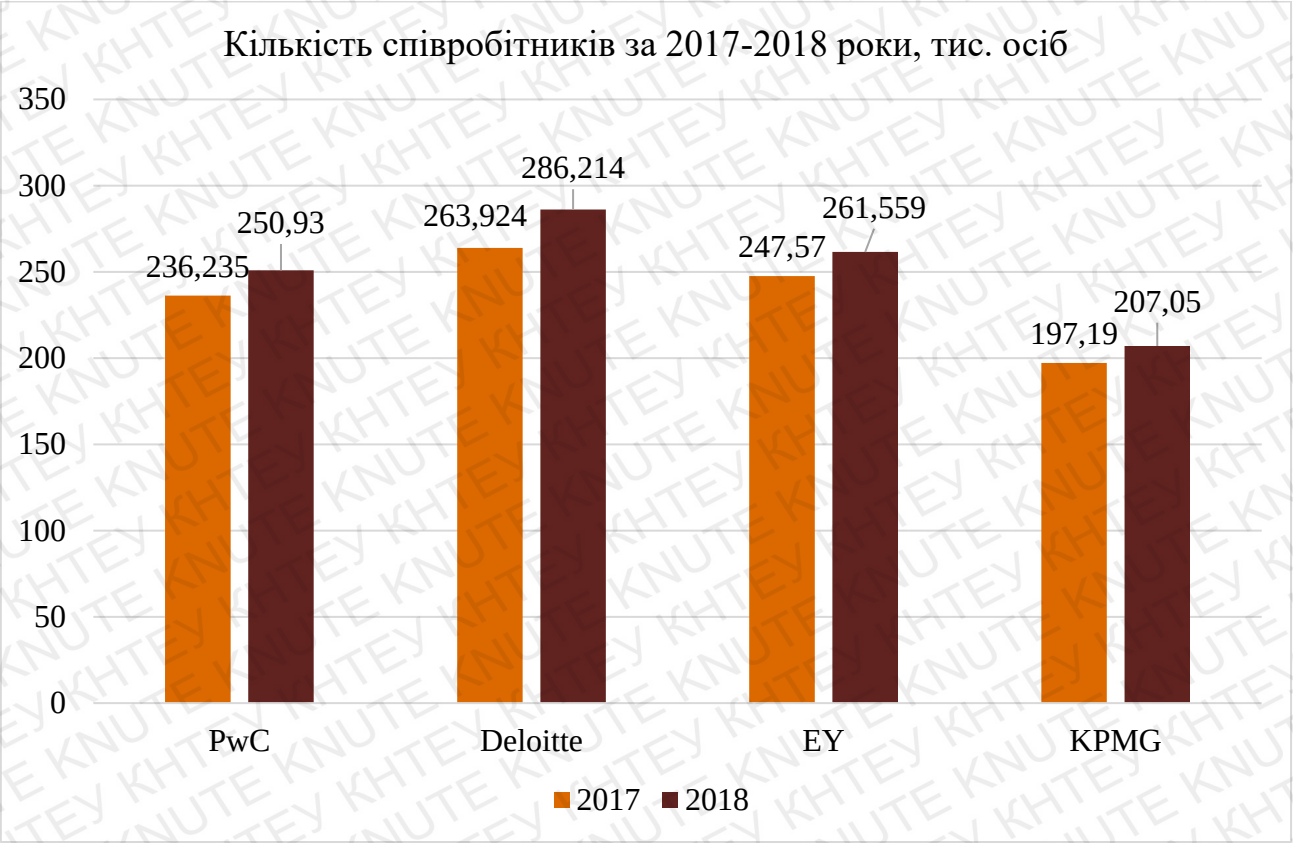

Рис. 2.2. Кількість співробітників по компаніям «великої четвірки» за 2017-2018 роки, тис. осіб

Джерело: [18, 21, 22, 23]

Можна побачити, що за фінансовими показниками перше місце у «великій четвірці» займає компанія Deloitte, не на багато випереджаючи PwC. При цьому відрив від показників інших двох компанії (EY і KPMG) є досить помітним. Тому варто розглядати компанії PwC і Deloitte як майже рівні за результатами фінансової діяльності.

За кількістю працівників PwC займає третє місце, проте за відсотком жінок, як на керівних посадах, так і серед нових співробітників, ця компанія є лідером та найближчою до гендерного балансу. Загалом серед компаній «великої четвірки» можна виділити два лідери – Deloitte та PwC. Вони показують стабільний розвиток та прагнення до гендерної рівності всередині компанії, що є перевагою у контексті стратегічного розвитку компанії.

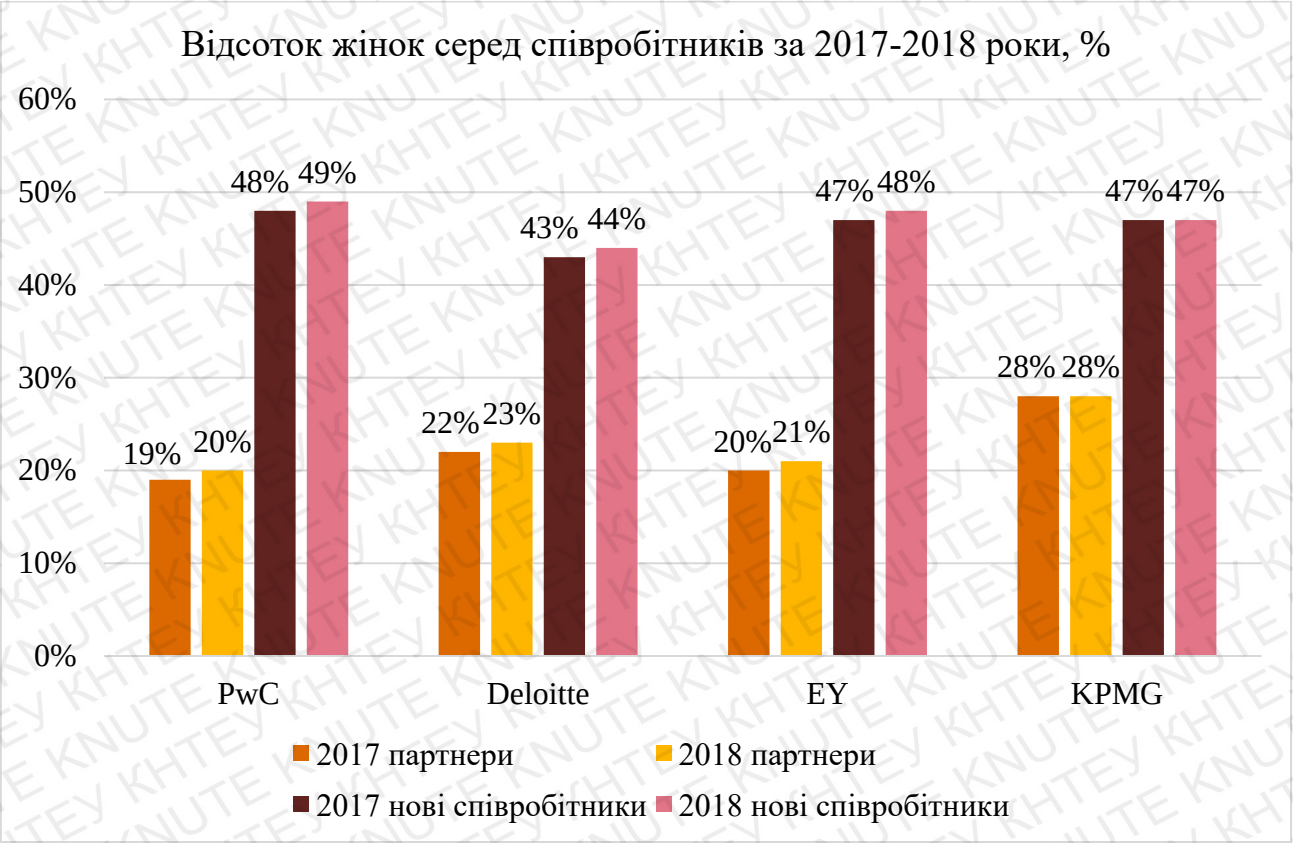

Рис. 2.3 Відсоток жінок серед співробітників компаній «великої четвірки» за 2017-2018 роки, %
Джерело: [18, 21, 22, 23]

В Україні представлені всі компанії «великої четвірки». Їх основні напрями діяльності, організаційні структури, тенденції розвитку у цілому відповідають особливостям формування і функціонування відповідних мереж у світі. Отже, запропоновані у роботі висновки можна у цілому екстраполювати на українські реалії.

PwC присутня на українському ринку з 1993 року. При цьому доцільно зазначити, що лише PwC має представництва не тільки в столиці України, а й у інших містах – Львові та Дніпрі. Інші компанії «великої четвірки» мають офіси лише у Києві.

2.2. Аналіз та оцінка ефективності репутаційного менеджменту на підприємстві

Одним з найбільш вагомих чинників формування репутації компанії є її досвід, практичні результати роботи та якість продукції/послуг. PwC як аудиторська і консалтингова компанія існує вже не один десяток років і успішно функціонує на ринках багатьох країн світу. Це формує довіру і високу репутацію компанії серед клієнтів. Фінансові показники компанії також свідчать про її ефективність і надійність.

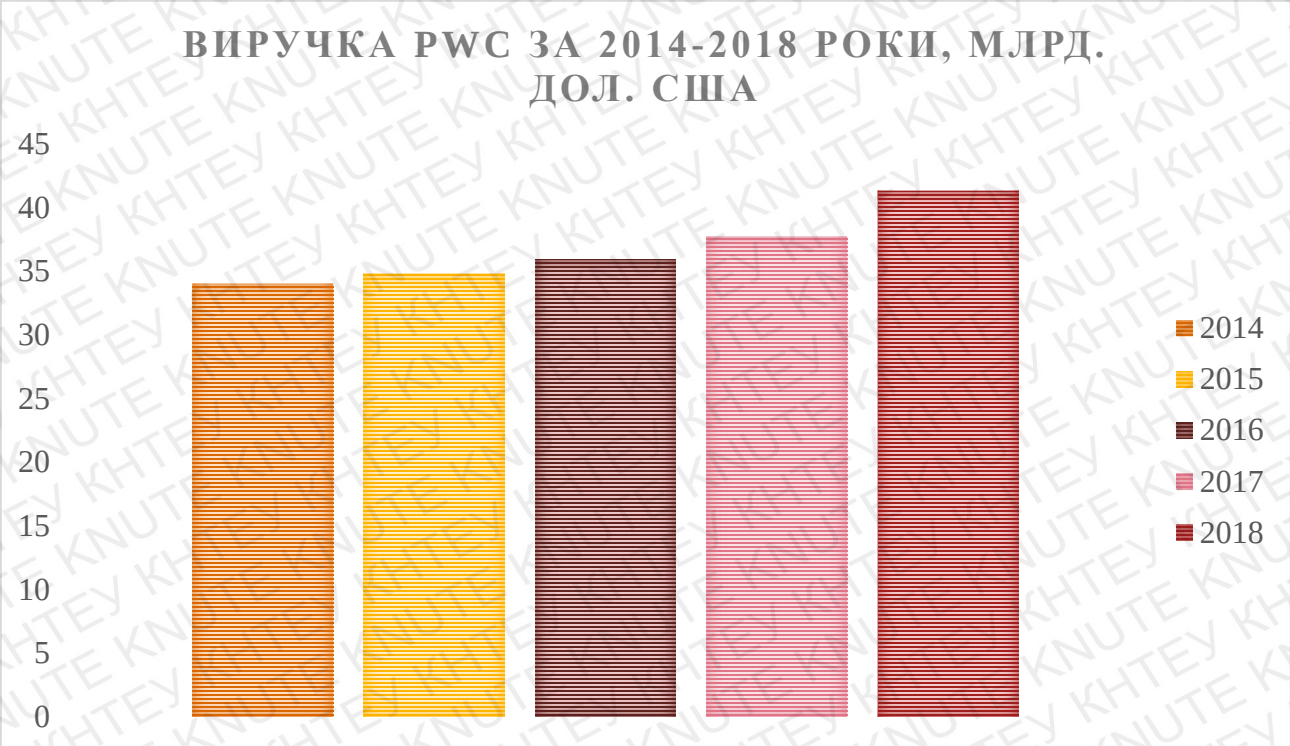

Рис. 2.4 Зміна обсягів виручки PwC за 2014-2018 роки, млрд. дол. США
Джерело: [10]

У 2018 році відбувся найбільший приріст виручки мережі компаній PwC у всьому світі (6%), а протягом останніх 5 років взагалі не було негативної тенденції у показниках (рис.2.4). Можна зробити висновок, що висока якість наданих послуг та надійна репутація компанії створювали необхідну мотивацію для вибору клієнтами у якості партнера саме PwC. З іншого боку, компанії

мережі PwC проводять регулярні дослідження рівня задоволеності своїх клієнтів.

У сучасному світі конкурентні переваги отримують все більше компаній, які орієнтуються не лише на фінансові результати діяльності, але й прагнуть до соціальної відповідальності.

У цьому контексті слід зазначити, що до особливостей діяльності PwC Україна відноситься, перш за все, її орієнтованість на людські цінності, прагнення створити позитивні зміни в суспільстві, створення та підтримка довіри з клієнтами. Звичайно, підвищення якості та удосконалення спектру професійних послуг залишається важливим традиційним напрямом розвитку компанії.

Що стосується створення сприятливої робочої атмосфери і посилення мотивації до праці, то PwC Україна не тільки надає своїм працівникам можливості для професійного розвитку, але також приділяє увагу особистісному розвитку та психоемоційному стану співробітників.

У цілому, головними цінностями PwC Україна є:

1. Чесність та порядність у вчинках.
2. Позитивні зміни у суспільстві.
3. Піклування одне про одного.
4. Колективна праця.
5. Розширення меж можливого.

Зазначені орієнтири і цінності у роботі PwC Україна свідчать про те, що компанія спрямовує зусилля не лише на власну вигоду та прибутки, а й на позитивні зрушення в оточуючому середовищі та світі у цілому – у соціальній, економічній, екологічній та інших сферах.

Важливе значення для формування репутації компанії має її сприйняття працівниками, які власне і забезпечують належну якість послуг. Дані PwC засвідчують стабільне зростання кількості співробітників за останні п’ять років

та її пік у 2018 р. Це означає, не лише розвиток компанії, але й те, що спеціалісти високо оцінюють PwC та мають бажання професійно зростати саме у цій компанії (рис.2.5).

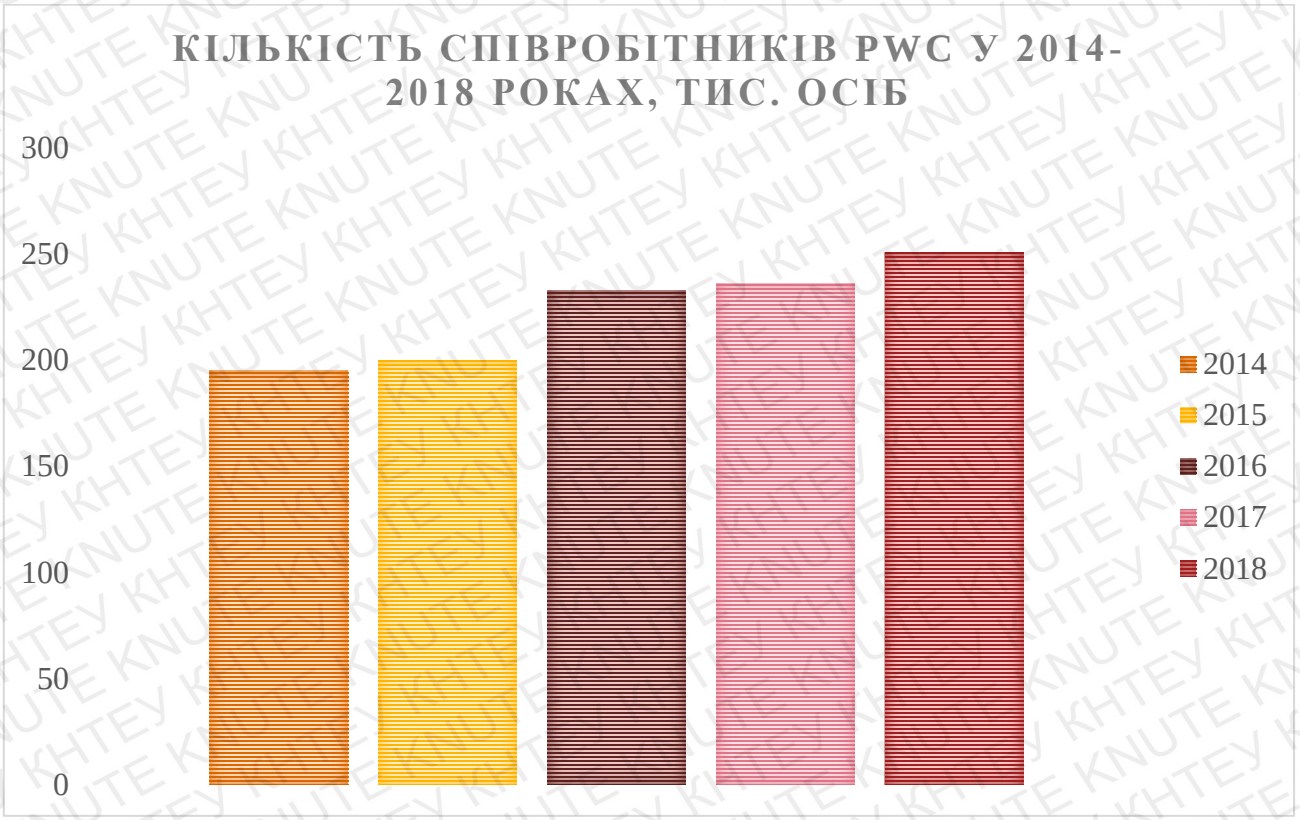

Рис. 2.5 Зміна кількості співробітників PwC за 2014-2018 роки, тис. осіб

Джерело: [10]

З метою створення сприятливого внутрішнього середовища PwC Україна докладає багато зусиль для забезпечення розвитку персоналу. Наприклад, компанія пропонує для співробітників безкоштовні курси англійської мови в офісі, ряд тренінгів та воркшопів, спрямованих на підвищення професійної та особистої обізнаності з широкого кола питань. Важливим напрямом діяльності компанії є організація і проведення внутрішніх тренінгів для нью-джоінерів (колег, які нещодавно влаштувалися в компанію), а також для інших співробітників з різних питань – від базових понять аудиту та міжнародних стандартів фінансової звітності до більш специфічних та пов'язаних з

конкретною галуззю питань. Також компанія повністю оплачує професійні міжнародні іспити для співробітників, такі як ACCA, CIA, CISA, CIMA та інші.

Сприятливе внутрішнє середовище в компанії формується не лише за рахунок створення належних умов для роботи і професійного розвитку співробітників, але й їх спільної активності у позаробочий час, організації відпочинку та дозвілля. Окрім корпоративів на державні свята, компанія проводить ще дуже багато інших заходів. Наприклад, в Україні є так званий «стретеджи дей» (strategy day), коли топ-менеджмент компанії розповідає про плани на поточний і наступний фінансовий рік, про успіхи минулого, відповідає на запитання від співробітників, а також запрошує представників деяких інших компаній поділитися своїм досвідом. Також компанія влаштовує один - два рази на місяць «хеппі фрайдей» (happy friday). Це одна з п’ятниць місяця, коли після закінчення робочого дня весь офіс збирається для того, щоб гарно провести час, поспілкуватися на теми, далекі від роботи. Такі заходи сприяють встановленню дружніх та міцних стосунків в колективі, адже люди мають змогу дізнатися більше одне про одного - хобі, вподобання у літературі або кінематографі тощо. В холодну пору року такі заходи проходять в офісі, а за сприятливих погодних умов – на терасі, яка також є частиною офісу в Києві. До речі, у теплу пору року на терасі можна обідати, пити каву та дивитися на чарівний захід сонця, адже офіс знаходиться в дуже мальовничому районі. Загалом, це сприяє зняттю психологічного напруження протягом насиченого робочого дня. Також влітку проходить ще один культурний захід - співробітники компанії мають змогу проявити власні таланти у співах, танцях та багато чому іншому.

Таким чином, співробітники компанії мають змогу не тільки професійно зростати, навчатися, відвідувати спеціальні тренінги, семінари та воркшопи, але і вдосталь відпочити. Це позитивно впливає на репутацію компанії зсередини та на ринку праці.

Важливе значення для створення сприятливого внутрішнього середовища компанії та укріплення її репутації має дотримання принципів гендерної рівності. Таку політику проводить і PwC Україна. Загалом можна побачити, що разом з найбільшим приростом співробітників у 2016 р., спостерігалося й найбільше зростання відсотка жінок серед нових співробітників (рис.2.6). За даними 2018 р. варто зазначити, що компанії PwC наблизилися до майже рівної кількості жінок і чоловіків серед нових найнятих співробітників, що є виконанням однієї з глобальних цілей ООН. Серед керівників ситуація трохи інакша, проте це обумовлено тим, що за ці роки не відбувалося суттєвих ротацій серед керівництва.

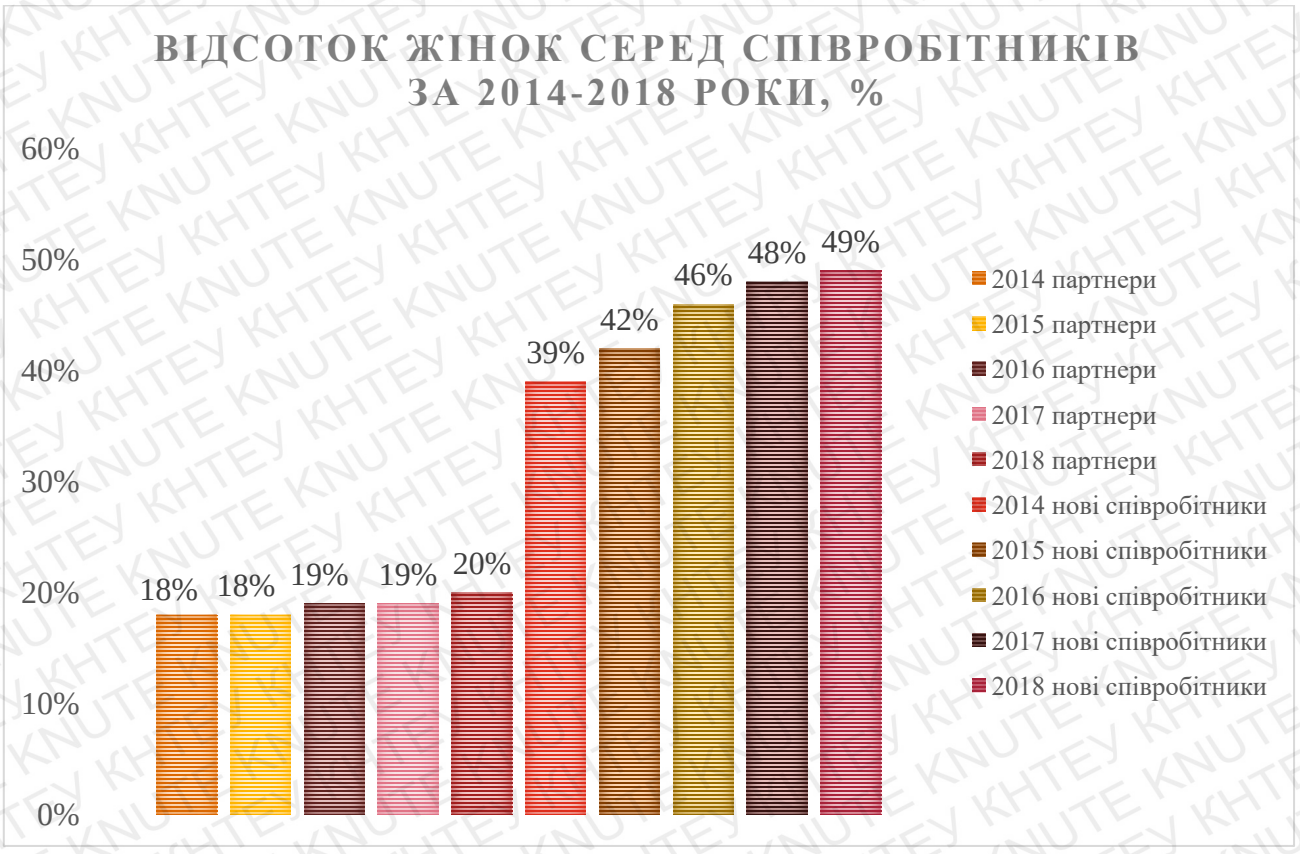

Рис. 2.6 Відсоток жінок серед співробітників PwC за 2014-2018 роки, %

Джерело: [10]

Соціальні інвестиції є важливою частиною прагнення компанії побудувати та зміцнити довіру в суспільстві, а також у вирішенні глобальних

проблем. З цією метою PwC Україна ділиться навичками, знаннями та талантом співробітників, зосереджується на освіті, розбудові потенціалу недержавних організацій та підтримці соціальних та мікропідприємств в Україні та у всьому світі. PwC Україна є активним учасником низки галузевих і професійних організацій, співпрацює з регіональними органами влади з метою покращення інвестиційної привабливості регіонів та вдосконалення управлінських навичок місцевих посадових осіб задля подальшого розвитку економіки та підвищення якості життя в цих регіонах. [10]

Оскільки очікування суспільства постійно зростають, компанія прагне до відповідальності не тільки за якість послуг, які надає, а і за вплив, який вона здійснює на людей і планету загалом. Необхідно зазначити, що PwC Україна приєдналась до Глобальної Угоди ООН і зобов'язана діяти відповідно до визначених принципів та будувати свою стратегію з урахуванням Цілей сталого розвитку ООН [30]. Компанія вважає, що ефективне використання ресурсів є одним з важливих завдань бізнесу. Саме тому у 2018 р. було використано на 9% більше відновлюваної енергії, ніж у попередній рік по відношенню до загального обсягу використаної електроенергії (60% у 2018). Також внеском компанії у напрямі збереження довкілля стала повна відмова від пластикових стаканів на кухнях, які були замінені чашками з фірмовим логотипом, та сортування сміття. Нажаль, в Україні не так багато компаній зробили ці не складні, але такі важливі кроки для покращення нашої екології.

Найціннішим ресурсом сучасності є час. Тож варто зазначити про істотний внесок часу і знань співробітників PwC Україна у суспільний розвиток України (рис.2.7). Компанія бере активну участь у різноманітних волонтерських проектах (донорство крові, збереження довкілля та ін.), перераховує грошові кошти на благочинність, реалізує соціальні проекти. Сумарно такі витрати компанії значно перевищують її витрати на управління.

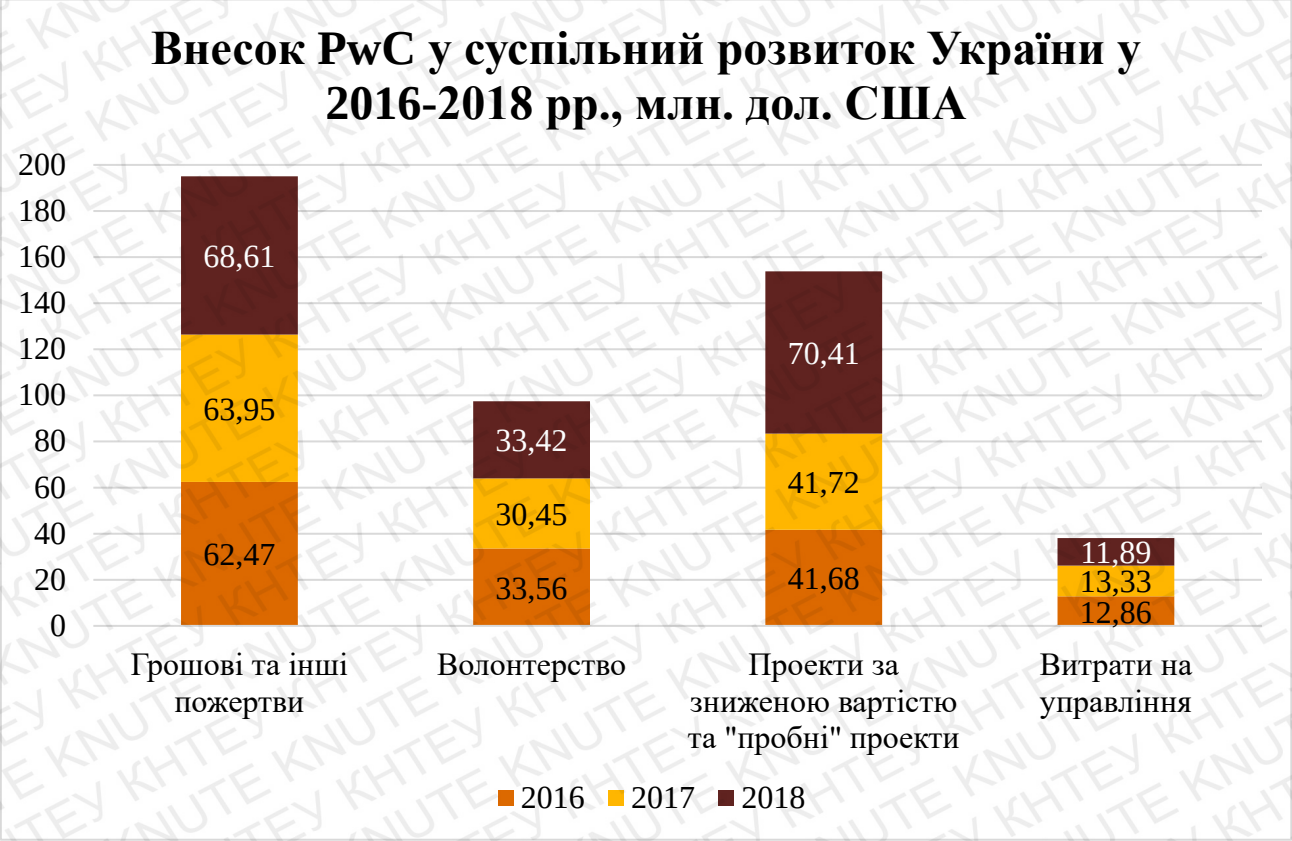

Рис. 2.7 Внесок PwC у суспільний розвиток України у 2016-2018 рр., млн. дол. США

Джерело: [10]

Як правило, найбільш активну участь у соціальній діяльності бере молодь. Як зазначалося у розділі 1, взаємодія з молоддю має важливе значення для зміцнення репутації компанії.

Варто зазначити, що середній вік співробітників PwC Україна всіх рівнів, включаючи як партнерів, так і інтернів, становить 32-34 роки. Такий молодий середній вік колективу забезпечує високу мобільність компанії, а також дозволяє запропонувати нові, творчі підходи до вирішення традиційних проблем. Це сприяє не лише підвищенню ефективності роботи компанії, але й зростанню її репутації в очах як клієнтів, так і співробітників.

Також з цього випливає, що компанія дбає про молодих спеціалістів та дає можливість знайти себе саме в ній. Тут слід враховувати, що між аудиторськими компаніями, у т.ч. з числа «великої четвірки», існує конкуренція

і за кваліфікованих спеціалістів. У цьому контексті репутація компанії як надійного і цікавого працедавця має важливе значення.

PwC Україна постійно проводить ознайомчі лекції, конкурси, турніри для студентів, бере участь у ярмарках вакансій у провідних вищих навчальних закладах. У такий спосіб компанія здійснює на лише свою популяризацію, але й реалізує принципи прозорості у роботі, формує довіру до себе серед потенційних працівників. Регулярність і висока популярність таких заходів, а також велика кількість претендентів на вакантні місця в компанії, яка перевищує їх пропозицію, свідчать про те, що репутація та зацікавленість серед молодих спеціалістів у PwC Україна дуже високі.

Одним із важливих факторів, що впливають на репутацію компанії, є забезпечення доцільної відкритості у її роботі. Цьому сприяє, зокрема, наявність власного сайту зі зрозумілою структурою, доступною інформацією щодо самої компанії, її діяльності в країні та за кордоном, видів послуг, кар'єрних можливостей, контактів тощо. PwC Україна відповідає цим критеріям, оскільки сайт компанії і її сторінки у соціальних мережах є досить інформативними.

У контексті діджиталізації світу присутністю соціальних мереж все важко когось здивувати. Проте важливо правильно використовувати ці інструменти, оскільки це також може впливати на репутацію компанії. PwC Україна має аккаунти в таких соціальних мережах як Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram та YouTube та регулярно додає свіжі новини, фотографії, відео та інформацію про відкриті вакансії.

Активна діяльність та підтримка у соціальних мережах має прямий вплив на репутацію компанії. Наприклад, у Twitter можна побачити, що в середньому за день з хештегом PwC робиться приблизно 150-200 твітів, що є свідченням як високої активності самої компанії, так і зацікавленості з боку інших користувачів мережі. Важливу інформацію надають також Google-тренди, тобто частота згадувань назви компанії у пошукових запитах (рис.2.8).

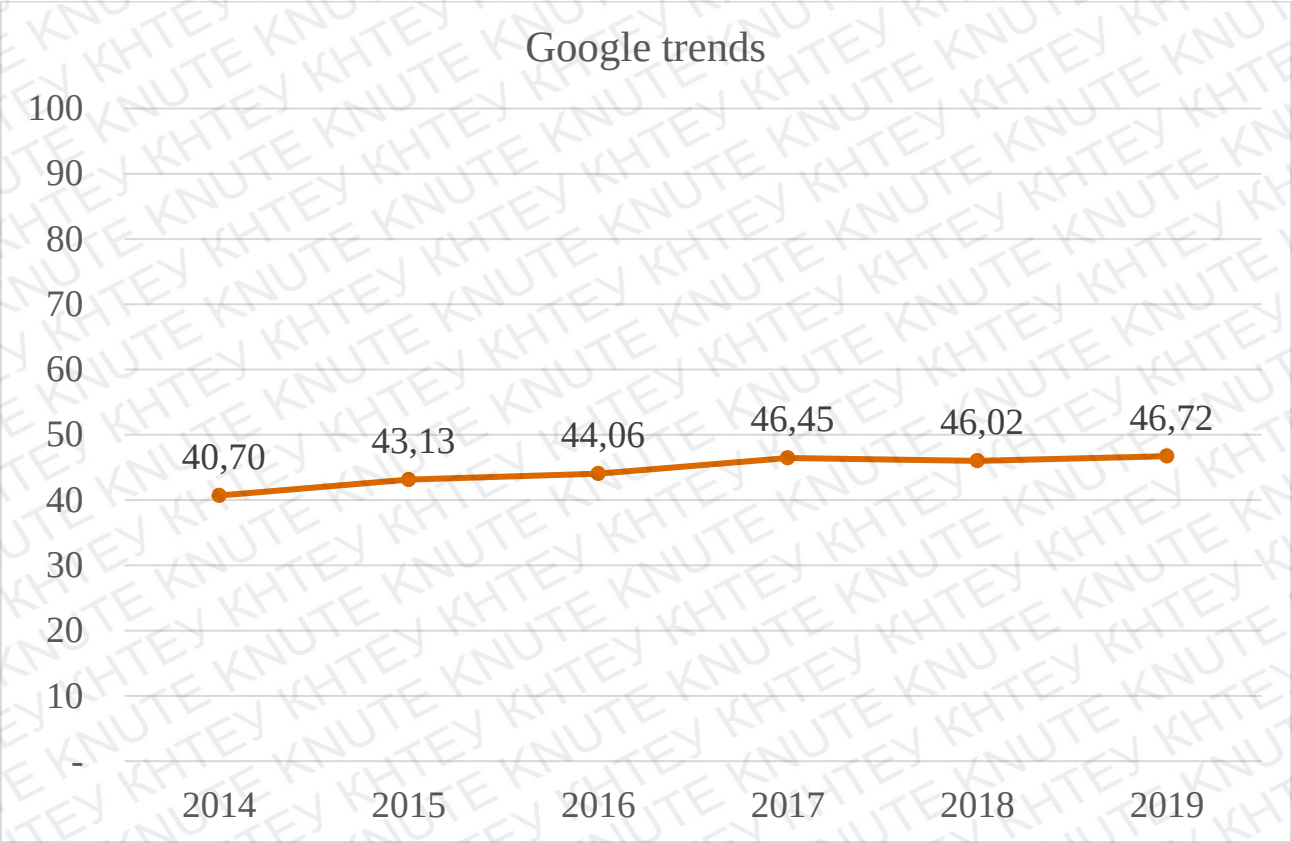

Рис. 2.8 Частота згадувань компанії PwC в Google за 2014-2019 роки, бали (макс.100)

Джерело: [26]

Ведення віртуального життя компанії має прямий вплив на її сприйняття іншими. Наявність офіційних сторінок в соціальних мережах складає частину гарної репутації компанії, адже це свідчить про її відповідність сучасним умовам, відкритість у роботі і розвиток. Навряд чи відсутність сторінки компанії в інстаграм погано вплине на її сприйняття потенційними та вже існуючими клієнтами, але для потенційних співробітників, партнерів та суспільства загалом це могло б стати додатковим каналом інформації. Проте таким інструментом, як інформаційні технології, треба вміти користуватися. Так, розміщення неправдивої, некоректної або заангажованої інформації, невідповідних фото, поширення суспільно неприйнятних коментарів може нашкодити репутації компанії.

Окремим напрямом роботи компанії по формуванню її іміджу і репутації є її участь у різноманітних культурних проектах. Вже не перший рік PwC Україна є гарантом правильного підрахунку голосів на національному відборі на Євробачення в Україні. Це є виявом поваги та довіри партнерів і суспільства до компанії.

Оскільки репутація напряму впливає на бренд, доцільно проаналізувати річний звіт Brand Finance Global 500 2019. За його даними, PwC входить до десятки найсильніших брендів, займаючи 10 місце з показником BSI 89,8 (у 2018 – 90,6) та з оцінкою статусу AAA+, що є найвищим показником. Проте, спостерігається невеликий спад у ціні бренду при стабільності оцінки статусу компанії [25].

Висновки до розділу 2

Важливість репутаційного менеджменту для PwC Україна обумовлена тим, що ця компанія працює на міжнародному ринку, має мережеву структуру, формує ділові відносини з багатьма великими підприємствами-клієнтами й інвесторами, працює в умовах конкурентного середовища.

PwC Україна є учасницею міжнародної мережі фірм PwC, яка працює на ринку послуг і демонструє стабільно високі результати діяльності. PwC входить до компаній «великої четвірки», між якими відбувається основна конкуренція, як за клієнтів, так і за працівників.

Значним внеском у формування гарної репутації PwC Україна є тривалий період її роботи як успішної міжнародної компанії і висока якість пропонованих нею професійних послуг. Високий рівень довіри клієнтів до компанії був забезпечений також за рахунок фінансової стабільності та прозорості її діяльності.

Важливими чинниками формування гарної репутації компанії стали її орієнтованість на людські цінності, соціальні і екологічні інвестиції, прагнення

запровадити позитивні зміни у суспільстві і сприяти вирішенню глобальних проблем.

Позитивне сприйняття компанії її співробітниками формується за рахунок створення сприятливої робочої атмосфери, належних умов праці і професійного розвитку, додаткових можливостей для відпочинку тощо. Також покращує репутацію PwC Україна запровадження у її роботі принципів гендерної рівності, активна взаємодія з молоддю, використання сучасних інформаційних технологій тощо.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ АФ «ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС (АУДИТ)»

3.1. Розробка заходів щодо підвищення ефективності репутаційного менеджменту підприємства

За результатами нещодавнього дослідження 2019 Global RepTrak® 100 експерти дійшли висновку, що загальний рівень довіри людей у світі до всіх компаній знаходиться нині на досить низькому рівні. 52% опитаних мають сумніви щодо добрих намірів компаній [19]. Така ситуація актуалізує питання щодо розробки і впровадження додаткових заходів репутаційного менеджменту, що дозволить посилити прихильність споживачів і партнерів до компанії. На підставі зазначеного дослідження фахівці визначити 6 основних напрямів покращення ділової репутації:

- *Зосередженість на підприємстві.* У сучасних умовах характер самого підприємства (корпоративна відповідальність, робочі місця, керівництво) має більше значення для ділової репутації, ніж продукція, яку воно випускає (66% проти 30%).

- *Забезпечення корпоративної відповідальності та сталого розвитку*. Позитивний вплив на суспільство, етичність і прозорість у роботі визначаються як найважливіші компоненти у просуванні ділової репутації.

- *Посилення ролі керівництва.* Корпоративне лідерство стає все більш значущим нині, а репутація керівника підприємства тісно пов'язана з репутацією всього бізнесу. Очікується, що керівники відіграватимуть більшу громадську роль і активно просуватимуть цінності своїх компаній. Водночас, скандали, пов'язані з неетичними або злочинними діями топ-менеджерів, дуже негативно позначаються на репутації компанії.

- *Пропонування власної історії.* Виграють ті компанії, які мають сильний

корпоративний наратив, і можуть пов‘язувати цілі своєї діяльності із своєю унікальністю.

- *Демонстрування більшої людяності*. Необхідно за будь-яку ціну уникати створення враження від компанії як корисливої і сконцентрованої лише на своїх прибутках. Натомість всіляко підкреслювати прогресивність компанії, її внесок у розвиток.

- *Залучення осіб, що здійснюють вплив на ринок (лідерів думок)*. Це, передусім, особи, які озвучують важливі для ринку теми і можуть посилити як позитивне, так і негативне сприйняття компанії серед широкої громадськості. Розробка правильної стратегії комунікації з відповідними гравцями може сприяти зростанню ділової репутації [33].

Крім цього, експерти виділяють низку трендів, які будуть впливати на бізнес-ландшафт у найближчі роки [37], і їх варто взяти до уваги у ході удосконалення репутаційного менеджменту:

- *Націоналізм проти глобалізму.* Сьогодні в економіці спостерігаються два різноспрямовані процеси - з одного боку, нові країни і компанії продовжують відкривати для себе глобальні ринки, з іншого - відбувається обмеження активності великого іноземного бізнесу в окремих країнах. Прикладом, такого процесу може стати протистояння США і Китаю, від якого потерпають такі компанії як, зокрема, Huawei.

- *Поширення «фейків».* Збільшення інформаційного потоку, доступність інструментів комунікацій створили новий вагомий репутаційний ризик - поширення неправдивої або викривленої інформації. За висновками Reputation Institute [56], поява гучних скандалів змусила багатьох споживачів вибірково ставитися до всієї інформації, яка до них надходить.

- *Небезпека кібератак.* Ризик стати жертвою кібератаки сьогодні є головним репутаційних ризиком. У 2016 році було зареєстровано понад 8 000 випадків крадіжки приватних даних, що на 40% перевищило показники

попереднього року. Компанії, які опинилися в центрі подібних скандалів, несуть найбільш відчутні втрати у сфері лідерства (-15,1%) та управління (-14,8%).

- *Фактор роботодавця.* У сучасних умовах спостерігається значне збільшення впливу корпоративної культури і сприйняття компанії як роботодавця на її репутацію і розвиток.

- *Створення нового медіа-ландшафту.* Поява і зростання впливу нових медіа вимагає корекції комунікаційної стратегії. Активний розвиток соціальних сервісів несе безліч можливостей і загроз. Ігнорування цих змін веде до втрати стійкого контакту з цільовою аудиторією. До переваг нових інструментів комунікацій можна віднести доступність інформаційних майданчиків широкому колу споживачів, оперативність поширення повідомлень, відсутність цензури і керованості джерел даних, великий вплив розміщеної інформації на аудиторію. Разом з тим, важливо не тільки стати активним учасником нового медіа-ландашафту, але і дотримуватися певних правил при його використанні. Ігнорування прийнятих підходів може викликати негативний ефект.

- *Зростання впливу молоді.* Багато провідних компаній все частіше стали виділяти з числа своїх споживачів категорію молодих клієнтів, чий вік не перевищує 35 років. Це обумовлено, зокрема, тим, що молоді споживачі складають 27% світового населення. Вони дуже активні і надзвичайно згруповані, а також мають свій особливий погляд на бізнес-процеси. Особливе значення для молоді мають такі чинники, як якість продуктів і послуг та соціальна активність компанії.

У ТОП-10 найбільш важливих характеристик у діяльності підприємства для цієї категорії споживачів входять:

- Висока якість продукції та послуг;
- Увага до потреб клієнтів;
- Випуск «значимої» продукції;
- Позитивний вплив на суспільство;

- Прозорість ведення бізнесу;
- Використання в управлінні високих етичних норм;
- Відкритість у роботі компанії;
- Підтримка пропонованих продуктів і послуг;
- Кваліфіковані менеджери;
- Відповідальний підхід до захисту навколишнього середовища.

У нещодавньому дослідженні The CMO Club and Reputation Institute встановлено підвищену потребу в удосконаленні сучасних систем управління репутацією у напрямі їх виходу за межі традиційних систем спостереження, заснованих на моніторингу показників просування продукції, брендів і рекламних кампаній [20]. Автори визначити три основні напрями покращення репутаційного менеджменту:

- Комплексний підхід до комунікацій з метою інтеграції всіх каналів комунікації (платних, власних, набутих, прямих) встановлення на цій основі зв'язку результатів маркетингової діяльності з наслідками для репутації.

- Аналіз загальної архітектури бренду з метою виявлення невикористаного потенціалу, який може існувати між метою діяльності компанії і її реальними результатами.

- Удосконалення методів оцінювання репутації, у т.ч. з метою кращого розуміння зв‘язків між брендом, репутацією і продажем.

Виходячи з аналізу репутаційного менеджменту PwC Україна, можна дійти висновку, що ця компанія у цілому вживає заходи щодо підтримки ділової репутації та націлена на її покращення. У значній мірі репутаційний менеджмент компанії враховує зазначені сучасні тенденції у цій сфері. Передусім, йдеться про забезпечення корпоративної відповідальності і сталого розвитку, орієнтацію на людські цінності у діяльності, наявність високої мети щодо позитивних змін у суспільстві й сприяння вирішенню глобальних проблем, зростання ролі молоді і жінок у компанії.

Визначаючи цілі і завдання репутаційного менеджменту PwC Україна не перспективу слід враховувати також наявні і потенційні репутаційні ризики, якими для компанії є:

- недоліки у побудові комунікацій з цільовими аудиторіями, недоотримання необхідної інформації;
- поширення неправдивої або викривленої інформації про компанію третіми особами;
- витік персональних даних клієнтів і співробітників компанії;
- кібератаки;
- відтік кваліфікованих кадрів;
- форс мажорні обставини, у т.ч. негативні події, пов‘язані з діяльністю філій PwC в інших країнах.

Підвищення ефективності репутаційного менеджменту PwC Україна передбачає як вжиття заходів щодо запобігання репутаційних ризиків, так і комплексного розвитку процесів управління діловою репутацією в компанії.

Серед основних напрямів підвищення ефективності репутаційного менеджменту PwC Україна слід зазначити такі:

1. Заходи, спрямовані на покращення репутації, які необхідно продовжувати виконувати та підтримувати на високому рівні. У цьому контексті доцільно концентруватися на:

- забезпеченні високої якості професійних послуг;
- розширенні спектру професійних послуг;
- забезпеченні високих фінансових результатів роботи;
- підтриманні високого рівня культури співробітників та керівництва компанії;
- продовженні активної суспільно-корисної діяльності компанії;
- підвищенні рівня соціальної та екологічної відповідальності;
- забезпеченні доцільної прозорості діяльності компанії;

- дотриманні принципів гендерної рівності;
- залученні до роботи молоді.

У цьому контексті актуальним виглядає продовження і посилення діяльності PwC Україна, пов‘язаної із проведенням заходів щодо укріплення внутрішніх відносин у компанії з метою створення сильної і мотивованої команди професіоналів. Враховуючи, що PwC Україна працює на ринку експертних і професійних послуг, основу її стратегії управління репутацією має складати саме акцент на сильну команду. Як зазначалося раніше, цей вид стратегії є найбільш ефективним для даного виду ринкової діяльності.

Також важливо продовжувати формувати стійкі комунікації з бізнеспартнерами, що сприятиме підвищенню довіри і прозорості у роботі з ними.

2. Заходи, ефективність яких доцільно підвищити.

Хоча PwC Україна усвідомлює важливість репутації та веде діяльність з урахуванням її значимості, існує декілька аспектів, удосконалення яких дозволить знизити репутаційні ризики компанії, а саме:

- покращення якості, поширеності та доступності інформації, яку отримують споживачі з різноманітних джерел про компанію, її продукцію, мету та особливості діяльності;
- посилення емоційного сприйняття компанії іншими, формування стійких позитивних асоціацій з компанією;
- посилення зв‘язків з лідерами думок (у т.ч. у медіа сфері), особами, що здійснюють вплив на ринок;
- підвищити упізнаваність компанії серед молоді.

З огляду на стійке зростання ролі інформації у професійному і повсякденному житті важливого значення набуває розробка компанією стратегії зовнішніх комунікацій і управління ними. Важливими елементами такої стратегії для PwC Україна могли б стати такі:

- визначення основних інформаційних посилів (наративів), які мають бути доведені до цільових аудиторій;

- регулярна інформаційна взаємодія зі ЗМІ, аналітиками, незалежними експертами, блогерами тощо;

- організація постійного моніторингу ЗМІ щодо висвітлення діяльності компанії, появи недостовірної інформації та ін.;

- своєчасне оновлення і оприлюднення інформації щодо різних аспектів діяльності компанії, інформаційне наповнення сайту компанії і сторінок у соціальних мережах;

- донесення місії і філософії компанії, регулярне розміщення інформації про конкретні справи, які підкріпляють імідж компанії як відповідальної, чесної, спрямованої на прогресивні зміни у суспільстві;

- акцентування переваг компанії – багаторічний досвід у роботі з провідними компаніями, професіоналізм колективу, фінансова стабільність, участь у проектах розвитку тощо;

- підвищення рівня публічності топ-менеджменту компанії;

- забезпечення пропорційності уваги і балансу думок різних цільових груп.

Для визначення впливу інформаційної політики компанії на її репутацію доцільно проводити періодичні оцінки ефективності її роботи з різними джерелами інформації, активності в інформаційному полі (кількість згадувань компанії в ЗМІ, індекс цитування, якісний аналіз негативних і позитивних згадувань компанії, тональності повідомлень, важливості новин, використання візуальних ефектів), охоплення цільових аудиторій, визначення репутаційних складових та ін.

Хоча PwC Україна має відділ, який безпосередньо займається піаркампаніями та працює із внутрішньою та зовнішньою інформацію, можливо, для розробки і реалізації стратегії зовнішніх комунікацій, яка має

стати частиною основних бізнеспроцесів, доцільно додатково залучити відповідних фахівців або спеціалізовану компанію.

3. Заходи, які потребують підвищеної уваги.

Враховуючи посилення останнім часом інформаційних і кібернетичних загроз у світі, необхідно розвивати такі напрями діяльності компанії, як:

- забезпечення кібербезпеки і захисту інформації;
- забезпечення швидкого реагування на фейкові новини та дезінформацію щодо компанії та результатів її діяльності.

Нещодавно компанія Google повідомила, що у випадку доведення того, що інформація, яка була викладена у мережу про будь-яку компанію, є фейковою – Google зобов'язується видалити її назавжди. І якщо компанія вчасно зреагує на появу такої інформації в мережі та звернеться з відповідним проханням до Google, репутаційні втрати від такої інформації можна мінімізувати, а можливо взагалі їх уникнути.

З огляду на зростання важливості репутаційного менеджменту для сучасних підприємств актуальним є питання щодо правильної організації такої роботи. Доцільно визначити відповідальний відділ або осіб, які б мали визначати цілі і ключові орієнтири відповідної політики, забезпечувати її ув'язку із основними бізнес процесами, сприяти ефективній роботі пресслужби та реалізації інших заходів у рамках стратегії зовнішніх і внутрішніх комунікацій, а також здійснювати періодичний контроль досягнутих результатів і оцінювання репутації компанії. Слід також зазначити, що відповідні фахівці компанії мають періодично підвищувати свою кваліфікацію, для чого компанія може відрядити їх на спеціалізовані курси або семінари.

Для оцінювання репутації компанії доцільно періодично проводити опитування у розрізі таких цільових груп:

- клієнти компанії (для визначення рівня їх задоволення якістю отриманих послуг, роботою з персоналом компанії, параметрів у роботі, які потребують покращення тощо);

- персонал компанії (на умовах повної анонімності для визначення рівня їх задоволення умовами роботи і атмосферою у колективі);

- лідери думок: незалежні експерти, науковці, медіаперсони, представники державної влади, ділових асоціацій та ін. (для визначення їх розуміння місії компанії, її суспільного значення, ролі у бізнесі, рівня популярності компанії і її топменеджерів тощо).

3.2. Прогнозна оцінка ефективності впровадження управлінських рішень щодо репутаційного менеджменту підприємства

Вжиття запропонованих заходів у сфері удосконалення репутаційного менеджменту дозволить PwC Україна досягти таких результатів:

- мінімізувати репутаційні, інформаційні, кібернетичні ризики та запобігти відповідним втратам;

- підвищити ефективність інформаційної політики компанії, як у сфері зовнішніх, так і внутрішніх комунікацій;

- посилити комунікації з існуючими клієнтами, підвищити рівень їх довіри і взаємодії з компанією, а також залучити нових клієнтів;

- посилити конкурентоздатність компанії;

- стримувати відтік кваліфікованих кадрів;

- підвищити ринкову вартість компанії за рахунок нематеріальних активів, до яких належить репутація.

Враховуючи, що PwC Україна має високу репутацію, не зазнала за останній час значних репутаційних втрат, а також перед нею не стоїть завдання підвищення капіталізації, продажу або реорганізації шляхом злиття з іншою

компанією, то вона не потребує проведення агресивної інформаційної кампанії, спрямованої на покращення її іміджу і репутації. Отже, йдеться, передусім про підтримання репутації на високому рівні і розвиток репутаційного менеджменту у відповідності з вимогами часу, адже формування ділової репутації – це довгостроковий процес.

Таким чином, компанія не потребуватиме значних додаткових витрат на реалізацію запропонованих заходів. Досягти визначені цілі можна шляхом удосконалення внутрішньої організації процесу управління репутацією, а також формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням завдань репутаційного менеджменту, розробки стратегії зовнішніх комунікацій. Важливе значення при цьому має визначення цільових орієнтирів управління репутацією, до яких можна віднести, зокрема, такі:

- довгострокове збереження позитивної думки про компанію серед клієнтів;
- відтік кадрів, нижчий за середній по галузі;
- зростання різниці між ринковою ціною компанії та вартістю активів;
- рівень упізнавання та частота появи у ЗМІ та інтернетресурсах відомостей про компанію та результати її роботи;
- відомість топменеджерів на ринку;
- високі офіційні та неофіційні рейтинги, в т.ч. міжнародні.

Періодичний моніторинг досягнутих показників і порівняння їх із визначеними цільовими орієнтирами у динаміці дозволить проводити оцінку ефективності впровадження управлінських рішень, а також вносити корективи у плани роботи компанії.

Якщо виходити з тенденцій, які мають місце у сфері репутаційного менеджменту PwC Україна за останні роки, можна припустити, що реалізація запропонованих заходів дозволить компанії досягти у середньостроковій перспективі, зокрема, таких цільових орієнтирів:

- підвищити свій рейтинг у Brand Finance Global 500 вище 10 позиції за показником BSI, зберігаючи при цьому статус компанії на рівні AAA+;
- підвищити індекс ділової репутації на 2%, що за оцінками експертів [2] має збільшити її ринкову вартість на 6%;
- знизити час на пошук нових клієнтів.

Висновки до розділу 3

Нині PwC Україна має гарну ділову репутацію, отже, основним завданням компанії у цій сфері на перспективу є підтримання репутації на високому рівні і розвиток репутаційного менеджменту у відповідності з вимогами часу.

Визначаючи цілі і завдання репутаційного менеджменту PwC Україна, слід враховувати наявні і потенційні репутаційні ризики, основними серед яких для компанії є ті, що знаходяться в інформаційній сфері, у сфері захисту даних і кібербезпеки, а також відтік кваліфікованих кадрів.

На підставі пофакторного аналізу фактичних результатів діяльності компанії доцільно виділити такі групи заходів, які мають бути вжиті з метою комплексного розвитку процесів управління діловою репутацією в компанії:

- заходи, спрямовані на покращення репутації, які необхідно продовжувати виконувати та підтримувати на високому рівні;

- заходи, ефективність яких доцільно підвищити;

- заходи, які потребують підвищеної уваги.

Важливе значення при цьому мають удосконалення внутрішньої організації процесу управління репутацією, формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням завдань репутаційного менеджменту, визначення цільових орієнтирів управління репутацією, розробка стратегії зовнішніх комунікацій, підвищення професійної кваліфікації уповноважених

співробітників, періодичний моніторинг досягнутих результатів та внесення відповідних коректив у плани роботи компанії.

Реалізація заходів щодо удосконалення репутаційного менеджменту дозволить PwC Україна мінімізувати репутаційні, інформаційні, кібернетичні ризики та запобігти відповідним втратам, підвищити ефективність інформаційної політики компанії, посилити конкурентоздатність компанії, стримувати відтік кваліфікованих кадрів, а також підвищити ринкову вартість компанії за рахунок нематеріальних активів, до яких належить репутація.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Репутація компанії відображає її сприйняття іншими і впливає на її успішність і результати діяльності. Вона може бути внутрішньою і зовнішньою залежно від цільової групи.

Репутація формується під впливом різних чинників національного і глобального рівня. Серед них важливе значення у сучасному світі мають:

- досвід і практичні результати роботи, якість продукції/послуг;
- якість і поширеність інформації, яку отримують споживачі з різних джерел про компанію, її продукцію, мету і особливості діяльності;
- суспільна роль компанії, її соціальна і екологічна відповідальність;
- рівень культури і досвід роботи керівництва і персоналу компанії;
- її емоційне сприйняття іншими тощо.

Також репутація компанії може бути внутрішньою і зовнішньою. Для цілей репутаційного менеджменту слід визначити відповідні цільові групи, у середовищі яких формується певне сприйняття компанії, оскільки чинники формування репутації для них можуть відрізнятися.

Цілеспрямована робота щодо створення і укріплення позитивного іміджу і репутації компанії має важливе значення для її прибутковості. Метою репутаційного менеджменту є посилення конкурентних переваг компанії, забезпечення зростання її вартості за рахунок реалізації комплексу заходів, які забезпечують позитивний вплив чинників формування репутації і мінімізують репутаційні ризики.

Ефективність репутаційного менеджменту залежить від усвідомлення керівництвом компанії важливості цієї діяльності, правильної організації відповідної роботи, постійного моніторингу і контролю результатів. Для характеристики отриманого прогресу необхідно застосовувати певні показники і цільові орієнтири, у т.ч. критерії ефективного управління, оцінки репутації і

репутаційних ризиків.

Вибір технології і моделі репутаційного менеджменту здійснюється з урахуванням конкретних цілей і сфери діяльності підприємства. Плануючи заходи репутаційного менеджменту, слід також враховувати сучасні тренди і результати наукових досліджень у цій сфері.

У цілому, оцінювання ефективності репутаційного менеджменту є складним і неоднозначним процесом. Це обумовлено, зокрема, тим, що формування репутації відбувається протягом тривалого часу, а витрати на реалізацію відповідних заходів мають здійснюватися доволі регулярно.

Результатом репутаційного менеджменту може виступати підвищення підприємством своєї репутації до певного рівня. Існуючі методи оцінки репутації - бухгалтерський, фінансовий, медіа (контент-аналіз), психологічний, соціологічний, маркетинговий та інші – дозволяють оцінити лише певний аспект формування репутації або її впливу на діяльність компанії. Доцільним видається поєднання різних методів оцінки репутації, що дає можливість зробити комплексний багатофакторний аналіз.

Важливість репутаційного менеджменту для PwC Україна обумовлена тим, що ця компанія працює на міжнародному ринку, має мережеву структуру, формує ділові відносини з багатьма великими підприємствами-клієнтами й інвесторами, працює в умовах конкурентного середовища.

PwC Україна є учасницею міжнародної мережі фірм PwC, яка працює на ринку послуг і демонструє стабільно високі результати діяльності. PwC входить до компаній «великої четвірки», між якими відбувається основна конкуренція, як за клієнтів, так і за працівників.

Значним внеском у формування гарної репутації PwC Україна є тривалий період її роботи як успішної міжнародної компанії і висока якість пропонованих нею професійних послуг. Високий рівень довіри клієнтів до компанії був

забезпечений також за рахунок фінансової стабільності та прозорості її діяльності.

Важливими чинниками формування гарної репутації компанії стали її орієнтованість на людські цінності, соціальні і екологічні інвестиції, прагнення запровадити позитивні зміни у суспільстві і сприяти вирішенню глобальних проблем.

Позитивне сприйняття компанії її співробітниками формується за рахунок створення сприятливої робочої атмосфери, належних умов праці і професійного розвитку, додаткових можливостей для відпочинку тощо. Також покращує репутацію PwC Україна запровадження у її роботі принципів гендерної рівності, активна взаємодія з молоддю, використання сучасних інформаційних технологій тощо.

Аналіз і узагальнення сучасних тенденцій в організації репутаційного менеджменту на підприємстві дозволяє визначити актуальні шляхи покращення ділової репутації та підвищення ефективності репутаційного менеджменту на підприємстві, а саме:

- посилення корпоративної культури і корпоративної відповідальності;
- посилення громадської ролі керівництва підприємства;
- формування і просування підприємством власної історії.
- реалізація комплексного підходу до формування комунікацій;
- дотримання принципів гуманізму і гендерної рівності;
- посилення взаємодії з особами, що здійснюють вплив на ринок (лідерами думок), та молоддю;
- удосконалення методів оцінювання репутації.

Нині PwC Україна має гарну ділову репутацію, отже, основним завданням компанії у цій сфері на перспективу є підтримання репутації на високому рівні і розвиток репутаційного менеджменту у відповідності з вимогами часу.

Визначаючи цілі і завдання репутаційного менеджменту PwC Україна, слід враховувати наявні і потенційні репутаційні ризики, основними серед яких для компанії є ті, що знаходяться в інформаційній сфері, у сфері захисту даних і кібербезпеки, а також відтік кваліфікованих кадрів.

На підставі пофакторного аналізу фактичних результатів діяльності компанії доцільно виділити такі групи заходів, які мають бути вжиті з метою комплексного розвитку процесів управління діловою репутацією:

- заходи, спрямовані на покращення репутації, які необхідно продовжувати виконувати та підтримувати на високому рівні;
- заходи, ефективність яких доцільно підвищити;
- заходи, які потребують підвищеної уваги.

Важливе значення при цьому мають удосконалення внутрішньої організації процесу управління репутацією, формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням завдань репутаційного менеджменту, визначення цільових орієнтирів управління репутацією, розробка стратегії зовнішніх комунікацій, підвищення професійної кваліфікації уповноважених співробітників, періодичний моніторинг досягнутих результатів та внесення відповідних коректив у плани роботи компанії.

Реалізація запропонованих заходів щодо удосконалення репутаційного менеджменту дозволить PwC Україна мінімізувати репутаційні, інформаційні, кібернетичні ризики та запобігти відповідним втратам, підвищити ефективність інформаційної політики компанії, посилити конкурентоздатність компанії, стримувати відтік кваліфікованих кадрів, а також підвищити ринкову вартість компанії за рахунок нематеріальних активів, до яких належить репутація.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Податковий кодекс України, Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 13-14, № 15-16, № 17, ст.112.
2. *Бай С.І., Розман А.М.* Ділова репутація як чинник конкурентоспроможності торговельного підприємства // Збірник матеріалів VIII міжнародної науковопрактичної конференції «Проблеми та перспективи розвитку підприємництва в Україні», 2015 р. – С. 16-18
3. *Гаврилюк В.К.* Вплив ділової репутації на конкурентоздатність та вартість компанії // Молодий вчений. – 2015. - № 11 (26). – С. 43-46
4. *Гладка О.І.* Встановлення сутності привабливості підприємства як роботодавця // *О.І. Гладка* / Економіка транспортного комплексу, вип. 25,- 2015, с. 76-87
5. *Гребешкова О.М., Шиманська О.В.* Ділова репутація компанії: чинники формування та їх аналітична характеристика // Економіка і підприємництво: зб. наук. пр. молодих учених та аспірантів. Вип. 25. – К.: КНЕУ, 2010. – С.54-62.
6. *Дуброва О.С.* Ділова репутація підприємства: практичні аспекти управління // Економіка та держава. – 2009. - № 9. – С. 38-41
7. *Михальчишин Н. Л.* Ділова репутація підприємств як засіб забезпечення прибутковості на товарних ринках [Електронний ресурс]: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/33791/1/12-76-81.pdf
8. Міжнародні стандарти фінансової звітності. [Електронний ресурс]: https://www.minfin.gov.ua/news/view/mizhnarodni-standarty-finansovoi-zvitnosti--pereklad-ukrainskoiu-movoiu---rik?category=dohidna-politika&subcategory=buhgalterskij-oblik
9. *Остапенко А.* Ділова репутація: сутність, складові та її вплив на фінансовий розвиток фірми / *А. С. Остапенко, Т. М. Головченко* // Вісник Національного

технічного університету «ХПІ». Сер.: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. - 2013. - № 50. - С. 145-152.

10. Офіційний сайт PwC Україна [Електронний ресурс]: https://www.pwc.com/ua/uk/about.html
11. *Родіонов О.* Ділова репутація підприємства: формування, діагностика, розвиток: монографія / *О. Родіонов*. – Луганськ: Ноулідж, 2009. – 408 с.
12. *Судомир С.М.* Роль ділової репутації в управлінні розвитком підприємства // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. – 2014. – Вип.8, част. 6. – С. 114-117
13. *Туріянська М.* Структура репутації підприємства : монографія / М. М. *Туріянська, В. Пеннер*. – Луганськ : Янтар, 2009. – 140 с.
14. *Хортюк О.В.* Співвідношення понять «ділова репутація», «гудвіл», «імідж», «престиж», «реноме» // Часопис Київського університету права. – 2010. - № 4. – С. 211-214
15. *Шкромида В.В*. Ділова репутація підприємства: проблеми оцінки та необхідність обліку / *В.В. Шкромида* // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. — 2012. – Вип. 8(2). – С. 207-211.
16. *Шоботенко О. А.* Управління діловою репутацією організації // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2017. Вип. 1(123). С. 38-42
17. *Ярема Л.Ю.* Гудвіл і його місце в складі нематеріальних активів підприємства. Методи оцінки гудвілу / *Л.Ю. Ярема* // Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». – Т.1. – Хмельницький, 2005. – № 6. – С. 119-122.
18. 2018 KPMG global review [Електронний ресурс]: https://home.kpmg/xx/en/home/campaigns/2018/12/global-review.html
19. 2019 Global RepTrak® 100 [Електронний ресурс]: https://www.reputationinstitute.com/global-reptrak-100

20. A New Study from The CMO Club and Reputation Institute Points to the Need for a Reputation Management System that Transcends Traditional Tracking Methodologies. 03.06.2019. https://www.reputationinstitute.com/about-ri/press-release/new-study-cmo-club-and-reputation-institute-points-need-reputation
21. Annual year-end report FY18 PwC [Електронний ресурс]: https://www.pwc.com/gx/en/about/global-annual-review-2018.html
22. Deloitte annual report 2018 [Електронний ресурс]: https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/global-reports-download.html
23. EY Global review 2018 [Електронний ресурс]: https://www.ey.com/en_gl/global-review/2018
24. *Garry Honey* A Short Guide to Reputation Risk // *Honey G.*/ NY, Routledge.- 2016, с. 1-11
25. Global 500 2019. Brand Finance [Електронний ресурс]: https://brandfinance.com/images/upload/global_500_2019_locked_1.pdf
26. Google Trends [Електронний ресурс]: https://trends.google.ru/trends/explore?date=today%205-y&q=PwC
27. *Kent Cempbell* What Is Reputation Management? // *Cempbell K.* 2019 [Електронний ресурс]: https://blog.reputationx.com/whats-reputation-management
28. *Martin G.* Corporate reputations, branding and people management: a strategic approach to HR / *G. Martin, S. Hetrick.* – Butterworth-Heinemann, 2006. – 400 p.
29. Reputation Institute. Reputation Risk Best Practices 2016. https://www.reputationinstitute.com/research/reputation-risk-best-practices
30. Sustainable development goals. [Електронний ресурс]: https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/
31. *Terry Hannington* How to Measure and Manage Your Corporate Reputation // *Hannington T.*/ NY, Routledge. - 2016, с. 3-7

32. The 10 Best Accounting Firms to Work For in the World. Oct., 2018 [Електронний ресурс]: https://www.careeraddict.com/accounting-firms
33. These Companies Have the Best Corporate Reputations in the World [Електронний ресурс]: https://insights.reputationinstitute.com/blog-ri/these-companies-have-the-best-corporate-reputations-in-the-world
34. Главные риски для разных драйверов репутации [Електронний ресурс]: https://repeconomy.info/reputaciya-v-cifrax/glavnye-riski-dlya-raznyx-drajverov-reputacii/
35. Глобальные лидеры в области корпоративной репутации 2018. Reputation Institute. [Електронний ресурс]: https://repeconomy.info/kompanii/globalnye-lidery-v-oblasti-korporativnoj-reputacii-2018/
36. *Гош А.* «Дорожная карта» репутационного менеджмента [Електронний ресурс]: https://reputationcapital.blog/2017/11/dorozhnaja-karta-reputacionnogo-menedzhmenta/
37. *Гош А.* Мегатренды: Факторы, которые будут управлять репутацией вашей компании. Reputation capital Group. 2018. [Електронний ресурс]: https://reputationcapital.blog/2018/01/megatrendy-faktory-kotorye-budut-upravljat-reputaciej-vashej-kompanii/
38. *Гош А.* Репутационные риски: как избежать главной угрозы для бизнеса. Reputation capital Group. 2017. [Електронний ресурс]: https://reputationcapital.blog/2017/11/reputacionnye-riski-kak-izbezhat-glavnoj-ugrozy-dlja-biznesa/
39. *Гош А.* Швеция – новый лидер в репутации среди стран. 2018. Reputation capital Group [Електронний ресурс]: https://reputationcapital.blog/2018/06/shvecija-novyj-lider-v-reputacii-sredi-stran/
40. *Даулинг Г.* Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности. – М.: ИМИДЖ-Контакт. – 2003. – 368 с.
41. Как улучшить репутацию в интернете [Електронний ресурс]:

https://newpromo.ingate.ru/publications/kak-uluchsit-reputaciu-v-internete/

42. *Кершис О. О* взаимосвязи репутации компании и репутации работодателя [Електронний ресурс]: https://reputationcapital.blog/2017/04/o-vzaimosvjazi-reputacii-kompanii-i-re/
43. *Кершис О., Гош А.* Крупнейшие корпоративные катастрофы. 2017. [Електронний ресурс]: http://www.management.com.ua/qm/qm229.html
44. *Клименко И.* Управление деловой репутацией: действуй, пока гром не грянул! [Електронний ресурс]: http://articles.kompass.ua/publ/30-1-0-180
45. *Комиссарова М.Н., Чистякова А.А.* Сложности репутационного аудита и перспективы развития рейтинговой системы измерения деловой репутации // Фундаментальные исследования. – 2015. - № 2. – С. 2405-2410
46. *Коршевнюк Л.* Как измерить репутацию компании. Инсайты реалий [Електронний ресурс]: https://www.deadline.com.ua/blog/kak-izmerit-reputaciyu-kompanii-i-zachem-etu-nuzhno
47. *Михаэль Себастиан.* Странный тренд: у самых прибыльных компаний ужасная репутация. 2013. [Електронний ресурс]: http://www.management.com.ua/tend/tend564.html
48. *Новиченкова Л.* Деловая репутация: от системы к результату // Управление компанией. - 2007. - № 3. - С. 57-59.
49. Репутационные активисты. Национальный рейтинг качества управления корпоративной репутацией [Електронний ресурс]: http://repactiv.com.ua/
50. CEO Reputation Institute Кайли Райт-Форд о кризисе доверия к бизнесу [Електронний ресурс]: https://reputationcapital.blog/2018/09/seo-reputation-institute-kajli-rajt-ford-o-krizise-doverija-k-biznesu/
51. *Соколовский И.* Методы измерения репутации. [Електронний ресурс]: https://reputationcapital.blog/2017/03/metody-izmerenija-reputacii-chast-3/
52. *Соломанидина Т., Резонтов С., Новик В.* Деловая репутация как одно из важнейших стратегических преимуществ компании // Управление

персоналом. - 2005. - №3. - С. 32-36.

53. Социальная ответственность и управление. Главные приоритеты молодых потребителей. 2018, Reputation Institute [Електронний ресурс]: https://repeconomy.info/upravlenie-reputaciej/socialnaya-otvetstvennost/socialnaya-otvetstvennost-i-upravlenie-glavnye-prioritety-molodyx-potrebitelej/
54. Управление репутацией бренда: стратегии и технологии репутационного менеджмента. 2016. [Електронний ресурс]: https://koloro.ua/blog/brending-i-marketing/upravlenie_reputaciey_brenda:_strategii_i_tehnologii_reputacionnogo_menedgmenta.html
55. Уровень репутации отдельных отраслей. Июнь, 2019 [Електронний ресурс]: https://repeconomy.info/kompanii/uroven-reputacii-otdelnyx-otraslej/
56. Фейки подрывают доверие к бизнесу. 2018, Reputation Institute [Електронний ресурс]: https://repeconomy.info/reputaciya-v-cifrax/fejki-podryvayut-doverie-k-biznesu/
57. *Харченко И.* Как репутация компании влияет на стоимость бренда [Електронний ресурс]: https://delo.ua/business/kak-reputacija-kompanii-vlijae-145260/