

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 2.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.1>**

**УДК 658.316.47**

*В. Г. Алькема,*

*д. е. н., професор, завідувач кафедри управлінських технологій,*

*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5997-7076>*

*О. М. Сумець,*

*д. е. н., доцент, професор кафедри управлінських технологій,*

*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7116-3857>*

## **АЛГОРИТМ РЕАЛІЗАЦІЇ КОМУНІКАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ В УПРАВЛІННІ ДІЛОВОЮ РЕПУТАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА**

*V. Alkema,*

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Management*

*Technologies, “KROK” University*

*O. Sumets,*

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the*

*Department of Management Technologies, “KROK” University*

## **ALGORITHM FOR IMPLEMENTING A COMMUNICATION STRATEGY IN MANAGING THE BUSINESS REPUTATION OF AN ENTERPRISE**

*Актуальність статті обумовлена зростанням ролі ділової репутації як стратегічного ресурсу підприємства. Сучасне бізнес-середовище стає дедалі складнішим і жорстокішим, а ділова репутація підприємства перетворюється на важливий складник його успіху та конкурентного статусу на обраному сегменті ринку. В умовах цифровізації економічної діяльності, яка сприяє стрімкому поширенню інформації, репутація підприємства суттєво залежить від ефективності його комунікативної стратегії. Ефективні алгоритми реалізації комунікативної стратегії в управлінні репутацією надають можливість своєчасно і ефективно вирішувати, попереджати, виявляти та долати репутаційні кризи та створювати умови для репутаційної стійкості підприємства на обраному сегменті ринку.*

*Метою дослідження є розробка типового узагальненого алгоритму реалізації комунікативної стратегії в управлінні діловою репутацією сучасного підприємства.*

*Методологічною базою для виконання цього дослідження стали наукові методи індукції і дедукції, аналізу та синтезу, формалізації й системного аналізу та аналогового моделювання.*

*Результати дослідження. Аналіз сучасних вітчизняних фахових публікацій з репутаційного та комунікативного менеджменту надав можливість шляхом аналізу наукових підходів, узагальнення та синтезу їх теоретико-методичних положень розробити узагальнений алгоритм реалізації комунікативної стратегії в управлінні діловою репутацією підприємства. Запропонований алгоритм структурований у логічній послідовності кроків його реалізації. Алгоритм може бути адаптований до специфіки конкретного підприємства. Він враховує не лише зовнішні комунікації (взаємодія з клієнтами, партнерами, громадськістю), а й внутрішні (корпоративна культура, залученість співробітників тощо). Суттєву увагу в алгоритмі приділено аналізу його репутаційного стану на початковому етапі. Це забезпечує глибоке розуміння стартових позицій і проблем, які необхідно вирішити. Цілі комунікативної стратегії в алгоритмі*

формулюються за принципом SMART, що гарантує їхню конкретність, вимірюваність і досяжність. Алгоритм передбачає розробку KPI, що дозволяє об'єктивно оцінювати прогрес і кінцеві результати управління діловою репутацією підприємства. Перевагами алгоритму є: системний підхід до реалізації управлінських дій, комплексність в формулюванні завдань та надійність в оцінюванні.

Отримані результати дослідження спрямовані на розвиток теоретико-методичної бази розробки алгоритмів реалізації комунікативних стратегій підприємств, спрямованих на вирішення завдань ефективного управління їх діловою репутацією. Перспективою подальших досліджень у цьому напрямі є розробка алгоритмів реалізації комунікативної стратегії в управлінні діловою репутацією підприємств, які знаходяться в різних умовах господарювання на національному і міжнародних ринках, або входить до складу конкретної галузі, кластеру чи ланцюга поставок.

*The relevance of the article is due to the growing role of business reputation as a strategic resource of an enterprise. The modern business environment is becoming more and more complex and violent, and the business reputation of an enterprise is becoming an important component of its success and competitive status in the chosen market segment. In the context of digitalization of economic activity, which facilitates the rapid dissemination of information, the reputation of an enterprise significantly depends on the effectiveness of its communication strategy. Effective algorithms for implementing a communication strategy in reputation management make it possible to timely and effectively resolve, prevent, detect and overcome reputational crises and create conditions for the reputational stability of the enterprise in the selected market segment.*

*The purpose of the study is to develop a typical generalized algorithm for implementing a communication strategy in managing the business reputation of a modern enterprise.*

*The methodological basis for this study was the scientific methods of induction and deduction, analysis and synthesis, formalization and system analysis, and analogue modelling.*

*Results of the study. The analysis of modern domestic professional publications on reputation and communication management made it possible to develop a generalized algorithm for implementing a communication strategy in managing an enterprise's business reputation by analysing scientific approaches, generalizing and synthesizing their theoretical and methodological provisions. The proposed algorithm is structured in a logical sequence of steps for its implementation. The algorithm can be adapted to the specifics of a particular enterprise. It takes into account not only external communications (interaction with customers, partners, and the public), but also internal communications (corporate culture, employee engagement, etc.). The algorithm pays special attention to analyzing the company's reputation at the initial stage. This provides a deep understanding of the starting position and the problems to be solved. The goals of the communication strategy are formulated according to the SMART principle, which guarantees their specificity, measurability and achievability. The algorithm involves the development of KPIs, which allows for an objective assessment of progress and final results management of the company's business reputation. The advantages of the algorithm are as follows: a systematic approach to the implementation of management actions, complexity in the formulation of tasks and reliability in evaluation.*

*The obtained results of the study are aimed at developing a theoretical and methodological basis for developing algorithms for implementing communication strategies of enterprises aimed at solving the problems of effective management of their business reputation. Prospect for further research in this area is the development of algorithms for implementing a communication strategy in managing the business reputation of enterprises that are in different business conditions in the national and international markets, or are part of a specific industry, cluster or supply chain.*

**Ключові слова:** підприємство, ділова репутація, управління, репутаційні цілі, комунікативний менеджмент, комунікативна стратегія, комунікативні заходи, оцінка результативності.

**Keywords:** enterprise, business reputation, management, reputational goals, communication management, communication strategy, communication measures, performance evaluation.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** У сучасному бізнес-середовищі ділова репутація підприємства є одним із найцінніших активів, який безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність, фінансові результати господарювання та довгострокове виживання. Відомо, що ділова репутація організації формується під впливом різних чинників, серед яких особливе місце займає комунікативна стратегія. Вона визначає, у який спосіб підприємство взаємодіє з різними стейкхолдерами, включаючи клієнтів, партнерів, постачальників та суспільство в цілому. Однією з основних проблем, що виникають при управлінні діловою репутацією підприємства, є недостатня інтеграція комунікативної стратегії із загальною стратегією управління підприємством. Менеджери часто не враховують важливість системного підходу до організації комунікацій, що призводить до розрізнених і неефективних дій у реалізації комунікативного процесу як між внутрішніми учасниками, так із зовнішніми стейкхолдерами. На нашу думку, це може викликати інформаційний дисонанс і негативно вплинути на сприйняття бренду підприємства в ринковому оточенні. На управління діловою репутацією українських підприємств суттєво впливають такі зовнішні чинники як перманентні зміни у законодавстві, соціально-економічні деформації, що пов'язані з воєнним станом та військовим діями на території країни. Також в управлінні діловою репутацією відіграють важливу роль такі внутрішні чинники як корпоративна культура та ставлення співробітників до свого підприємства. У таких умовах для ефективного управління діловою репутацією

важливо мати ефективну комунікативну стратегію, яка надає можливість швидко реагувати на виклики та адаптуватися до нових реалій. Важливим складником такої стратегії є алгоритм її реалізації в межах управління діловою репутацією підприємства без якого його менеджери не можуть адекватно оцінити ділову репутацію і вжити необхідних заходів для її покращення.

У статті досліджуються наукові підходи до створення та реалізації алгоритму комунікативної стратегії в управлінні діловою репутацією підприємства. Наголошується на тому, що ефективно управління комунікаціями в межах запропонованого алгоритму може суттєво підвищити рівень довіри до підприємства, зміцнити її конкурентні позиції на обраному сегменті ринку та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Сучасні фахові публікації науковців (Волохова, 2021; Дерев'янка, 2012; Дерев'янка, 2018; Дуброва, 2019; Завербний, Ломага, 2020; Коржевський, 2022; Помянська, 2014; Сальнікова, 2013; Чирва, Завербний, 2022; Шиманська, Длугопольський, Длугопольська, Колінець, Фаріон, Логуш, 2024; Шоботенко, 2017; Шупта, Воронько-Невіднича 2017) свідчать, що ділова репутація є важливим об'єктом управління суб'єктами сучасного бізнес-середовища. Вона впливає не лише на фінансові результати господарювання підприємств, але й на їхню здатність адаптуватися до змінюваних ринкових умов. На думку науковців Чирви, Завербного, (2022) та Шиманської, Длугопольського, Длугопольської, Колінець, Фаріон, Логуш, (2024), ефективно управління діловою репутацією вимагає системного підходу, комплексності рішень та використання сучасного інструментарію комунікативного менеджменту. Науковці доводять факт зростання ролі комунікативного менеджменту в умовах глобалізації та високої конкуренції, роблячи комунікативну стратегію ключовим активом у результативному управлінні діловою репутацією організації, що забезпечує її довгострокове успішне функціонування та розвиток. Комунікативна стратегія є об'єктом наукових досліджень в галузях лінгвістики, журналістики, соціальних комунікацій, маркетингу та менеджменту. При розгляді організаційних

комунікацій комунікативна та комунікаційна стратегії сприймаються науковцями як синоніми. Не вдаючись в деталі сучасного наукового дискурсу щодо цих термінів зазначимо, що в нашому дослідженні комунікативна стратегія розуміється як стратегічний план реалізації усіх комунікацій підприємства з всіма без виключення як зовнішніми так і внутрішніми аудиторіями для досягнення певної мети.

Питанням формування та реалізації різних аспектів комунікативної стратегії присвячено чимало публікацій вітчизняних науковців, зокрема Завербного (2022), Кириченко, Цвях (2020), Прохоровської (2015), Сумця (2024), Хом'як (2018). Слід однак визнати, що в цих роботах автори в основному зосереджують свою увагу на реалізацію комунікативних цілей і завдань на рівні підприємства. Хоча на практиці будь яке управлінське завдання не може бути ефективно вирішене без належного комунікативного супроводу. Серед таких завдань важливе місце належить управлінню діловою репутацією підприємства. На думку науковців Шупта І. М., Воронько-Невіднича Т. В. (2017) управління репутацією – це пролонгований і безперервний процес, в якому умовно можна виділити наступні етапи: 1) вивчення зовнішнього середовища, того сектора ринку, в якому функціонує підприємство та характеру розповсюджуваних про нього чуток; 2) визначення джерел поширення чуток в якості таких можуть бути співробітники, які залишили підприємство, клієнти, партнери, конкуренти та ін.; 3) моделювання тієї репутації, яку б хотіло мати підприємство; 4) розробка компетентнісного профілю підприємства, що відображає вимоги до його менеджерів (компетентнісний профіль будується на основі стратегічної доктрини та дозволяє управляти розвитком менеджерів підприємства відповідно до репутаційних вимог); 5) оцінка, відбір і розвиток управлінського персоналу підприємства відповідно до компетентнісного профілю; 6) моніторинг ділової репутації (вона необхідна, бо ситуація постійно змінюється: змінюються співробітники, керівники, якість продукції, фінансовий стан підприємства, з'являються нові послуги та ін.

У сучасних публікаціях, що присвячені комунікативному менеджменту (Васильченко, Гришко, 2018; Жигайло, 2012), дослідники приділяють не достатньо уваги питанню побудови алгоритмів реалізації комунікативної стратегії, що спрямована на вирішення конкретних завдань. Узагальнений покроковий алгоритм реалізації механізму комунікативного менеджменту в організаціях описують в своїх публікаціях Васильченко М.І. та Гришко В.В. (2018). Розроблений ними алгоритм включає наступні логічно-послідовні етапи:

1. Оцінка організаційних комунікацій.
2. Розробка комунікативної стратегії.
3. Реалізація комунікативної стратегії.

Аналіз запропонованого алгоритму свідчить про відсутність цільової орієнтації завдань комунікативного менеджменту, який розглядається без його взаємозв'язку із завданнями інших функціональних напрямів управління.

Аналіз досліджень, які стосуються сфери управління діловою репутацією підприємства, а також використання комунікативного інструментарію у вирішенні завдань підтримки та зміцнення ділової репутації свідчать, що на цей момент часу ці питання розглядаються науковцями як окремі наукові завдання. З нашого погляду, на практиці менеджмент підприємства повинен вирішувати завдання управління діловою репутацією з використанням комплексу інструментів, включаючи також і інструментарій комунікативного менеджменту. Для ефективного вирішення таких завдань менеджеру насправді потрібен певний сценарій дій, який дозволить йому вирішувати їх комплексно, науково-обґрунтовано та логічно-послідовно в умовах невизначеності й ресурсних обмежень. Невідкладним науково-прикладним завданням, спрямованим на вирішення проблем розвитку теорії та практики управління діловою репутацією, є розроблення нових підходів, моделей і алгоритмів, зокрема і з сфери комунікативного менеджменту. На нашу думку, такий інструментарій допоможе менеджерам підприємств ефективніше управляти їх репутацією.

У цій статті вирішується частина зазначеної загальної проблеми шляхом формування узагальненого алгоритму реалізації комунікативної стратегії в управлінні діловою репутацією підприємства.

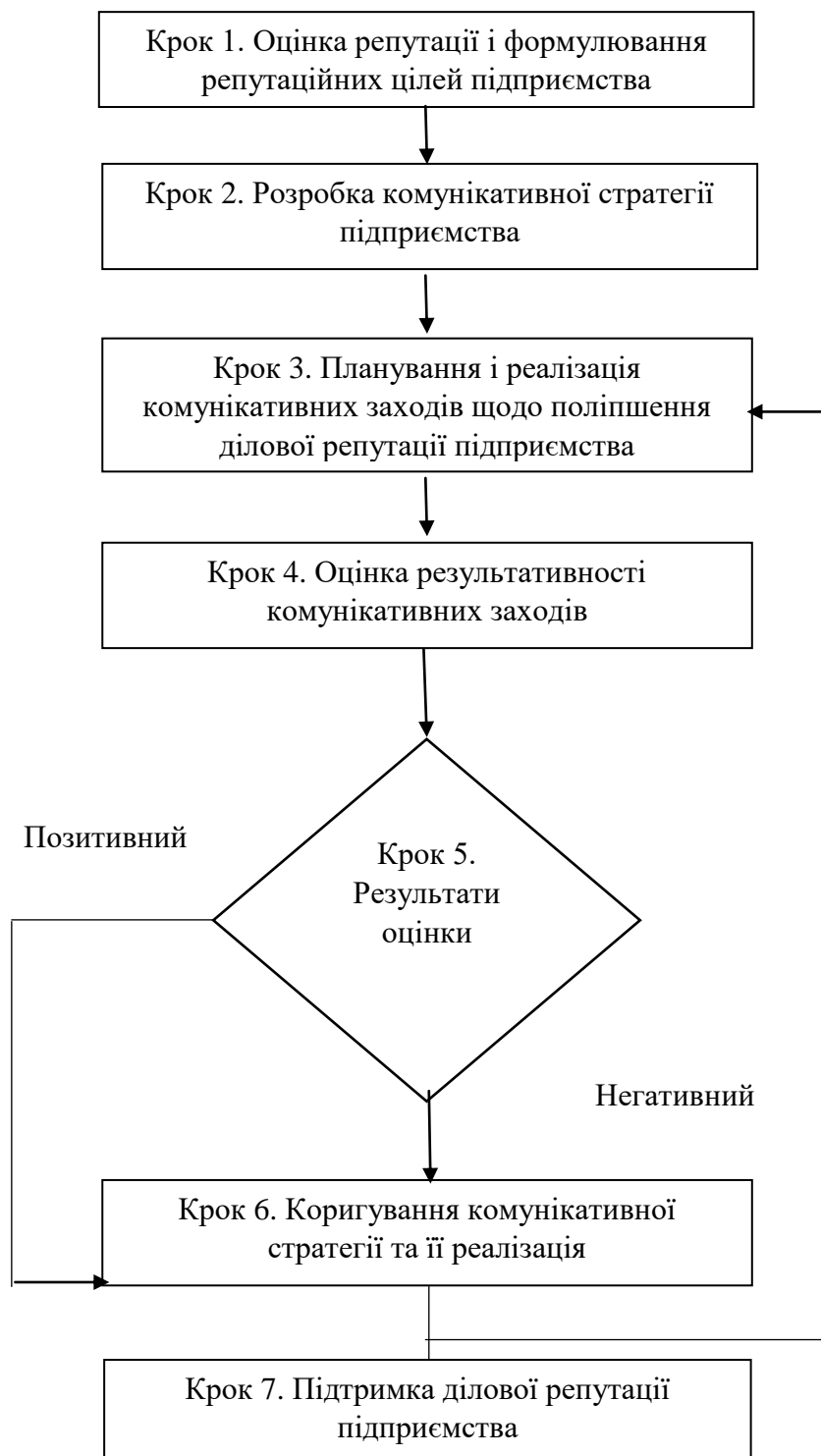
**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є розробка узагальненого алгоритму реалізації комунікативної стратегії в управлінні діловою репутацією сучасного підприємства. Методичною базою для виконання дослідження стали наукові методи індукції і дедукції, аналізу та синтезу, формалізації й системного аналізу та аналогового моделювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На підставі аналізу сучасних підходів до алгоритмізації процесу управління діловою репутацією підприємств, а також аналізу етапів функціонування механізмів комунікативного менеджменту сучасних організацій авторами запропоновано узагальнений алгоритм реалізації комунікативної стратегії як важливого сучасного інструменту ефективного управління діловою репутацією підприємства (рис. 1).

Першим етапом цього алгоритму є оцінка репутації і формулювання репутаційних цілей підприємства. Оцінка ділової репутації підприємства в конкретний момент часу, з нашого погляду, потребує системного підходу. Менеджери підприємства на цьому етапі повинні використовувати комбінований метод оцінювання, що включає як якісні, так і кількісні інструменти оцінки. Перед початком оцінювання необхідно визначити основні аспекти репутації, які є важливими для бізнесу підприємства. До числа таких аспектів, як правило, відносяться: етика та прозорість, якість продукції і послуг підприємства, лояльність клієнтів та характер відносин із стейкхолдерами.

Процес оцінювання слід розпочинати зі збору даних із різних внутрішніх та зовнішніх джерел. Серед внутрішніх джерел важливою буде інформація щодо аналітики стабільності продажів, звіти відділу HR щодо рівня плинності персоналу, інформація про партнерські угоди. Актуальною зовнішньою

інформацією є результати моніторингу соціальних мереж і онлайн-платформ, медіа-аналіз та аналіз і оцінка конкурентів.



**Рис. 1. Алгоритм реалізації комунікативної стратегії в управлінні діловою репутацією підприємства**  
*Джерело: створено авторами*

Важливим складником оцінки ділової репутації є проведення опитувань та анкетування клієнтів, організація роботи фокус-груп та внутрішнє опитування співробітників підприємства. Для якісної оцінки ділової репутації необхідно визначитись із використанням відомих інструментів і показників оцінювання: соціальної медіа-аналітики, індекс репутації, показники складових репутації тощо.

Після цього варто здійснити кількісний та якісний аналіз зібраних даних. З метою оцінки відносної позиції підприємства щодо рівня його ділової репутації, зібрані та проаналізовані дані варто порівняти з аналогічними показниками конкурентів. На підставі порівняльного аналізу необхідно створити звіт, який включатиме: поточний стан, сильні та слабкі сторони ділової репутації підприємства й рекомендації щодо її покращення. Після формування звіту його зміст важливо презентувати та обговорити з керівництвом підприємства та його ключовим стейкхолдерами. Перед тим як перейти до формулювання репутаційних цілей важливо визначити чинники які підсилюють репутацію підприємства, визначити слабкі місця існуючої репутаційної стратегії (основні виклики й проблеми які потребують рішення), ідентифікувати ключові ризики (зони, де репутація може бути під загрозою), а також виявити можливості (нові напрями, які можуть покращити імідж підприємства). На основі цих даних необхідно встановити майбутні фокусні напрями репутаційної стратегії. До таких напрямів можна віднести: підвищення довіри до бренду серед клієнтів, покращення корпоративної культури для зміцнення репутації серед співробітників, посилення прозорості та етичності бізнесу, вихід на нові ринки або зміцнення позицій у певному сегменті ринку тощо. Сформульовані на цій підставі напрями нададуть можливість визначити пріоритетні репутаційні SMART-цілі, які стануть основою для подальшої розробки фокусних напрямів комунікативної стратегії підприємства. Формулювання репутаційних цілей дозволяє визначити чіткий вектор дій для зміцнення іміджу підприємства та створити репутацію, яка сприятиме довготривалому успіху на ринку. Для кожної репутаційної цілі важливо

визначити чіткі KPI та здійснити обговорення цілей ділової репутації усередині підприємства. Це бажано здійснити шляхом проведення серії зустрічей із керівниками відділів й департаментів, а також їх управлінських команд, щоб донести важливість виконання цих цілей та виявити певні прогалини в їх формулюванні. Це забезпечить єдність у підході та спільне прагнення до результату.

Формулювання репутаційних цілей після оцінки стану репутації підприємства є критично важливим для успішної реалізації комунікативної стратегії. В процесі формулювання репутаційних цілей важливо здійснити їх узгодженість із загальною бізнес-стратегією підприємства та з розробленою на наступному етапі алгоритму комунікативною стратегією. Приклад такої узгодженості в узагальненому вигляді можна представити у вигляді матриці, що наведена в табл. 1. Ця матриця демонструє, як різні складові управління діловою репутацією взаємопов'язані між собою і як вони залежать від бізнес-стратегії підприємства та його комунікативної стратегії. В основу її класифікації покладено об'єкти управління діловою репутацією.

Бізнес-стратегія підприємства визначає стандарти якості, комунікативна стратегія передає цю інформацію споживачам, а стратегія управління репутацією підтримує позитивний імідж через отримання зворотного зв'язку. Інтеграція соціальних ініціатив у бізнес-стратегію підвищує довіру до підприємства, а комунікативна стратегія інформує стейкхолдерів про ці ініціативи. Бізнес-стратегія формує основи корпоративної культури, яка потім реалізується всередині підприємства, впливаючи на її репутацію.

**Таблиця 1. Матриця причинно-наслідкового зв'язку між бізнес-стратегією підприємства, стратегією управління діловою репутацією та його комунікативною стратегією**

Напрями (об'єкти) управління діловою репутацією	Бізнес-стратегія підприємства	Стратегія управління діловою репутацією	Комунікативна стратегія
Якість продукції та послуг	Визначає стандарти якості та інноваційні підходи до виробництва	Підтримує позитивний імідж через зворотний зв'язок від споживачів	Інформує про цінність та переваги продукції через різні канали
Соціальна відповідальність	Включає соціальні ініціативи в загальну бізнес-стратегію	Формує довіру через прозорість у соціальних питаннях	Інформує про соціальні проекти та ініціативи підприємства
Корпоративна культура	Створює основи для формування корпоративних цінностей і норм	Впливає на внутрішнє сприйняття підприємства співробітниками	Сприяє комунікації цінностей у межах підприємства
Фінансова стабільність	Визначає фінансові цілі та стратегії для їх досягнення	Підвищує довіру інвесторів через стабільність і прозорість фінансової звітності	Публікує фінансові результати та прогнози для акціонерів і партнерів
Імідж та брендинг	Формує стратегічні напрями для розвитку бренду	Підтримує позитивний імідж через взаємодію з аудиторіями	Використовує PR-кампанії для просування іміджу підприємства
Взаємовідносини з партнерами	Визначає стратегії партнерства та співпраці	Формує довгострокові відносини	Підтримує співпрацю і відкриті канали зв'язку

*Джерело: сформовано авторами*

Стратегічні фінансові цілі забезпечують стабільність, що підвищує довіру інвесторів і акціонерів через прозорість діяльності підприємства. Бізнес-стратегія визначає напрями розвитку бренду, комунікаційна стратегія активно просуває цей імідж, а управління репутацією підтримує його через взаємодію з стейкхолдерами. Стратегічні рішення щодо партнерства формують основи для відкритої комунікації, що, своєю чергою, зміцнює репутацію підприємства. Після узгодження репутаційних цілей необхідно чітко сформулювати які з цих цілей будуть досягатись через комунікації. Перехід від етапу формулювання репутаційних цілей до етапу розробки комунікативної стратегії є ключовим

моментом у забезпеченні ефективного управління репутацією підприємства. Цей перехід базується на деталізації цілей, виборі відповідних інструментів комунікації та узгодженні дій з усіма зацікавленими сторонами. Ця робота здійснюється на другому етапі реалізації алгоритму, який присвячений розробці комунікативної стратегії шляхом формулювання відповідних комунікативних цілей та визначення інструментів їх реалізації. Важливим є розробка структури комунікативної стратегії, яка включатиме такі елементи: цільова аудиторія, ключові повідомлення, інструменти та канали комунікації, загальний план дій і календар заходів та медіа-план, ресурси та бюджет залучених команд, перелік індикаторів ефективності (KPI) для вимірювання успішності комунікативної стратегії. Логічний взаємозв'язок між інструментами комунікативної стратегії з об'єктами управління діловою репутацією представлено в табл. 2.

**Таблиця 2. Взаємозв'язок між інструментами комунікативної стратегії та об'єктами управління діловою репутацією**

Інструменти комунікативної стратегії	Складова управління діловою репутацією	Взаємозв'язок із стратегією управління діловою репутацією
Цілі комунікації	Формування довіри	Визначаються для підтримки репутаційних цілей, таких як формування довіри та покращення іміджу
Аудиторія	Клієнти, партнери, інвестори	Аналіз цільових груп допомагає адаптувати повідомлення для зміцнення відносин із ключовими стейкхолдерами
Повідомлення	Основні меседжі	Чітке формулювання основних меседжів, які підкреслюють цінності підприємства і сприяють формуванню позитивного іміджу
Канали комунікації	Соціальні медіа, PR	Використання ефективних каналів (соцмережі, ЗМІ) для донесення інформації про репутаційні ініціативи
Зворотній зв'язок	Моніторинг громадської думки	Збір зворотного зв'язку від аудиторії допомагає коригувати стратегію управління репутацією на основі реальних даних
Кризові комунікації	План дій у кризових ситуаціях	Наявність плану кризових комунікацій допомагає швидко реагувати на негативні події, що мінімізує шкоду для репутації

*Джерело: сформовано авторами*

Комунікативні цілі можуть бути пов'язані з інформуванням аудиторії про нові продукти, покращенням іміджу підприємства або зміною сприйняття бренду тощо. Для кожної із визначених цілей необхідно визначити цільову аудиторію та з'ясувати її потреби й інтереси. Це допоможе адаптувати комунікативні дії до потреб і очікувань кожної групи. Такими групами можуть бути: клієнти, співробітники, інвестори, медіа та інші стейкхолдери. Кожна група аудиторій потребує специфічного підходу та каналів комунікації. На основі визначених аудиторій та комунікативних цілей слід обрати найбільш ефективні канали комунікації. Наприклад, для клієнтів це можуть бути соціальні мережі, email-розсилки, офіційний веб-сайт.

Для співробітників можна використовувати внутрішні корпоративні комунікації (інтранет-мережу, збори, тренінги тощо). Комунікація з інвесторами може здійснюватись шляхом електронної розсилки бізнес-звітів, проведенням зустрічей з інвесторами, залучення інвесторів на корпоративні події. Для інших стейкхолдерів підприємство може проводити публічні заходи, ЗМІ, партнерські програми. Третім кроком алгоритму є планування та реалізація комунікативних заходів щодо поліпшення ділової репутації підприємства. В межах цього кроку сформульовані цілі спрямовані на вирішення репутаційних задач диференціюються на конкретні комунікаційні заходи. Наприклад, ціль підвищити пізнаваність бренду підприємства може бути представлена у вигляді планування та наступної реалізації конкретних заходів: скласти план та провести медіакампанію по залученню нових клієнтів на ключових платформах. Сформувати та реалізувати програму електронних публікацій про корпоративну соціальну відповідальність підприємства. Скласти івент-план та організувати події для залучення цільової аудиторії. На етапі планування цих заходів необхідно здійснити оцінку потреби в ресурсах та визначитись із виконавцями. Після цього для кожної аудиторії необхідно розробити ключові повідомлення, які чітко відображають репутаційні цілі та адаптовані до відповідних каналів комунікації. Перед реалізацією заходів комунікативної стратегії необхідно презентувати плани комунікацій

керівництву та ключовим підрозділам; узгодити дії з PR-відділом, відділом маркетингу та HR-відділом; забезпечити підтримку від інших стейкхолдерів, щоб уникнути конфліктів у реалізації заходів. Враховуючи значні витрати на реалізацію комунікативної стратегії бажано здійснити на цьому етапі тестування її елементів шляхом проведення пілотних комунікативних компаній. Також необхідно провести і опитування аудиторій для перевірки сприйняття ключових повідомлень. Після тестування слід перейти до наступного четвертого кроку 4 та здійснити оцінку результативності комунікативних заходів. Оцінка результативності комунікативних заходів є важливим етапом у забезпеченні ділової репутації підприємства, оскільки вона дозволяє зрозуміти, наскільки максимально ефективно досягнуто поставлені цілі. Для цього авторами пропонується багатофакторний підхід, який включає якісні та кількісні методи аналізу. Основними елементами цього підходу є: визначення критеріїв оцінки, які встановлюються виходячи із цілей комунікативних заходів; збір даних; визначення показників ефективності (KPI) для кожного комунікативного заходу; забезпечення зворотного зв'язку шляхом аналізу відгуків кожної із цільових аудиторій.

Наступним кроком (п'ятим) алгоритму є результат оцінки. Отримані на цьому етапі дані результативності комунікативних заходів співставляються із початковими цілями та плановими і досягнутими значеннями KPI. Для оцінки фінансової доцільності цих заходів здійснюється розрахунок показника окупності інвестицій. В процесі оцінки впливу комунікативних заходів можливі два сценарії позитивний і негативний. При позитивному сценарії менеджмент підприємства, виходячи із запропонованого алгоритму, переходить до кроку 7 та продовжує реалізовувати комунікативні заходи спрямовані на подальшу підтримку ділової репутації підприємства на належному рівні. Комунікативні заходи із зміцнення репутації підприємства в більшості випадків мають ефект лише через певний час, тому на цьому етапі важливо продовжувати моніторинг змін у довірі до бренду ключових стейкхолдерів та наявні медіа-тренди у згадках бренду підприємства. Якщо результат оцінки результативності

комунікативних заходів є негативним, то слід перейти до шостого кроку алгоритму і здійснити коригування комунікативної стратегії. Після цього приступити до її реалізації відповідно за кроками 3-5 цього алгоритму.

Підставою для коригування цієї стратегії є аналітичний звіт за результатами оцінки реалізованих комунікативних заходів. У звіті необхідно: здійснити системний аналіз досягнень та недоліків у реалізації стратегії за певний період часу; розробити рекомендації щодо покращення наявних та включення до стратегії нових комунікативних заходів та інструментів їх реалізації; оцінити доцільність використання обраних та запропонувати перелік нових комунікаційних каналів. Іншими словами, у звіті подати всю інформацію, яка є необхідною для коригування комунікативної стратегії. Після обговорення звіту та узгодження заходів варто здійснювати операціоналізацію удосконаленої стратегії та планувати заходи, ресурси і визначати центри відповідальності за їх реалізацію згідно визначених кроків запропонованого алгоритму.

***Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.*** У цьому дослідженні авторами розроблено узагальним алгоритм реалізації комунікативної стратегії в управлінні діловою репутацією підприємства, який поряд із існуючими має низку особливостей. Алгоритм структурований у логічній послідовності: від оцінки ділової репутації та формулювання цілей до оцінки результатів комунікативної стратегії, що дозволяє уникнути хаотичних управлінських дій і забезпечує цілісність її реалізації. Запропонований алгоритм може бути адаптований до специфіки конкретного підприємства (галузь, масштаб, цільова аудиторія тощо). Він враховує не лише зовнішні комунікації (взаємодія з клієнтами, партнерами, громадськістю), а й внутрішні (корпоративна культура, залученість співробітників тощо). Значну увагу в алгоритмі приділено аналізу репутаційного стану на початковому етапі. Це забезпечує глибоке розуміння стартових позицій і проблем, які необхідно вирішити. Цілі комунікативної стратегії в алгоритмі формулюються за принципом SMART, що гарантує їхню конкретність, вимірюваність і досяжність. Алгоритм передбачає розробку KPI на кожному етапі, що дозволяє

об'єктивно оцінювати прогрес і кінцеві результати управління діловою репутацією підприємства.

Перевагами запропонованого алгоритму є: системний підхід до реалізації управлінських дій, комплексність в формулюванні завдань та надійність в оцінюванні. Цей алгоритм надає можливість менеджменту підприємства за рахунок інструментів комунікативної стратегії формувати стійку позитивну ділову репутацію в довгостроковій перспективі.

### Література

1. Васильченко, М. І., Гришко, В. В. (2018) Комунікативний менеджмент: навч. посібник . – Полтава: ПолтНТУ, 2018. – 208 с.
2. Волохова, Г. Л. (2021). Оцінка впливу корпоративної репутації на конкурентоспроможність підприємства. *Економічний простір*, (168), 49-54. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/168-8>
3. Дерев'янку, О. Г. (2012) Ознаки та функції репутації як об'єкта репутаційного менеджменту URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/19\\_2012/4.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/19_2012/4.pdf)
4. Дерев'янку, О. Г. (2018) Механізми впливу репутаційного менеджменту на бізнес-результати. Стратегія економічного розвитку України. 2018. № 42. С. 5-18.
5. Дуброва, О. С. (2009) Ділова репутація підприємства: практичні аспекти управління. *Економіка та держава*. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/12\\_2009/13.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/12_2009/13.pdf)
6. Жигайло, Н. (2012) Комунікативний менеджмент : навч. посібник / Наталія Жигайло. – Львів. : ЛНУ імені Івана Франка, 2012. - 368 с.
7. Завербний, А., & Ломага, Ю. (2020). Проблеми та перспективи формування репутаційного менеджменту українськими підприємствами і організаціями з метою підвищення їх конкуренції. *Економіка та суспільство*, (22). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-34>
8. Завербний, А. (2022). Комунікаційні стратегії: проблеми та перспективи формування і реалізування за умов євроінтегрування. *Innovation and Sustainability*, (1), 13-19. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.1.13.19>

9. Кириченко, С. О., Цвях, П. В. (2020) Проблеми формування комунікацій на підприємстві. *Агросвіт*. 2020. № 12. С. 79-86. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.12.79
10. Коржевський, І. (2022). Ділова репутація - виникнення, критерії оцінки, підстави вивчення, можливості та інструменти перевірки. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (1(65), 76-83. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-65-76-83>
11. Помянська, Н. Ю. (2014) Управління діловою репутацією на синергетичних засадах. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Випуск 9. Частина 4. С. 57-61.
12. Прохоровська, С. А. (2015) Роль комунікацій в управлінні брендом роботодавця. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. [наук. журнал]. Тернопіль.: Економічна думка, 2015. Вип. 20. С. 87-91.
13. Сальнікова Л. С. (2014) Репутаційний менеджмент. Підручник URL: [https://stud.com.ua/11314/menedzhment/reputatsiyniy\\_menedzhment](https://stud.com.ua/11314/menedzhment/reputatsiyniy_menedzhment)
14. Сумець О. М. (2024) Комунікативний менеджмент : навчальний посібник. Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2024. 178 с.
15. Чередниченко, В. (2022). Комунікативний менеджмент в стратегії розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*, (42). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-89>
16. Сумець, О. (2024). Комунікативний менеджмент: бар'єри комунікацій персоналу організацій. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (4(76), 134-145. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-134-145>
17. Хом'як, Леся. (2014) Наукові підходи до визначення сутності поняття комунікаційної стратегії та її основних форм. <https://naub.oa.edu.ua/naukovi-pidhody-do-vyznachennya-sutnos/>
18. Чирва, Ю. Ю., Завербний, А. С. (2022) Особливості формування системи репутаційного менеджменту в умовах розвитку інтернет-технологій. Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення та проблеми розвитку. № 2 (8), 2022. С. 121-126. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi->

vypusky/vypusk-4-nomer-2-2022/osoblyvosti-formuvannya-systemyreputaciynogo-menedzhmentu-v

19. Шиманська, О., Длугопольський, О., Длугопольська, Т., Колінець, Л., Фаріон, Д., & Логуш, А. (2024). Управління діловою репутацією підприємства через соціальні мережі. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*, 1(51), 73-85. <https://doi.org/10.55643/ser.1.51.2024.548>

20. Шоботенко О. А. (2017) Управління діловою репутацією організації. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2017. Вип. 1. С. 38-42. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu\\_2017\\_1\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2017_1_13)

21. Шупта І. М., Воронько-Невіднича Т. В. (2017) Репутаційний менеджмент – важлива складова управлінської стратегії на шляху до успіху в діяльності підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія економіка і менеджмент*, Вип. 6 (72), 2017. С. 27-32.

## References

1. Vasylychenko, M.I. and Hryshko, V.V. (2018), *Komunikatyvnyj menedzhment [Communication management]*, PoltNTU, Poltava, Ukraine.

2. Volokhova, H.L. (2021), “The influence of corporate reputation on competitiveness of an enterprise”, *Ekonomichnyj prostir*, vol. 168, pp. 49-54. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/168-8>

3. Derev'ianko, O.H. (2012), “Characteristics and functions of reputation as an object of reputation management”, available at: [http://www.agrosvit.info/pdf/19\\_2012/4.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/19_2012/4.pdf) (Accessed 10 Jan 2025).

4. Derev'ianko, O.H. (2018), “Mechanisms of influence of reputation management on business results”, *Stratehiiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, vol. 42, pp. 5-18.

5. Dubrova, O.S. (2009), “Business reputation of the enterprise: practical aspects of management”, *Ekonomika ta derzhava*, available at: [http://www.economy.in.ua/pdf/12\\_2009/13.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/12_2009/13.pdf) (Accessed 10 Jan 2025).

6. Zhyhajlo, N. (2012), *Komukatyvnyj menedzhment* [Communication management], LNU imeni Ivana Franka, L'viv, Ukraine.

7. Zaverbnyj, A. and Lomaha, Yu. (2020), “Problems and prospects of formation of reputation management by ukrainian enterprises and organizations as the purpose of increasing their competition”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 22. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-34>

8. Zaverbnyj, A. (2022), “Communication strategies: problems and prospects of formation and implementation in the conditions of european integration”, *Innovation and Sustainability*, vol. 1, pp. 13-19. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.1.13.19>

9. Kyrychenko, S. and Tsviakh, P. (2020), “Problems of forming communications at enterprise”, *Agrosvit*, vol. 12, pp. 79-86. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.12.79

10. Korzhevs'kyj, I. (2022), “Business reputation - emergence, assessment criteria, grounds for study, possibilities and verification tools”, *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, vol. 1 (65), pp. 76-83. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-65-76-83>

11. Pomians'ka, N.Yu. (2014), “Business reputation management on a synergistic basis”, *Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu*, vol. 9, no. 4, pp. 57-61.

12. Prokhorovs'ka, S.A. (2015), “The role of communications in employer brand management”, *Rehional'ni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy*, vol. 20, pp. 87-91.

13. Sal'nikova L.S. (2014), “Reputation management”, available at: [https://stud.com.ua/11314/menedzhment/reputatsiy\\_niy\\_menedzhment](https://stud.com.ua/11314/menedzhment/reputatsiy_niy_menedzhment) (Accessed 10 Jan 2025).

14. Sumets' O.M. (2024), *Komunikatyvnyj menedzhment* [Communication management], *Universytet ekonomiky ta prava «KROK»*, Kyiv, Ukraine.

15. Cherednychenko, V. (2022), “Communication management in enterprise development strategy”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 42. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-89>
16. Sumets', O. (2024), “Communicative management: barriers to communication of organizational personnel”, *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, vol. 4 (76), pp. 134-145. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-134-145>
17. Khom'iak, L. (2014), “Scientific approaches to defining the essence of the concept of communication strategy and its main forms”, available at: <https://naub.oa.edu.ua/naukovi-pidhody-do-vyznachennya-sutnos/> (Accessed 10 Jan 2025).
18. Chyrva, Yu.Yu. and Zaverbnyj, A.S. (2022), “Features of the formation of a reputation management system in the conditions of the development of Internet technologies”, *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini : etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, vol. 2 (8), pp. 121-126, available at: <https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-4-nomer-2-2022/osoblyvosti-formuvannya-systemyreputaciynogo-menedzhmentu-v> (Accessed 10 Jan 2025).
19. Shymans'ka, O. Dluhopol's'kyj, O. Dluhopol's'ka, T. Kolinets', L. Farion, D. and Lohush, A. (2024), “Management of the company's business reputation through social networks”, *Socio-Economic Relations in the Digital Society*, vol. 1 (51), 73-85. <https://doi.org/10.55643/ser.1.51.2024.548>
20. Shobotenko, O.A. (2017), “Management reputation of the organization”, *Sotsial'no-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*, vol. 1, pp. 38-42, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu\\_2017\\_1\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2017_1_13) (Accessed 10 Jan 2025).
21. Shupta, I.M. and Voron'ko-Nevidnycha, T.V. (2017), “Reputation management is an important component of the management strategy on the way to success in the activities of the enterprise”, *Visnyk Sums'koho natsional'noho ahrarnoho universytetu. Serii ekonomika i menedzhment*, vol. 6 (72), pp. 27-32.

*Стаття надійшла до редакції 16.01.2025 р.*