

УДК: 659.4

*О. В. Терентьєва,
к. е. н., старший викладач кафедри економіки підприємств,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені В.Гетьмана»*

ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМКИ ОСУЧАСНЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

*О. V. Terentieva,
Ph.D. (Econ.), Senior Lecturer of Business Economics Department,
SHEI "Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman", Kyiv, Ukraine*

PROBLEMS AND DIRECTIONS FOR MODERNIZING THE CRISIS REPUTATION MANAGEMENT OF ENTERPRISES

В статті поставлено за мету з'ясувати проблеми, що існують в системах репутаційного менеджменту, та визначити шляхи їх вирішення. На основі результатів авторського дослідження сформовано перелік основних проблем: по-перше, негнучкість системи репутаційного менеджменту (РМ), зумовлена неінформатизованістю управлінських процесів та інституціоналізацією РМ на нижчих щаблях управління бізнесом; по-друге, неусвідомлення слабкості системи комунікацій компанії зі стейкхолдерами керівництвом компанії; по-третє, невміння компанії працювати з новими стейкхолдерами через нові канали комунікації, в першу чергу з непрямыми зацікавленими сторонами; по-четверте, відсутність в компаніях ефективною системи раннього попередження репутаційних криз. Напрямами вирішення зазначених проблем і осучаснення антикризового репутаційного менеджменту підприємств є: , для ефективних антикризових дій необхідним є ускладнення системи комунікацій: розвиток альянсів з новими типами партнерів і координація відповідей від ряду сторін, включаючи уряд, групи громадянського суспільства і споживачів; координація дій антикризового менеджменту щодо різних стейкхолдерів шляхом застосування сучасних інформаційних систем та технологій для швидкого й ефективного аналізу великих масивів даних; створення ланцюжка внутрішньоорганізаційного трансферу сигналу про репутаційний ризик з нижнього на верхній щабель управління; розвиток навичок комунікації компанії з непрямыми зацікавленими сторонами, як то НУО, громадські активісти та користувачі онлайн-мережі; розвиток у компаній навичок роботи з репутаційними ризиками операційного рівня, однак стратегічного значення; створення в компаніях ефективною системи раннього попередження репутаційних криз.

The article is to find out the problems that exist within the systems of reputation management, and determine the ways to solve them. Based of the results of the author's research, a list of the main problems has been pinpointed: First, the inflexibility of the system of reputation management (RM) due to the non - informativeness of administrative processes and the institutionalization of the RM at the lower levels of business management. Secondly, the lack of awareness of the company's weakness in the communications system within the company's management. Thirdly,

the inability of the company to work with new stakeholders through new channels of communication primarily with indirect stakeholders. Fourthly, the lack of effective systems of fore warning of reputation crises in companies. Solving these problems and the modernization of anti-crisis reputational management of enterprises: Effective communication with the crisis requires overhauling the complication of the communication system: Developing alliances with new types of partners and coordination of responses from a number of parties including the government, civil society groups and consumers; Coordination of anti-crisis management actions for different stakeholders through the use of modern information systems and technologies for rapid and efficient analysis of large data sets, creating a chain of intra-organization transfer of signal about the risk of reputation from lower to the upper level of management; developing communication skills of companies with indirect stakeholders such as NGOs, public activists and online network users; development of skills of working with reputational risks of operational level, but of strategic importance; creating an effective system of early warning of reputation crises in companies.

Ключові слова: довіра, стейкхолдери, репутаційний ризик, репутація в соціальних мережах, інформаційні технології в репутаційному менеджменті.

Keywords: trust, stakeholders, reputational risk, reputation in social networks, information technologies in reputation management.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими завданнями.

Проблема репутації як довіри до бізнесу, в широкому сенсі цього слова, в умовах гіперчутливої до криз інформаційної економіки ХХІ ст. отримує глобальні виміри і усвідомлюється урядами розвинутих країн як макроекономічна проблема. Зниження такої довіри з боку суспільства є передвісником економічної кризи, що діагностується методами соціологічних опитувань. Так Edelman Trust Barometer [4] протягом останніх п'яти років констатує зниження довіри до бізнесу по всьому світу, що може означати послаблення резистентності світової економіки до економічних криз.

Керівництво великих компаній усвідомлює, наскільки серйозною є сьогоднішня репутаційна проблема: визнається, що деякі компанії в певних секторах (зокрема, фінансові послуги) порушили свій соціальний контракт зі споживачами, акціонерами, регуляторами та платниками податків. Факт визнання проблеми на практиці означає посилення уваги до антикризового репутаційного менеджменту, вивчення та застосування його інструментів.

Широта і глибина сьогоднішньої репутаційної проблеми – наслідок не лише останньої світової економічної кризи 2008-2009 рр., але й змін в середовищі формування репутації бізнесу. Ці зміни включають в себе зростаюче значення Інтернету-засобів масової інформації, неурядових організацій (НУО), а також прогресуюче зниження довіри до реклами внаслідок професіоналізації споживачів. Разом всі ці фактори призводять до зниження ефективності традиційних і необхідності пошуку нових інструментів зв'язків з громадськістю для вирішення репутаційних проблем.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Репутаційні ризики і антикризові комунікації є, ймовірно, найбільш широко досліджуваними аспектами репутаційного менеджменту. Серед зарубіжних публікацій варто відзначити праці таких авторів, як: Аріф Заман (Arif Zaman) [8], Джонатан Бернстайн (Jonathan Bernstein) [2], Шейла Боніні (Sheila Bonini), Девід Корт (David Court), Альбето Маркі (Alberto Marchi) [5], Роберт Дж. Еклз (Robert G. Eccles), Скотт К. Ньюквід (Scott C. Newquist), Ролан Шатц (Roland Schatz) [6]. Серед українських дослідників проблематики репутаційного менеджменту – і його антикризовим аспектам зокрема – багато уваги приділяє Олена Дерев'янка [3, 10, 9], розкриваючи властивості антикрихкості репутації і пропонуючи управлінську модель залучення стейкхолдерів до управління репутацією з метою підвищення антикризової стійкості останньої.

Разом з тим як у зарубіжних, так і у вітчизняних публікаціях увага приділяється більше стратегічним проблемам антикризового управління, а не глибокому теоретичному осмисленню та систематизації поширених практик (тактики) антикризового реагування в контексті сучасних змін в середовищі формування репутації бізнесу. З одного боку, сутність самої кризи у ХХІ ст. не змінилась: сьогодні, як і раніше, криза – це будь-яка ситуація, яка загрожує або може загрозувати заподіянням шкоди людям або майну, помітно знизити ділову активність, значно пошкодити репутацію та негативно вплинути на результати бізнесу. Кожна криза має ті ж основні чотири характеристики, що й століття тому: по-перше, період часу, коли проблеми набирають силу (який може бути тривалим або взагалі відсутнім, в залежності від кризи) – так званий передкризовий період; по-друге, етап виверження кризи і початок отримання бізнесом шкоди від неї; по-третє, управління подіями, пов'язаними з кризою (реалізація плану антикризових заходів); і по-четверте,

розв'язання кризи, реалізація планів забезпечення безперервності ведення бізнесу або ж «посмертний» аналіз для вивчення досвіду і причин невдач антикризового репутаційного менеджменту. Незмінність сутності кризи означає застосовність класичних інструментів антикризового управління репутацією, як то: створення заздалегідь плану антикризових заходів та активізація комунікацій зі ЗМІ під час кризи.

З іншого боку, обставини настання кризи, різноманіття її проявів, швидкість ескалації та масштабність наслідків за сучасних умов зазнали суттєвих змін в напрямку кількісного зростання і якісного посилення. Саме тому, з позиції розбудови теорії антикризового менеджменту репутації, важливо осмислити зміни, що відбуваються в середовищі господарювання підприємств та систематизувати особливості боротьби з репутаційними кризами в сучасних умовах.

Результати дослідження.

Контекст формування репутації бізнесу в XXI ст. можна окреслити так:

- щонайперше, у зв'язку з інформатизацією життя суспільства змінилась швидкість розповсюдження інформації: під час кризи – це стрімке розповсюдження негативної інформації про компанію, коли протягом першої години від публікації матеріал отримує сотні тисяч переглядів та репостів в соцмережах;

- швидкість розповсюдження інформації зобов'язує до швидкої реакції з боку компанії на звинувачення/підозри в її адресу, і швидкість ця вимірюється хвилинами (тоді як ще не так давно стандартом вважалась відповідь протягом перших 24 годин).

Зазначений контекст вимагає осмислення проблем, існуючих в системах репутаційного менеджменту, та визначення шляхів їх вирішення як напрямків осучаснення антикризового репутаційного менеджменту підприємств – це і є ***безпосередньою метою*** нашого дослідження.

Щонайперше, окреслимо коло проблем:

- по-перше, негнучкість системи репутаційного менеджменту (PM), зумовлена неінформатизованістю управлінських процесів та інституціоналізацією PM на нижчих щаблях управління бізнесом;

- по-друге, неусвідомлення слабкості системи комунікацій компанії зі стейкхолдерами керівництвом компанії;

- по-третє, невміння компанії працювати з новими стейкхолдерами через нові канали комунікації, в першу чергу з непрямими зацікавленими сторонами;

- по-четверте, відсутність в компаніях ефективної системи раннього попередження репутаційних криз.

Далі деталізуємо кожну з окреслених вище проблем в частині визначення шляхів їх вирішення як напрямків осучаснення антикризового репутаційного менеджменту підприємств.

Проблема 1: Негнучкість системи репутаційного менеджменту, зумовлена неінформатизованістю управлінських процесів та інституціоналізацією PM на нижчих щаблях управління бізнесом. Дана проблема розпадається на дві підпроблеми:

1.1. Інерція підходів антикризового менеджменту до-інформаційної епохи.

Застарілий підхід до управління репутацією, а саме: компанії не вистачає навичок щодо координації дій одночасно з різними групами стейкхолдерів, в т.ч. збирання від них інформації (розрізної і різнотипної) про репутаційні загрози. Компаніям важливо усвідомити: на зміну послідовним діям в менеджменті має прийти координація одночасних дій, і тут необхідне застосування сучасних інформаційних систем та технологій для швидкого й ефективного аналізу великих масивів даних. Необхідність застосування інформаційних технологій в репутаційному менеджменті недооцінюється в силу відсутності методичних традицій і специфіки кадрового складу (здебільшого гуманітаріїв-журналістів), що гальмує процеси інформатизації репутаційного менеджменту. Як наслідок, репутаційні загрози часто оцінюються поверхнево і викривлено, що ускладнює процеси побудови гармонійних відносин з необхідними підприємству стейкхолдерами. Підкреслимо факт, що інформатизація життя і ринкових відносин призводить до збільшення самої кількості стейкхолдерів в оточенні підприємства, появи нових типів партнерів і необхідності встановлення / підтримання зв'язків з ними. Таким чином, для ефективних антикризових дій необхідним є ускладнення системи комунікацій: розвиток альянсів з новими типами партнерів і координація відповідей від ряду сторін, включаючи уряд, групи громадянського суспільства і споживачів. Все це вимагає подолання інерції – розвитку здатності компанії діяти швидко і координації дій антикризового менеджменту щодо різних стейкхолдерів.

1.2. Багато компанії під час репутаційної кризи покладаються на невеликі центральні відділи корпоративних зв'язків.

Зазначені відділи не можуть контролювати або аналізувати різні репутаційні загрози з необхідною майстерністю. Більш того, традиційні PR-підрозділи не може впоратися з багатьма проблемами НУО, які часто необхідно вирішувати шляхом зміни бізнес-операцій і ведення двосторонніх переговорів з ключовим стейкхолдером (у традиційного PR-підрозділу для цього нема повноважень). Так, менеджери бізнес-підрозділів (в нашому випадку - PR-підрозділу) мають а-пріорі кращу позицію для виявлення потенційних проблем, але часто не можуть визнати їх стратегічне репутаційне значення. Внутрішнє повідомлення про виявлені проблеми може бути заблоковане через відсутність послідовної методики відстеження і кількісного визначення репутаційного ризику. Підзвітність в управлінні репутаційними проблемами часто розмита. Таким чином, на тактичному рівні репутаційна проблема, як правило, фіксується, однак її стратегічне значення не визначається і ланцюжка внутрішньоорганізаційного трансферу сигналу про репутаційний ризик з нижнього на верхній щабель управління не існує.

В результаті: реагування на репутаційні проблеми може бути короткостроковим і захисним – сьогодні це погана комбінація, з огляду на інтенсивність інформаційного тиску на компанії та розвиненість громадських (і споживачьких) рухів. І проблема полягає в тому, що компанії повинні швидко вирішувати: навіть якщо репутаційні проблеми підвищують значення PR, компанії будуть боротися, якщо вони будуть покладатися тільки на піар, не маючи глибокого розуміння корінних причин або фактів, що стоять за їх репутаційні проблемами.

Проблема 2. Неусвідомлення слабкості системи комунікації компанії зі стейкхолдерами керівництвом компанії.

Досвід показує, що керівництво часто не розуміє, що при відсутності адекватних внутрішніх та зовнішніх комунікацій оперативний відгук буде порушено. Крім того, стейкхолдери не будуть знати, що дійсно відбувається, в результаті чого ймовірна їх негативна реакція на антикризові дії компанії. Внаслідок слабкості системи комунікацій компанії зі стейкхолдерами час, необхідний для повного вирішення репутаційної проблеми, може суттєво зрости – як наслідок, репутаційні і, відповідно, фінансові втрати суттєво збільшаться. Нерозуміння з боку керівництва розповсюджується і на змістовну частину антикризової комунікації, оскільки критичною є не складність ефективної кризової комунікації, а наявність (в протилежному випадку – відсутність) попередньої роботи, направленої на те, щоб мінімізувати шкоду від потенційної репутаційної кризи.

За умов інформатизації суспільства і бурхливого розвитку соціальних мереж. Відповідно, компанії повинні підвищити свою здатність "почути стейкхолдерів", щоб бути в достатній мірі інформованими про проблеми, що виникають; поглибити розуміння зазначених проблем і активізувати відносини з ключовими зацікавленими сторонами. Тут компанії необхідно вийти за рамки традиційного PR, активуючи мережу прихильників, які можуть впливати на ключові групи стейкхолдерів зсередини. Деякі компанії, наприклад, не тільки використовують передові методи сегментації груп стейкхолдерів для кращого розуміння їх проблем, але і мобілізують міжфункціональні команди для збору інформації та швидкого реагування на віддалені репутаційні загрози.

Проблема 3. Невміння компанії працювати з новими стейкхолдерами через нові канали комунікації, в першу чергу з непрямими зацікавленими сторонами. Вкрай важливо навчитись по-сучасному розуміти середовище репутації та відслідковувати (контролювати) його стан, що швидко змінюється.

По-перше, констатуємо: вплив непрямих зацікавлених сторін, таких як НУО, громадські активісти та онлайн-мережі, значно зріс. Наприклад, число НУО, акредитованих Організацією Об'єднаних Націй, зросло більш ніж на 4000 – з менш ніж 1000 на початку 1980-х років [1]. Ці непрямі зацікавлені сторони, зростаючи, пред'являють бізнесу все більш широкий набір своїх вимог / очікувань: наприклад, на їх думку, саме бізнес має зробити глобалізацію більш гуманною та боротися зі зміною клімату, ожирінням, порушеннями прав людини або ВІЛ.

По-друге, поширення медіатехнологій, а також поява нових веб-платформ надали окремим особам і організаціям нові інструменти, які вони використовують, щоб піддавати компанії більш пильній увазі стейкхолдерів. Ця революція в області комунікації також означає, що певні проблеми (наприклад, погані умови праці), які можуть бути прийнятними в одному регіоні, можуть бути підхоплені «громадянами-журналістами» або блогерами і призведуть до обурення зазначеними діями компанії – в іншому регіоні.

В результаті те, що донедавна вважалось операційним ризиком і де-факто є наслідком невдалий / неадекватних бізнес-процесів або людської поведінки, за умов поширення медіатехнологій здатне реалізуватись як репутаційний ризик – з витратами, що значно перевищують вартість первинних (операційного рівня) помилок. Наприклад, в банківській сфері конфіденційність даних (забезпечується на операційному рівні) стала репутаційної проблемою. У фармацевтичних клінічних випробуваннях досвід Merck & Co з препаратом Vioxx показав, що недотримання правила повної прозорості може привести до репутаційної катастрофи (Навесні 2008 року з'ясувалося, що співробітники фармкомпанії дізналися про побічні ефекти Vioxx ще в ході клінічних випробувань препарату. Однак зареєстровані випадки смерті пацієнтів після повноцінного курсу лікування не були включені до результатів, представлених компанією Merck & Co до Управління по продуктах і ліках США (FDA). Як наслідок скандалу, наглядові органи змусили Merck зняти препарат з виробництва та виплатити постраждалим в результаті його застосування близько п'яти мільярдів доларів США.)

Проблема 4. Відсутність в компаніях ефективної системи раннього попередження репутаційних криз.

Боротьба з репутаційними кризами задля мінімізації їх наслідків повинна розпочинатись заздалегідь, до настання кризи (згідно з принципом «Якщо ви не підготуетесь, ви отримаєте більше втрат»). І ключовим інструментом такого – про-активного – репутаційного менеджменту має бути підтримання зворотного зв'язку бізнесу зі стейкхолдерами. Говорячи про зворотний зв'язок, ми наголошуємо на необхідності зосередження уваги менеджменту на отриманні від стейкхолдерів розгорнутих відповідей на всі питання, що стосуються різних аспектів їх довіри/недовіри до компанії.

З нашого досвіду, більшість компаній непогано відстежують прес-релізи, і багато хто починає слідкувати за думкою веб-співтовариства і НУО, чия влада вже змагається з основними медіа. Однак ефективне виконання цих функцій, хоча і є важливою передумовою активізації взаємодії із стейкхолдерами, не є найскладнішим завданням, що стоїть перед бізнесом.

Набагато більша проблема полягає в підготовці компаній до серйозних загроз репутації (репутаційних ризиків), вірогідність настання і вартість яких зросли з причин прогресуючого зниження лояльності суспільства до бізнесу в цілому, в глобальному масштабі. Останнє спричиняє атмосферу недовіри, поширення погляду на бізнес з позиції «презумпції винуватості». Виконання бізнесом соціальних функцій, практика корпоративної соціальної відповідальності, вже стала нормою і вимоги до не-бізнесової діяльності компаній зі сторони суспільства продовжують зростати. В тому числі такі настрої у суспільстві підігриваються політикою держави, яка таким чином перекладає на бізнес частину своїх традиційних обов'язків по забезпеченню (а також контролю за забезпеченням) необхідних стандартів життя громадян. Все це можна узагальнено назвати «атмосферою недобррозичливості», в якій соціальні медіа виконують функцію провідника і прискорювача будь-яких негативних інформаційних повідомлень про компанії. Під мікроскопом суспільної уваги знаходяться певні галузеві проблеми: наприклад, зміна клімату (промислові і нафтові і газові), ожиріння (промисловість продуктів харчування і напоїв), приховані збори (постачальники телекомунікаційних послуг), «електронні відходи» (високотехнологічна електронна промисловість) і питання безпеки праці персоналу (видобуток корисних копалин) тощо. Все це актуалізує, підтверджує необхідність створення в компаніях ефективної системи раннього попередження репутаційних криз.

Висновки. У відповідності з поставленою метою з'ясувати проблеми, що існують в системах репутаційного менеджменту, та визначити шляхи їх вирішення, окреслено наступне коло проблем: по-перше, негнучкість системи репутаційного менеджменту (РМ), зумовлена неінформатизованістю управлінських процесів та інституціоналізацією РМ на нижчих щаблях управління бізнесом; по-друге, неусвідомлення слабкості системи комунікацій компанії зі стейкхолдерами керівництвом компанії; по-третє, невміння компанії працювати з новими стейкхолдерами через нові канали комунікації, в першу чергу з непрямими зацікавленими сторонами; по-четверте, відсутність в компаніях ефективної системи раннього попередження репутаційних криз.

Напрямами вирішення зазначених проблем і осучаснення антикризового репутаційного менеджменту підприємств є: для ефективних антикризових дій необхідним є ускладнення системи комунікацій: розвиток альянсів з новими типами партнерів і координація відповідей від ряду сторін, включаючи уряд, групи громадянського суспільства і споживачів; координація дій антикризового менеджменту щодо різних стейкхолдерів шляхом застосування сучасних інформаційних систем та технологій для швидкого й ефективного аналізу великих масивів даних; створення ланцюжка внутрішньоорганізаційного трансферу сигналу про репутаційний ризик з нижнього на верхній щабель управління; розвиток навичок комунікації компанії з непрямими зацікавленими сторонами, як то НУО, громадські активісти та користувачі онлайн-мережі; розвиток у компаній навичок роботи з репутаційними ризиками операційного рівня, однак стратегічного значення; створення в компаніях ефективної системи раннього попередження репутаційних криз.

В ході подальших досліджень буде приділено увагу детальному аналізу процесів розвитку антикризового репутаційного менеджменту підприємств, з огляду на їх галузевий профіль та ринкову специфіку (нішу) діяльності.

Література.

1. A PRACTICAL GUIDE TO THE UN COMMITTEE ON NGOS / The International Service for Human Rights (ISHR) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ishr.ch/sites/default/files/article/files/ishr_ngo_handbook_eng_web.pdf
2. Bernstein, Jonathan. The 10 Steps of Crisis Communications / Jonathan Bernstein [Electronic source]. – Access mode : <https://www.bernsteincrisismanagement.com/the-10-steps-of-crisis-communications/>
3. Derevianko O.H. System of enterprise reputation management / O.H. Derevianko // Бізнес інформ : наук. журн. / ХНЕУ ; Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України. – Х., 2014. – № 3. – С. 381–386
4. EDELMAN TRUST BAROMETER - 2017 <https://www.edelman.com/trust2017/>
5. Rebuilding corporate reputations By Sheila Bonini, David Court, and Alberto Marchi [Electronic source]. – Access mode : <https://www.mckinsey.com/global-themes/leadership/rebuilding-corporate-reputations>
6. Risk management : Reputation and Its Risks/ Robert G. Eccles Scott C. Newquist Roland Schatz . <https://hbr.org/2007/02/reputation-and-its-risks>
7. Social Media's Role in Crisis Management: A Call for Greater Legal Vigilance <http://www.webershandwick.com/uploads/news/files/social-media-crisis-management-report.pdf>
8. Zaman, Arif. Reputational Risk: How to Manage for Value Creation. / Arif Zaman. – Financial Times/ Prentice Hall, 2003. – 308 p.
9. Дерев'яно О. Г. Залученість споживачів до формування репутації вітчизняних підприємств харчової промисловості / О.Г. Дерев'яно // Бізнес інформ : наук. журн. / ХНЕУ ; Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України. – Х., 2015. – № 2. – С. 260–271.
10. Дерев'яно О. Г. Організаційні профілі системи репутаційного менеджменту підприємств харчової промисловості України / О.Г. Дерев'яно // Бізнес інформ : наук. журн. / ХНЕУ ; Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України. – Х., 2015. – № 1. – С. 363–372

References.

1. A PRACTICAL GUIDE TO THE UN COMMITTEE ON NGOS / The International Service for Human Rights (ISHR) [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu : http://www.ishr.ch/sites/default/files/article/files/ishr_ngo_handbook_eng_web.pdf
2. Bernstein, Jonathan. The 10 Steps of Crisis Communications / Jonathan Bernstein [Electronic source]. – Access mode : <https://www.bernsteincrisismanagement.com/the-10-steps-of-crisis-communications/>
3. Derevianko O.H. System of enterprise reputation management / O.H. Derevianko // Biznes inform : nauk. zhurn. / KhNEU ; Naukovo-doslidnyj tsentr industrial'nykh problem rozvytku NAN Ukrainy. – Kh., 2014. – № 3. – S. 381–386
4. EDELMAN TRUST BAROMETER - 2017 <https://www.edelman.com/trust2017/>
5. Rebuilding corporate reputations By Sheila Bonini, David Court, and Alberto Marchi [Electronic source]. – Access mode : <https://www.mckinsey.com/global-themes/leadership/rebuilding-corporate-reputations>
6. Risk management : Reputation and Its Risks/ Robert G. EcclesScott C. Newquist Roland Schatz . <https://hbr.org/2007/02/reputation-and-its-risks>
7. Social Media's Role in Crisis Management: A Call for Greater Legal Vigilance <http://www.webershandwick.com/uploads/news/files/social-media-crisis-management-report.pdf>
8. Zaman, Arif. Reputational Risk: How to Manage for Value Creation. / Arif Zaman. – Financial Times/ Prentice Hall, 2003. – 308 r.
9. Derev'ianko O. H. Zaluchenist' spozhyvachiv do formuvannia reputatsii vitchyznianskykh pidpryemstv kharchovoi promyslovosti / O.H. Derev'ianko // Biznes inform : nauk. zhurn. / KhNEU ; Naukovo-doslidnyj tsentr industrial'nykh problem rozvytku NAN Ukrainy. – Kh., 2015. – № 2. – S. 260–271.
10. Derev'ianko O. H. Orhanizatsijni profili systemy reputatsijnoho menedzhmentu pidpryemstv kharchovoi promyslovosti Ukrainy / O.H. Derev'ianko // Biznes inform : nauk. zhurn. / KhNEU ; Naukovo-doslidnyj tsentr industrial'nykh problem rozvytku NAN Ukrainy. – Kh., 2015. – № 1. – S. 363–372

Стаття надійшла до редакції 06.03.2018 р.