

## МЕХАНІЗМИ ВПЛИВУ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА БІЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТИ

(Дерев'янка О.Г. Механізми впливу репутаційного менеджменту на бізнес-результати / Дерев'янка О.Г.// Збірник наукових праць “Стратегія економічного розвитку України”, №42, 2018 – с.5-18 [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.sedu.com.ua/wp-content/uploads/2018/07/3\\_42\\_2018.pdf](http://www.sedu.com.ua/wp-content/uploads/2018/07/3_42_2018.pdf))

**Дерев'янка Олена Георгіївна**

доктор економічних наук, доцент, професор  
кафедри економіки, обліку та фінансів

Національного університету харчових технологій,  
Київ, Україна, [y.derevyanko@pr-service.com.ua](mailto:y.derevyanko@pr-service.com.ua)

**Анотація.** В статті систематизовано механізми впливу репутаційного менеджменту на бізнес-результати шляхом об'єднання їх в три основні групи: по-перше, це ефект впливу репутації на ресурси підприємства; по-друге, це ринкові ефекти, пов'язані з дією механізму «попит-пропозиція» і зміною мікроекономічної моделі функціонування підприємства; по-третє, це ефекти підвищення стійкості розвитку бізнесу як в нормальних, так і в кризових умовах, обумовлені зниженням турбулентності середовища функціонування і встановленням довгострокових «контрактів» зі стейкхолдерами. Автором досліджено і розвинено інструментарій оцінки стратегічної ефективності управління репутацією підприємства на основі концепції репутаційної ренти. Наведено авторське визначення поняття «репутаційна рента»: як теоретико-методологічний базис стратегічної ефективності репутаційного менеджменту підприємства і частковий вияв шумпетеріанської ренти — надприбутку (ненормативно високого прибутку) від «інноваційної монополії» на унікальний ресурс; таким ресурсом є антикрихка репутація — радикальна маркетингова/організаційна інновація.

**Ключові слова:** довіра, стейкхолдери, «адвокати» бренду, теорія контрактів, репутаційна рента, антикрихкість репутації.

## МЕХАНИЗМЫ ВЛИЯНИЯ РЕПУТАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТЫ

**Дерев'янка Елена Георгиевна,**

доктор экономических наук, доцент, профессор  
кафедры экономики, учета и финансов Национального  
университета пищевых технологий, Киев, Украина,  
[y.derevyanko@pr-service.com.ua](mailto:y.derevyanko@pr-service.com.ua)

**Аннотация.** В статье систематизированы механизмы воздействия репутационного менеджмента бизнес-результаты путем объединения их в три основные группы: во-первых, это эффект воздействия репутации на

ресурсы предприятия; во-вторых, это рыночные эффекты, связанные с действием механизма «спрос-предложение» и изменением микроэкономической модели функционирования предприятия; в-третьих, это эффекты повышению устойчивости развития бизнеса как в нормальных, так и в кризисных условиях, обусловленные снижением турбулентности среды функционирования и установлением долгосрочных «контрактов» со стейкхолдерами. Автором исследованы и развито инструментарий оценки стратегической эффективности управления репутацией предприятия на основе концепции репутационной ренты. Приведены авторское определение понятия «репутационная рента»: как теоретико-методологический базис стратегической эффективности репутационного менеджмента предприятия и частное проявление шумпетерианської ренты — сверхприбыли (ненормативное высокой прибыли) от «инновационной монополии» на уникальный ресурс; таким ресурсом является антикризисная репутация — радикальная маркетинговая / организационная инновация.

**Ключевые слова:** доверие, стейкхолдеры, «адвокаты» бренда, теория контрактов, репутационная рента, антихрупкость репутации.

## MECHANISMS OF IMPACT OF REPUTATIONAL MANAGEMENT ON BUSINESS RESULTS

Olena H. Derevianko, Dr. Sc. (Econ.),  
Associate Professor, National University  
of Food Technologies, Kyiv, Ukraine  
y.derevyanko@pr-service.com.ua

**Abstract.** In the article, the mechanisms of the impact of reputation management are systematized and combined into three main groups. Firstly, the effect of reputation impact on the company's resources. Secondly, these are market effects associated with the action of the «supply-demand» mechanism and the change in the microeconomic model of the enterprise's functioning. Thirdly, these are effects of increasing the sustainability of business development in both normal and crisis conditions, due to a decrease in the turbulence of the operating environment and the establishment of longterm «contracts» with stakeholders. The author has explored and developed a tool for evaluating the strategic effectiveness of managing the reputation of an enterprise based on the concept of reputational rent. The author's definition of the concept of «reputational rent» is given: as a theoretical and methodological basis for the strategic effectiveness of the reputation management of the enterprise and a particular manifestation of the Sumperian rent — excess profits (non-normative high profits) from the «innovative monopoly» to a unique resource; such resource is an antifragil reputation — a radical marketing / organizational innovation.

**Keywords:** trust, stakeholders, brand «advocates», contract theory, reputation rents, reputation antifragility.

**Вступ.** Відштовхуючись від розуміння репутації як довіри стейкхолдерів до підприємства, можна стверджувати, що об'єктом репутаційного менеджменту є процес формування, утримання та збільшення довіри значущих, з точки зору інтересів бенефіціарів та стратегічних орієнтирів бізнесу, цільових аудиторій. З метою системного підходу до розробки методології репутаційного менеджменту необхідні обґрунтування ключових напрямків формування довіри до підприємства в процесі управління його репутацією і визначення механізмів впливу репутаційного менеджменту на бізнес-результати. Аналіз наукових публікацій з проблематики дослідження підтверджує існування різноманітних, таких, що часто протиставляються один одному, вимірників ефективності репутаційного менеджменту. Окрему методологічну проблему являє собою застосування ROI і його маркетингових модифікацій для вимірювання результативності застосування PR-технологій.

**Постановка задачі.** З позиції необхідності формування системного підходу до репутаційного менеджменту, в рамках даної публікації поставлено і вирішено задачі дослідити та розвинути: по-перше, методичні засади оцінки впливу цілеспрямованого управління репутацією на бізнес-результати; по-друге, інструментарій оцінки стратегічної ефективності управління репутацією підприємства на основі концепції репутаційної ренти; по-третє, застосування маркетингових модифікацій показника ROI в репутаційному менеджменті.

Узагальнюючою метою даного дослідження є теоретичне обґрунтування і систематизація механізмів впливу репутаційного менеджменту на бізнес-результати.

**Результати.** Механізми впливу репутаційного менеджменту на результати роботи підприємства різноманітні. З методологічної точки зору, такі механізми можна об'єднати в три основні групи. По-перше, це ефект впливу репутації на ресурси підприємства, який можна розкласти на три складові:

1) Забезпечення (полегшення) доступу до ресурсів, при цьому ціна ресурсів (в т. ч. вартість їх споживання / користування ними) стає порівняно більш доступною, а якість — вищою; окремо слід відзначити доступність інвестиційних і кредитних ресурсів.

2) Зниження витрат, перш за все управлінських і трансакційних, в результаті введення підприємством організаційних і управлінських інновацій, що спрощують комунікації, які зменшують необхідність контрольних процедур і усувають зайві ланки в потоках переміщення ресурсів, в тому числі шляхом оптимізації бізнес-процесів.

3) Підвищення продуктивності використовуваних ресурсів (наприклад, зростає продуктивність роботи персоналу, мотивованого приналежністю до штату відомої компанії з репутацією).

По-друге, це ринкові ефекти, пов'язані з дією механізму «попит-пропозиція» і зміною мікроекономічної моделі функціонування підприємства. Тут ми виділяємо два ефекти:

1) Дія ефекту зниження конкуренції в сегментах ринку, де позиціонуються продукти підприємства, тобто підприємство з особливою репутацією немов би створює виключно свій сегмент ринку, в якому воно є єдиним виробником з унікальною продуктовою пропозицією; все це дозволяє підприємству функціонувати згідно мікроекономічної моделі ринкової монополії, в тому числі використовувати ціноутворення за методом престижних цін, що істотно підвищує частку прибутку у виручці.

2) Дія ефекту підвищення конкуренції серед інвесторів за можливість інвестувати у вказане підприємство, придбати його цінні папери; тобто, сама компанія на фондовому (інвестиційному) ринку стає унікальною пропозицією. Це підвищує її ціну, тобто — вартість її цінних паперів і ринкову капіталізацію активів.

По-третє, це ефекти підвищення стійкості розвитку бізнесу як в нормальних, так і в кризових умовах, обумовлені зниженням турбулентності середовища функціонування і встановленням довгострокових «контрактів» зі стейкхолдерами.

1) Стійкість розвитку підприємства з цілеспрямовано сформованою репутацією, тобто зниження потенційних втрат (збереження прибутковості) як в періоди системних макроекономічних криз, так і в результаті внутрішнього організаційно-виробничого кризового стану.

2) Ефект «довголіття» або подовження життєвого циклу: репутація викликає цільові для бенефіціара(ів) поведінкові ефекти стейкхолдерів. Це є, з одного боку, свідченням того, що у компанії сформоване стійке коло стейкхолдерів і забезпечена їх підтримка на майбутнє, а з іншого, вимагає від репутаційного менеджменту постійної активності по впровадженню інновацій, постійно «омолоджуючих» і продукти, і бізнес-процеси компанії.

У той же час, якщо інші елементи системи ресурсів підприємства зазвичай збільшують його вартість, то негативна репутація може стати тією руйнівною силою, яка здатна загальмувати розвиток бізнесу.

Узагальнені автором механізми впливу репутаційного менеджменту на бізнес-результати спираються на таку ключову характеристику репутації, як її антикрихіть (детально висвітлено в публікаціях автора [1]). Нездатна до самопідтримки репутація, яка не має «адвокатів» і «послів» в середовищі стейкхолдерів, не забезпечить ні дію описаних вище механізмів, ані відповідне позитивний вплив на результати діяльності компанії.

Ілюструючи дію першого з вищенаведених механізмів, можна згадати відомий вислів Уїнстона Черчилля: «Репутацію держави точно вимірюють тією сумою, яку вона може взяти в борг».

На антикризовому механізмі і його значенні для підтримки прибутковості бізнесу автор акцентує увагу в багатьох публікаціях і, зокрема, в статті «Як зберегти репутацію в стресі» [2]. Підкреслюється, що успіх забезпечується «комплексним характером репутаційного менеджменту, що передбачає серйозну дослідницьку компоненту, роботу по оптимізації і безперервному вдосконаленню системи бізнес-процесів, ризик-менеджмент, інтеграцію з HR, маркетингом, фінансами, юридичним департаментом,

службою безпеки та т. д.». У зазначеній статті автор ще раз вказує на необхідність чітко розрізняти управління репутацією і PR: «Управління репутацією — це стратегічний рівень, глибинні зміни, довгостроковий часовий горизонт, PR — тактичний рівень, косметична корекція, короткостроковий, максимум середньостроковий часовий горизонт» [2].

Повернемося до дії ефекту підвищення конкуренції серед інвесторів за можливість інвестувати в підприємство (компанію) з відомою репутацією. Одним з головних трендів бізнесу XXI ст., згідно з даними прогнозного дослідження міжнародної консалтингової компанії Reputation Institute («Reputation-2020» [3]), стане збільшення вартості бізнесу на основі управління репутацією. Топ-менеджери компаній у всьому світі покладають великі надії на управління репутацією і очікують хороших кількісних показників. Конкретні цифри і перевірена інформація дослідження «Reputation-2020» надають компаніям необхідне розуміння того, як дії впливають на репутацію. Дослідження Reputation Institute підкреслює: в перспективі найближчого десятиліття репутація стане невід'ємним елементом в «таблиці KPI» кожного директора. І зараз, щоб підняти функцію управління репутацією на рівень топ-менеджменту компанії, менеджери (директора) з комунікацій змушені підтверджувати доцільність інвестицій в управління репутацією, тобто ілюструвати це показниками фінансових результатів.

Додаємо до сказаного вище, що розвиток технологій збору і обробки великих масивів інформації Data Mining, який вже змінює уявлення про можливості ефективного використання великих даних, дозволить фірмам в цифрах показати важливість репутації у веденні бізнесу. У 2020р. менеджмент репутації знатиме, «в якій мірі і за яких умов репутація буде сприяти успіху компанії». І відповідь буде стосуватися не стільки оцінки репутації, скільки оцінки її впливу на поліпшення результатів діяльності компанії.

На відміну від маркетингу, самий по собі PR-вплив не принесе підприємству безпосереднього і відчутного збільшення обсягів продажів. Саме тому Public Relations традиційно вважають помірно-прагматичною комунікацією, тоді як комплекс маркетингу 4P (product, price, place, promotion) відноситься до гіперпрагматичним корпоративних комунікацій. Разом з тим, PR-вплив в рамках продуктового брендингу розглядається маркетологами як складова інтегрованих маркетингових комунікацій, де застосовуються інструменти, спочатку розроблені для вимірювання результатів і оцінки ефективності маркетингових заходів, в першу чергу реклами. В даному контексті використовується показник PRVALUE, який є розвитком ідеї AVE в частині додавання «воронки продажів» з лідами (англ. Lead — потенційний клієнт, тим чи іншим чином відреагував на маркетингову комунікацію). Ця ж ідея, але стосовно сучасних цифрових каналах комунікації, використовується для показників типу «cost per action/link/impression», де ефективність комунікації оцінюється за витратами на кожного приведенного на цільову сторінку користувача інтернету, який

здійснив покупку, або приєднався до числа фоловерів компанії в соцмережах або ж залишив позитивний відгук про компанію. Подібні методичні екстраполяції маркетингових інструментів на область PR дозволяють оцінити короткостроковий ефект від інформаційного «шуму» в ЗМІ (так для оцінки інформаційної кампанії застосовується показник GRP), в т.ч. цифрових, що не є ефектом від сформованої репутації — останній проявляється в довгостроковій, стратегічній перспективі. Популяризація маркетингових інструментів в PR приховує в собі методичну «пастку», а саме: сприяє деградації цілей репутаційного менеджменту, підміні стратегічних репутаційних ефектів тактичними результатами комунікацій. Разом з тим, на думку автора даного дослідження, методики для оцінки короткострокових ефектів PR-впливу будуть продовжувати використовуватися в силу своєї привабливої простоти і прозорості розрахунку для переконання менеджменту (осіб, що приймають рішення) щодо фінансування PR.

Ідея відстеження ефектів PR-впливу на репутацію компанії в ЗМІ, в т.ч. social-media, в сучасних умовах digital-економіки і Data Mining все ширше реалізується програмними методами (наприклад, обробка емоційних характеристик образу за допомогою Microsoft Emotion API). На тактичному рівні оцінюються результати PR-кампанії для подальшого зіставлення з витратами на її проведення, на стратегічному — здійснюються періодичні заміри (моніторинг) якісних характеристик сформованої репутації. Цільові параметри зазначених тактичних і стратегічних індикаторів можуть встановлюватися як KPI для PR-відділів компаній, тобто виконувати контрольну функцію на рівні бізнес-процесів репутаційного менеджменту. В даному контексті слід згадати IMQ як методику, що дозволяє на основі контент-аналізу публікацій в ЗМІ виділити кількісні та якісні характеристики медіа-активності досліджуваної компанії. Повторимо, що відстеження зазначених параметрів має бути вбудоване в бізнес-процес управління репутацією і формалізоване через систему KPI з метою виконання функції контролю ефективності поточних витрат на комунікації, що здійснюються засобами PR.

Як уже зазначалося, часто підсумковим фінансовим результатом PR-роботи вважають публіцитний капітал, що представляє собою різницю між ринковою вартістю відомої компанії і вартістю компанії, яка не формує цілеспрямовано свою репутацію за допомогою PR-технологій. Незалежно від того, готується компанія до продажу чи ні, метою PR-роботи в цілому в стратегічному аспекті при формуванні системи репутаційного менеджменту підприємств слід вважати створення і максимізацію публіцитного капіталу.

У той же час зростання капіталізації не повинне бути самоціллю, його слід розглядати в контексті забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства (якщо вона є генеральною метою загальної бізнес-стратегії і підприємство не створювалось з обмеженим періодом функціонування або в спекулятивних цілях).

Загальним фактором в PR і маркетингових технологіях вітчизняних підприємств є проблема їх фінансування за залишковим принципом. Однак

усвідомлення необхідності маркетингу приходить раніше, ніж PR, що обумовлено розумінням власником тісного зв'язку між витратами на рекламу продукту і збільшенням продажів останнього. При використанні PR-технологій такий зв'язок простежити набагато складніше: віддача від підвищення репутації стає відчутною згодом (PR «працює на перспективу») і швидке збільшення продажів можна отримати тільки в разі сумнівного збігу багатьох сприятливих обставин.

У той же час цілеспрямоване формування антикрихкої репутації топ-менеджменту приносить безумовні економічні вигоди. Так, підприємства (компанії), очолювані впізнаваними і популярними лідерами, користуються більшою довірою громадськості (в т. ч. професійної спільноти журналістів), ніж їх «безликі» конкуренти. Споживачі збирають інформацію (прагнуть читати, слухати і дивитися) про людей, і успішні керівники компаній цікаві як приклади для наслідування (тут доречно використовувати психологічний термін «подразники», що викликають заздрість і спонукають до дій). Оцінка суспільнополітичної позиції представника (власника або топ-менеджера) компанії громадськістю позначається на її репутації і впливає на розвиток. Як приклад можна привести заклик, поширений в Інтернеті в лютому 2013 року, бойкотувати (не купувати, не продавати і не рекламувати) продукцію торгової марки (ТМ) «Гаврилівські курчата», пов'язаний із законотворчою діяльністю власника компанії «Агромарс», а саме з його законодавчими ініціативами щодо оподаткування процентних доходів за банківськими вкладками та заборону здійснення таких внесків в іноземній валюті [4].

Популярність перших осіб трансформується в доходи компанії (підприємства) таким чином. Власники бізнесу, які мають репутацію (особистий контакт з якими як з «людьми-брендами» виправдовує очікування і не викликає розчарування):

- легше укладають вигідні для компанії контракти з продажу продуктів свого бізнесу, оскільки їх контрагенти відчувають до них більше довіри і поваги;
- успішно залучають зовнішнє фінансування з тих же причин;
- можуть найняти кращих співробітників, оскільки ті вважають за честь працювати з ними в одній команді.

Репутація компанії як відповідального роботодавця (згідно з даними рейтингу CSR Reptrak [5]), дозволяє їй залучати кращих працівників на ринку праці.

За підсумками опитування, проведеного компанією Universum серед 85 тис. претендентів, з'ясувалося, що найбільш привабливими для європейців роботодавцями стали Google, косметичний гігант L'Oreal, аудиторська компанія Ernst & Young, Procter & Gamble, KPMG, автовиробник BMW, консалтингова компанія Mckinsey & Company, виробник споживчих товарів повсякденного попиту Unilever, консалтингова та аудиторська компанія PWC і виробник програмного забезпечення Microsoft [6]. Звичайно, поширення таких оцінок компаній як роботодавців забезпечує і зростання попиту на їх

продукти, оскільки між умовами праці та її результатами — якістю товарів і послуг — споживач передбачає наявність прямого зв'язку.

Очікування топ-менеджерів з управління репутацією, за оцінками «Reputation-2020» [3], є високими. Однак менеджери, однозначно, вимагають результатів:

- «необхідно в подальшому поліпшувати фінансові результати управління репутацією»;
- «маючи конкретні дані, економіка зможе використовувати репутацію як індикатор для визначення вартості компанії»;
- «конкретні дані дозволять компаніям побачити, як дії, що впливають на репутацію, відповідно, впливають на фінансові результати компаній»;
- «репутація знайде місце в списку контрольованих результатів діяльності компанії як один з ключових показників ефективності».

Результати дослідження «Reputation-2020» [3] показують, що ефективно управління репутацією дозволяє компанії (підприємству) легше залучати капітал і отримувати підтримку уряду, в результаті чого збільшується дохід компанії. Це дані дослідження Reputation Institute, цільовою аудиторією якого є топ-менеджмент компаній і які із застосуванням числових показників доводять, що ефективно управління репутацією сприяє кращим бізнес-результатам.

В іншому дослідженні, що стосується необхідності розвивати корпоративну соціальну відповідальність, Reputation Institute [7] стверджує: управління репутацією є не тільки фактором зростання вартості. Його також можна розглядати як страхування від ризиків (тобто антиризиковий і антикризовий механізм).

З позиції впливу на показники розвитку бізнесу, повернемося до положення про інноваційну природу і суть репутації підприємства. Прагнучи забезпечити антикрихіть своєї репутації, підприємство впроваджує зміни організаційного, виробничо-технологічного, маркетингового характеру. Різні зміни, з позиції керівництва Осло [8] (сучасної, діючої пенсійної системи ЄС методики статистики інновацій [9], що спирається на класифікацію інновацій за Й. Шумпетером [10]) можуть бути класифіковані як інновації. Звернемося до визначення різних типів інновацій згідно Керівництва Осло. Так, організаційні інновації відносяться до сфери впровадження нових організаційних методів: це можуть бути зміни в діловій практиці, в організації робочих місць, а також у зовнішніх і внутрішніх комунікаціях підприємства. Маркетингові інновації передбачають реалізацію нових методів маркетингу: це можуть бути зміни в дизайні та упаковці продукту, в його просуванні і розміщенні, в методах встановлення цін на товари і послуги і т. п. Інакше кажучи, прийоми формування репутації підприємства можуть бути описані категоріями організаційних і маркетингових інновацій. І, власне, сама антикрихіка репутація своєю здатністю до створення і підвищення доданої вартості підприємства відповідає критеріям інновації.

Відповідно до практики діяльності інноваційних компаній фінансовим критерієм їх успішного розвитку є швидкий (стрибокподібний) зростання їх

вартості, ринкової капіталізації. При цьому таке зростання часто відбувається на тлі поточної фінансової збитковості їх діяльності. Швидке зростання означає довіру інвесторів до цих компаній і одночасно є фактором ще більшого зростання такої довіри. Адже в цілому мотивом до розвитку інноваційного бізнесу є створення інноваційної монополії як джерела отримання шумпетеріанської ренти: це форма надприбутків від такої монополії, як володіння ресурсом, інноваційним за своєю природою, якого немає ні у одного з конкурентів.

У зазначеному контексті репутацію можна інтерпретувати як стратегічний актив / ресурс, який відповідає критеріям VRIN (відповідно до теорії ресурсної бази (Resource-Based View, RBV), до якої ми зверталися в п. 2.1: V (valuable) — цінність, R (rare) — рідкість, I (imperfectly imitable) — неідеальна відтворюваність, N (non-substitutable) — незамінність). Фінансовим ефектом від використання VRIN-ресурсу є рента — надприбуток, здатність компанії до значно більш високої, ніж у конкурентів, фінансової ефективності в стратегічній перспективі, як основа сталого розвитку компанії. З позиції авторської теорії репутаційного менеджменту, основою такої стійкості є антикрихкість репутації підприємства. Відповідно, антикрихка репутація є джерелом ренти, а оскільки у антикрихкій репутації інноваційна природа — то джерелом саме шумпетеріанської ренти.

В даному контексті джерело ренти — безпосередньо в стосунках компанії з її стейкхолдерами: репутаційна рента — частковий вияв шумпетеріанської ренти і відноситься до «відносинних рент» (цим терміном оперують Дж. Дайер і Г. Сингх [11], що досліджують «відносинні ренти» — надприбутки в результаті застосування високоефективних механізмів управління, компліментарних ресурсів і здібностей фірми до взаємодії, а також процедур, що забезпечують обмін знаннями на міжфірмовому рівні, і специфічних нематеріальних активів — саме таким активом, з позиції автора цього дослідження, є репутація компанії). Таким чином, отримання репутаційної ренти свідчить про стратегічну ефективність репутаційного менеджменту.

У той же час визнаним у світовій практиці вимірником фінансової ефективності є ROI (від англ. Return on Investment), прибутковість інвестованого капіталу як ефективність репутаційного менеджменту з позиції власника — інвестора бізнесу. Відповідно, за часовою перспективою отримання фінансового ефекту необхідно розрізняти фінансову і стратегічну ефективність репутаційного менеджменту. При цьому стейкхолдерська концепція і її авторська інтерпретація в репутаційному менеджменті припускають необхідність дотримання балансу стратегічних цілей (стійкості розвитку системи бізнесу в цілому) і оперативних цілей (фінансових, цілей ефективності діяльності підприємства і його стейкхолдерів).

На позиціях застосування показника ROI для оцінки ефективності PR і управління репутацією стоять такі відомі в світі дослідники і організації, як П. Уотсон, П. Нобл [12], Міжнародна асоціація бізнес-комунікацій (IABC) [13], Джим Макнамара [14], Інститут PR [15], Р. Хавієр, А. Мехта, Е. Грегорі

[16], Девід М. Дозієр [17] та ін. Звертаємо увагу, що на практиці при розрахунку ROI використовують коефіцієнти, що враховують ступінь впливовості ЗМІ або онлайн-ресурсу, де з'являється згадка про компанії, ступінь помітності такого згадки, його тональність і т.д. — тобто всі ті показники, які характеризують комунікацію і безпосередньо канали взаємодії підприємства з його стейкхолдерами в процесі репутаційного менеджменту.

ROI, будучи зрозумілим фінансовому менеджменту інструментом оцінки інвестицій в управління довірою стейкхолдерів, використовується в різних модифікаціях і число таких модифікацій зростає. Констатуємо, що поява і розвиток social-media як сучасного каналу комунікації викликала поява нової модифікації ROI, а саме — «Social-media ROI». Вивчаються механізми окупності інвестицій в social-media. Так стає все більш очевидним, що social-media можуть привести до реальної економії коштів або, наприклад, підвищити ефективність зусиль по дослідженню ринку: створюється онлайн-форум, що дозволяє клієнтам коментувати концепції розробляються продуктів і пропонувати поліпшення для існуючих продуктів / репутації компанії.

В черговий раз звертаючись до PR в форматі інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМК), де бюджети маркетингу і PR об'єднані, не можна не згадати показники ROMI (Return On Marketing Investment) і MEROMI (Media Exposure Return on Marketing Investment). Останній показник розраховується за такою схемою: в чисельнику — приріст цінності для компанії від досягнутої медіаприсутності, в знаменнику — інвестиції на досягнення зазначеного приросту.

Попередньо для розрахунку віддачі інвестицій в комунікації проводяться дослідження кількості і якості досягнутих медіа-результатів.

Додаємо, що в середовищі фахівців з комунікацій замість MEROMI часто оперують показником «cost per impression», на практиці застосовуючи таку ж логіку-процедуру оцінки і часто використовуючи AVE для визначення вартості еквівалентного рекламного простору/часу. Маркетингові модифікації ROI часто використовуються в компаніях, де є встановлена фінансовими менеджерами норма ROI, щоб показати, що інвестиції в маркетинг відповідають фінансовим стандартам компанії.

Звичайно, використання ROI як виняткового і єдиного критерію (монокритерія), з позиції автора даного дослідження, не є методично правильним: вагомі інвестиції в розвиток репутації викликатимуть спадну тенденцію ROI, оскільки технологія його розрахунку буде зменшувати величину прибутку за рахунок зростання відповідних непрямих витрат і збільшувати величину інвестованого капіталу. В даному контексті автор вважає завдання максимізації ROI підпорядкованим по відношенню до задачі досягнення (утримання) стратегічної ефективності як стійкого розвитку на основі антикрихкості репутації для отримання репутаційної ренти.

Таким чином, завдання максимізації фінансової ефективності діалектично співвідноситься з метою максимізації ефективності стратегічної, при цьому перша є підпорядкованою останній; наслідком порушення даного

стратегічного пріоритету буде недоотримання репутаційної ренти і навіть ефект «антиренти» — високих збитків підприємства, обумовлених крихкістю його репутації. Визнаним в світовій практиці інструментом моніторингу стратегічної ефективності менеджменту є позиція підприємства в галузевих рейтингах. З іншого боку, репутація компанії безпосередньо залежить від її прибутковості, якості продукції, рівня технологічної оснащеності та інноваційності виробничих процесів, інвестицій в розвиток, тобто від вартісних за своєю природою факторів. І пряма оцінка зазначених факторів є обов'язковою складовою систем оцінювання репутації компаній у всіх рейтингах: акцентуємо, що саме рейтинг і експертні оцінки (результати дослідження думки стейкхолдерів) — основний методичний інструментарій сучасної інституційної / постінституціональної теорії. І у наступних дослідженнях ми докладніше розглянемо основні з них.

**Висновки.** Отже, завдяки проведеному дослідженню сформулюємо основні висновки.

По-перше, систематизовано механізми впливу репутаційного менеджменту на бізнес-результати шляхом об'єднання їх в три основні групи: по-перше, це ефект впливу репутації на ресурси підприємства; по-друге, це ринкові ефекти, пов'язані з дією механізму «попит-пропозиція» і зміною мікроекономічної моделі функціонування підприємства; по-третє, це ефекти підвищення стійкості розвитку бізнесу як в нормальних, так і в кризових умовах, обумовлені зниженням турбулентності середовища функціонування і встановленням довгострокових «контрактів» зі стейкхолдерами.

По-друге, уведено поняття «репутаційна рента» як теоретикометодологічний базис стратегічної ефективності репутаційного менеджменту підприємства і частковий вияв шумпетеріанської ренти — надприбутку (ненормативно високого прибутку) від «інноваційної монополії» на унікальний ресурс; таким ресурсом є антикрихка репутація — радикальна маркетингова/організаційна інновація, що відповідає критеріям VRIN (V (valuable) — цінність, R (rare) — рідкість, I (imperfectly imitable) — неідеальна відтворюваність, N (non-substitutable) — незамінність).

По-третє, досліджено маркетингові модифікації ROI (від англ. Return on Investment, прибутковість інвестованого капіталу), що часто використовуються в компаніях, де є встановлена фінансовими менеджерами норма ROI, щоб показати, що інвестиції в маркетинг відповідають фінансовим стандартам компанії.

Проілюстровано, що ROI, будучи зрозумілим фінансовому менеджменту інструментом оцінки інвестицій в управління довірою стейкхолдерів, використовується в різних модифікаціях і число таких модифікацій зростає.

## *Література*

1. Дерев'янку О.Г. Управлінські аспекти забезпечення антикрихкості репутації підприємства / О.Г. Дерев'янку // Вчені записки : зб. наук. праць. — К. : КНЕУ, 2014. — № 16. — С. 74–80.
2. Дерев'янку Елена. Как сохранить репутацию в стрессе [Электронный ресурс] //MMR. — Режим доступа : [http://mmr.ua/show/reputatsiya:\\_strategii\\_i\\_taktiki\\_\\_](http://mmr.ua/show/reputatsiya:_strategii_i_taktiki__)
3. Reputation 2020 — ten trends driving reputation management / Reputation Institute [Electronic source]. — Access mode : <https://www.reputationinstitute.com/resources/registered/pdf-resources/reputation2020.aspx>.
4. Яницкий А. Бойкот «Гавриловским курчатам» [Электронный ресурс] / Андрей Яницкий : дата доступа 27 лютого 2013. — Режим доступа : [http://blogs.lb.ua/andrey\\_yanitskiy/190877\\_boykot\\_gavrilovskim\\_kurchatam.html?utm\\_source=lbua&utm\\_medium=link&utm\\_campaign=blogs](http://blogs.lb.ua/andrey_yanitskiy/190877_boykot_gavrilovskim_kurchatam.html?utm_source=lbua&utm_medium=link&utm_campaign=blogs)
5. Названы наиболее социально ответственные компании мира — Reputation Institute [Электронный ресурс] / УНИАН. Новости от 11.12.2012. — Режим доступа : <http://www.unian.net/news/540566-nazvani-naibolee-sotsialno-otvetstvennyie-kompaniimira-reputation-institute.html>.
6. Составлен список самых желанных работодателей Европы [Электронный ресурс] / Корреспондент.net со ссылкой на РИА новости : дата доступа 12 декабря 2012. — Режим доступа : <http://korrespondent.net/business/career/1437414-sostavlen-spisok-samyhzhelannyh-rabotodatelej-evropy>.
7. The 2014 CSR RepTrak® Results / Reputation Institute [Electronic source]. — Access mode : <https://www.reputationinstitute.com/research/CSR-RepTrak>.
8. Oslo Manual. Guidelines for collecting and interpreting innovation data. Third edition. A joint publication of OECD and Eurostat, Organisation for economic cooperation and development statistical office of the European communities. — 2005. [Electronic source]. — Access mode : <https://www.oecd.org/sti/inno/2367580.pdf>.
9. INNOBAROMETER 2015 — THE INNOVATION TRENDS AT EU ENTERPRISES. Flash Eurobarometer 415 [Electronic source]. — Access mode /[http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/innobarometer/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/innobarometer/index_en.htm).
10. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия. / Йозеф Шумпетер. — М. : Эксмо, 2007. — 864 с.
11. Dyer J.H. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage / J.H. Dyer, H. Singh // Academy of Management Review. — 1998. — № 23 (4). — P. 660–679.
12. Watson P. Evaluating Public Relations: A Best Practice Guide to Public Relations Planning, Research & Evaluation: A Best Practice Guide to Public Relations Planning, Research and Evaluation (PR In Practice) / Tom Watson, Paul Noble. Kogan Page; 2 edition.2008. — 256p.

13. International Association of Business Communicators (IABC): GAP (Generally Accepted Practices) [Electronic source]. — Access mode : <https://www.iabc.com/gapgenerally-accepted-practices>.

14. Macnamara Jim. PR Metrics: How to Measure Public Relations and Corporate Communication [Electronic source] / Jim Macnamara. — Access mode : <http://amecorg.com/wp-content/uploads/2011/10/PR-Metrics-Paper.pdf>.

15. Institute of Public Relations & Communication Directors' Forum. (2004) Best Practice in the Measurement and Reporting of Public relations and ROI. Retrieved March 11, 2006 [Electronic source]. — Access mode : [http://www.cipr.co.uk/member\\_area/public\\_affairs/index.asp](http://www.cipr.co.uk/member_area/public_affairs/index.asp).

16. Xavier R. Using evaluation techniques and performance claims to demonstrate public relations impact: An Australian perspective / Xavier, R., Johnston, K., Patel, A., Watson, T., & Simmons, P.// Public Relations Review. 2005. — №31(3). P. 417-424.

17. Dozier David M. Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management (Routledge Communication Series) / David M. Dozier, Larissa A. Grunig, James E. Grunig. — 1995. — Routledge. — 272 p.

18. Gaines Ross Leslie. Corporate Reputation: 12 Steps to Safeguarding and Recovering Reputation / Leslie Gaines Ross. — Hoboken ; N. J. : Wiley. — 2008. — 208 p.

### ***References***

1. Derevianko, O.H. «Upravliniski aspekty zabezpechennia antykrykhhkosti reputatsii pidpriemstva» *Vcheni zapysky* (Zb. nauk. prats KNEU im. Vadyma Hetmana), no. 16 (2014): 74–80

2. Derevianko, O.H. «Kak sokhranyt reputatsiyu v stresse» MMR. Accessed May 5, 2018. [http://mmr.ua/show/reputatsiya:\\_strategii\\_i\\_taktiki](http://mmr.ua/show/reputatsiya:_strategii_i_taktiki)

3. Reputation Institute. «Reputation 2020 — Ten Trends Driving Reputation Management.» Reputation Institute. Accessed May 05, 2018. [https://www.reputationinstitute.com/resources/registered/pdf-resources/reputation\\_2020.aspx](https://www.reputationinstitute.com/resources/registered/pdf-resources/reputation_2020.aspx)

4. Yanitskyi, Andrii. «Boikot «Havrylovskym kurchatam.»» LB.ua. March 04, 2013. Accessed May 05, 2018. [https://lb.ua/blog/andrey\\_yanitskiy/190877\\_boikot\\_gavrilovskim\\_kurchatam.html?utm\\_cypue=lbua&utm\\_medium=link&utm\\_campaign=blogs](https://lb.ua/blog/andrey_yanitskiy/190877_boikot_gavrilovskim_kurchatam.html?utm_cypue=lbua&utm_medium=link&utm_campaign=blogs)

5. UNIAN. «Nazvany naibolee social'no otvetstvennye kompanii mira — Reputation Institute.» December 11, 2012. Accessed May 05, 2018. <https://www.unian.net/society/726592-nazvanyi-naibolee-sotsialno-otvetstvennye-kompanii-mira-reputation-institute.html>.

6. Korrespondent.net. «Sostavlen spisok samyh zhelannyh rabotodatelej Evropy.» Novosti. Accessed May 05, 2018. <https://korrespondent.net/business/career/1437414-sostavlen-spisok-samyh-zhelannyh-rabotodatelej-evropy>.

7. Reputation Institute. «CSR RepTrak® 100 — Most Reputable Companies for Social Responsibility Worldwide.» Reputation Institute. Accessed May 05, 2018. <https://www.reputationinstitute.com/csr-reptrak>.

8. Oslo Manual. *Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development Statistical Office of the European Communities, 2005. <https://www.oecd.org/sti/inno/2367580.pdf>.

9. Flash Eurobarometer 415. *INNOBAROMETER 2015 — THE INNOVATION TRENDS AT EU ENTERPRISES*. Report. September 2015. Accessed May 05, 2018. [http://data.europa.eu/euodp/en/data/dataset/S2054\\_415\\_ENG](http://data.europa.eu/euodp/en/data/dataset/S2054_415_ENG).

10. Schumpeter, Joseph Alois. *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper & Row, 1963.

11. Dyer, Jeffrey H., and Harbir Singh. «The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage.» *The Academy of Management Review* 23, no. 4 (1998): 660. doi:10.2307/259056.

12. Watson, Tom, and Paul Noble. *Evaluating Public Relations: A Best Practice Guide to Public Relations Planning, Research and Evaluation*. London: Kogan Page, 2008.

13. Iabc. «GAP Generally Accepted Practices • International Association of Business Communicators • IABC.» International Association of Business Communicators • IABC. August 24, 2016. Accessed May 05, 2018. <https://www.iabc.com/gap-generally-accepted-practices/>

14. Macnamara, Jim. «PR Metrics: How to Measure Public Relations and Corporate Communication». AMEC (International Association for Measurement and Evaluation of Communication). October 2011. Accessed May 05, 2018. <http://amecorg.com/wpcontent/uploads/2011/10/PR-Metrics-Paper.pdf>

15. Institute of Public Relations, & Communication Directors' Forum. (IPR & CDF). (2004). *Best practice in the measurement and reporting of public relations and ROI*. Retrieved December 17, 2004 from: <http://www.ipr.org.uk>. Also available at: <http://www.cdforum.com/conference/research/communicationsres1.pdf>

16. Xavier, R., Johnston, K., Patel, A., Watson, T., & Simmons, P. (2005). Using evaluation techniques and performance claims to demonstrate public relations impact: An Australian perspective. *Public Relations Review*, 31(3), 417-424.

17. Dozier, David M., Larissa A. Grunig, and James E. Grunig. *Managers Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1995.

18. Gaines-Ross, Leslie. *Corporate Reputation: 12 Steps to Safeguarding and Recovering Reputation*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2008.