

УДК 338.24

Тростянська К. М.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара

УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЙНИМ РИЗИКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ

Досліджено існуючі підходи до управління репутаційним ризиком організації та визначено напрями подальших розробок.

Ключові слова: репутація, репутаційний ризик, ризик-менеджмент.

Постановка проблеми. У новій економіці – «економіці цінностей» – успішним може бути тільки бізнес, який спроможний генерувати осмислені цінності та доносити їх до окремих суб'єктів, вмів зробити так, щоб суб'єкти вірили в них та поділяли їх. У цьому сенсі репутація набуває своєї дійсної сутності як ціннісний аспект діяльності організації, який відображує вміння генерувати цінності, слідувати ним і комунікувати їх у цільові аудиторії. Думка про ступінь суспільної поваги і про рівень респектабельності компанії починає грати все вагомішу роль у прийнятті рішення про ділове співробітництво з компанією, про покупку її продукції і послуг. В умовах загальної економічної нестабільності репутаційні фактори найчастіше виявляються вирішальними в боротьбі за переваги організації і стають найважливішим способом управління суспільною довірою, висуваючись в ранг більш пріоритетних об'єктів сучасних бізнес-технологій порівняно з оптимізацією виробничих витрат. Як наслідок, інтерес до феномену корпоративної репутації виникає як в управлінців-практиків, так і у представників різних наук (економічних, правових, соціальних, комунікаційних), в рамках яких вивчаються процеси формування та управління репутацією організації. Фахівцями зазначається необхідність проведення більш детального аналізу та оцінки репутації та пов'язаного з нею репутаційного ризику, узагальнення досвіду управління ним, що може стимулювати подальший розвиток теорії і практики формування та управління діловою репутацією суб'єктів підприємницької діяльності.

Невловимі характеристики діяльності суб'єкта підприємницької діяльності, такі як його ділова репутація і пов'язаний з нею репутаційний ризик, у вітчизняній практиці на сьогоднішній день залишаються поверхнево розробленими категоріями. У зв'язку з цим виникає необхідність у розширенні досліджень, а також в осмисленні вітчизняного та зарубіжного досвіду з метою удосконалення інструментарію управління репутаційним ризиком.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В останні роки спостерігається зростання кількості публікацій, присвячених як загальним проблемам репутаційного менеджменту, так і висвітленню результатів емпіричних досліджень різних аспектів репутації. Існує велика кількість робіт з соціологічного аналізу репутації в контексті PR (публік рілейшнз), іміджелогії, суспільних комунікацій, в яких розглядаються окремі аспекти репутаційної тематики. В області репутаційного менеджменту необхідно відзначити

роботи С. Горіна, Г. Даулінга, Г. Мартіна, Р. Дж. Олсопа, Д. Кононової, А. Кошмарова, А. Лапшова та І. Олійника, Л. С. Сальнікової, А. Трубецького, Г. Тульчинського, Ф. Шаркова.

Репутація компанії в контексті PR-діяльності (зв'язки з громадськістю) представлена в працях Ж.-П. Бодуан, Л. Браун, Ф. Джевкінса, Д. Ньюсома, Дж. Терка, Р. Фрідмана, А. Бінецького, А. Василенко, І. Вікетньєва, М. Горкіна, А. Мамонтова, І. Манна, Г. Почепцова, В. Шепеля.

Практичні аспекти управління репутаційним ризиком містять роботи Е. Гріффіна, А. Замана, Дж. Ларкін, Г. Хоней.

Значимість ділової репутації та корпоративного іміджу для ефективної діяльності організації стимулює дослідження з цієї проблеми з боку великих компаній. Існують спеціалізовані видання з корпоративної тематики, де важливе місце займають публікації робіт з проблем іміджу та репутації організації. Слід відзначити такі журнали, як «Fortune», «Harris Interactive» (США), «National Business Bulletin» (Австралія) і «Репутаціологія» (Росія), газету «Financial Times» (США). Корисним з точки зору виділення факторів репутаційного ризику є вітчизняне дослідження «Goodwill-фактор» – спільний проект дослідницької компанії «NOKs fishes» і ділового журналу «Власть денег».

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Проведений аналіз показав, що спеціальної галузі наукового знання, що має ділову репутацію головним предметом свого вивчення, на сьогодні не сформовано. Це ускладнює всебічне дослідження репутаційного ризику, а також створення відповідної управлінської концепції, що забезпечує стійке функціонування організації. Крім того, на сьогодні залишається дискусійним саме визначення репутаційного ризику, недостатньо досліджено процес його виникнення та вплив окремих факторів на величину ризику, рекомендації щодо управління ризиком репутації не відрізняються комплексністю. Таким чином, актуальність даного дослідження обумовлена необхідністю вирішення протиріччя, що склалося між потребою управління репутаційним ризиком і відсутністю науково-методичного апарату на тлі недостатності практичних рекомендацій щодо реалізації зазначеної потреби у сучасних економічних умовах.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є узагальнення існуючих підходів до управління репутаційним ризиком організації та визначення необхідних напрямків подальших досліджень.

Виклад основного матеріалу. Неповнота і неточність інформації формує невизначеність бізнес-процесів, у тому числі пов'язаних з формуванням ділової репутації та іміджу. У сучасному суспільстві інформація поширюється практично миттєво. Це зводить до мінімуму можливість оперативно реагувати на негативний (для компанії) розвиток ситуації. У результаті дії невизначеності поставлена мета може бути досягнута не повною мірою, або не досягнута взагалі. Розбіжність отриманого результату з наміченим в момент прийняття рішення характеризується такою категорією як ризик. Ризик – це окремий випадок невизначеності, пов'язаної з відхиленнями очікуваних і фактично досягнутих результатів при прийнятті рішень. Першим про ризик, як необхідний елемент бізнесу, заговорив у 20-х роках

минулого століття економіст Френк Найт. Він ввів поняття ризику як вимірної невизначеності і заявив, що бізнес існує тільки тому, що є ризик.

Незважаючи на досить довгий період розвитку ризик-менеджменту, в економічній науці і практиці управління бізнес-процесами корпорацій до цих пір відсутні загально визнані теоретичні положення про ризик, а спектр підходів, висловлювань і тверджень щодо його сутності дуже широкий.

Термін «репутаційний ризик» вперше з'явився у 1988 р. та останнім часом вживається усе частіше. Згідно з відомостями, наведеними у роботі [1], з 2003 по 2011 рік кількість друкованих та електронних публікацій, у яких вживаються поняття «репутаційний ризик», «корпоративна репутація» щорічно зростала у середньому на 13%. Результати дослідження «Управління ризиками в умовах глобальної невизначеності», проведеного наприкінці 2011 року Harvard Business Review Analytic Services і Zurich Financial Services Ltd, свідчать про зростання значимості ризиків, пов'язаних з репутацією організацій, визнання руйнівного характеру їхнього впливу, значну частоту подій, пов'язаних з ризиком репутації [2]. У доповіді «Репутація. Огляд 2012 року», підготовленої аналітиками та консультантами фірми Oxford Metrica, висловлене припущення, що для публічної компанії існує 80% вірогідність втрати принаймні 20% вартості акціонерного капіталу внаслідок репутаційної кризи в будь-якому місяці протягом п'ятирічного періоду [3].

Перш ніж говорити про природу репутаційного ризику, необхідно визначити особливості ділової репутації як явища. Згідно з найпоширенішим визначенням, репутацією є набута суб'єктом громадська оцінка, загальна думка про його якості, достоїнства і недоліки [4]. Ділова репутація – синтетичне економіко-правове поняття, яке являє собою окремий випадок репутації. Носієм ділової репутації є окремий господарюючий суб'єкт – організація, підприємець, працюючий громадянин. Область знань про ділову репутацію спирається на такі дисципліни: фінансовий менеджмент (у сенсі управління кредитною репутацією, інвестування, оцінки бізнесу), фінансовий облік (у сенсі обліку гудвіла, його амортизації), public relations (у питаннях зв'язків з громадськістю), цивільне та кримінальне право (в частині захисту ділової репутації), соціальна психологія (у дослідженні процесу формування образу організації, очікування індивіду тощо).

Відомий австралійський професор Г. Даулінг вважає, що корпоративна репутація є поєднанням ціннісних характеристик (автентичність, чесність, відповідальність, порядність), викликаних корпоративним іміджем, що склався у людини [5, с. 17]. Е. Гріффін зазначає, що ділову репутацію як суму точок зору на суб'єкт «практично неможливо строго зафіксувати, оскільки вона цілковито заснована на людському сприйнятті» [6, с. 25]. Таким чином, ділова репутація має рухливий характер і є сумою приватних думок. Дана категорія має істотний вплив на капіталізацію і ринкову вартість підприємства і, відповідно, визначає його конкурентні позиції. Спроможність ділової репутації приносити економічні вигоди у процесі досягнення стратегічних цілей дає підстави вважати її одночасно цінним ресурсом та активом підприємства, а входження ділової репутації до ринкової вартості компанії стало основою існування гудвілу – фінансового ви-

раження ділової репутації. Фахівці визначають значне зростання в останні роки частки гудвілу в загальній вартості «західних» компаній (з 18 до 82%) [7, с. 43]. Слід зазначити, що вартісна оцінка репутації (гудвіл) відображає більшою мірою ринкові очікування покупців, пов'язані із зростанням майбутніх продажів товарів компанії та формується у момент її продажу, тому фактично не може бути її об'єктивною економічною оцінкою ділової репутації. На сьогодні відсутні загально прийняті стандарти по визначенню та оцінці ділової репутації, оцінки надаються якісні, суб'єктивні («сильна», «бездоганна», «стійка», чи, навпаки, «сумнівна», «слабка»), або застосовуються різноманітні рейтингові оцінки, методика визначення яких нечітка, або базується на думці декількох експертів, що певним чином обмежує їх об'єктивність та наукову цінність.

Якщо ж говорити про ділову репутацію як правову категорію, то це у будь-якому разі нематеріальне благо, під яким розуміють: результати інтелектуальної, творчої діяльності (ст. 199 ЦК); інформація (ст. 200 ЦК); особисті немайнові блага (ст. 201 ЦК). Вперше у вітчизняній практиці законодавче визначення поняття «ділова репутація» закріпив Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 7 грудня 2000 р.: «ділова репутація – сукупність підтвердженої інформації про особу, що дає можливість зробити висновок про професійні та управлінські здібності такої особи, її порядність та відповідність її діяльності вимогам закону». Однак, аналіз статей Закону України «Про банки і банківську діяльність», у яких використано термін «ділова репутація», свідчить про те, що переважно йдеться про ділову репутацію засновників, учасників, голови або членів правління, інших посадових осіб банківської установи. Таким чином, ділова репутація є немайновим благом, яке охороняється законодавством, і яке особа може надати у користування іншим суб'єктам цивільного права (згідно з ч. 1 ст. 1116 ЦК ділова репутація може бути предметом договору комерційної концесії). Виходячи з вітчизняних норм права, вплив на репутацію тісно пов'язаний з розповсюдженням інформації, незалежно від істинності чи неістинності розповсюджуваних відомостей. Однак, діюче законодавство не визначає види та склад відносин, предметом яких є ділова репутація організації, не містить ознак ділової репутації, не закріплює міру майнової відповідальності у разі приниження ділової репутації організації.

Репутація як соціальний феномен включає в себе складну систему цінностей, якими володіє організація в уявленнях цільових аудиторій, або деякий простір, обмежений системою аксіологічних координат. У дану систему входять такі значущі області цінностей, як матеріальні, моральні, професійні, соціальні, політичні та ідеологічні цінності. Дані параметри оцінюються цільовими аудиторіями в процесі їх взаємодії з організацією та відображаються на репутації.

Для розуміння причин виникнення репутаційного ризику та проблем, пов'язаних з управлінням ним, доцільно розглянути процес утворення ділової репутації організації. Створення репутації починається з формування іміджу організації, мета якого – привернення уваги та ідентифікація суб'єкта. Під іміджем організації прийнято вважати її певний образ, що виник в незначний проміжок часу у свідомості суспільства. Це поверхне-

ве, емоційне уявлення про діяльність компанії. Особливістю іміджу є те, що він створюється цілеспрямовано і досить швидко під впливом лише зовнішніх факторів (публікації у ЗМІ, рекламні заходи, і т. ін.). На думку А. Є. Богоявленського, «імідж ефективний, коли зовнішній вплив направлений на почуття недосвідченої людини, яка не усвідомлює, що нею таким чином керують» [8, с. 61]. Особливе значення емоційної компоненти пізнання, яка забезпечує оцінювання та уподобання, підкреслює Г. М. Андреева [9, с. 140]: «саме емоційні реакції, що характерні при міжособистісному сприйнятті, виникають раніше «холодного знання». Візуальний вплив емоційної складової іміджу (через кольори, образи) та оціночний (через тональність та специфіку подання фактів) спроможні стимулювати набагато більш негайну дію, ніж це мало би місце при когнитивній роботі з інформацією. Визнаючи наявність впливу емоційної компоненти на репутаційний ризик організації, провідні спеціалісти у галузі репутаційного ризик-менеджменту акцентують увагу на емоціях лише у питаннях взаємовідносин між співробітниками та просування продукції компанії [10, с. 140]. Емоційна складова ігнорується фахівцями при оцінці репутаційного ризику організації.

Набір віртуальних посилянь, розповсюджуваних організацією, має комунікативний (через процес спілкування із зацікавленими сторонами) та експертний вплив (через надання різноманітних фактів, даних, схем), формуючи раціональну складову іміджу. Дискусійним є питання щодо складу та обсягу інформації, необхідної для формування іміджу організації. За твердженням А. Замана [10, с. 51] «дефіцит часу, уваги та довіри впливає на очікування людей відносно корпоративної поведінки», та визначає процеси прийняття рішень, отже, не врахування цього факту є джерелом репутаційного ризику.

Переломлюючись через індивідуальне сприйняття, індивідуальні цінності, індивідуальний досвід взаємодії з організацією та подібними організаціями, іміджеві складові трансформуються в очікування індивіду щодо майбутніх дій компанії. При управлінні репутаційним ризиком доцільне дослідження впливу репутаційних агентів та репутаційних факторів на формування очікувань щодо організації у окремих груп зацікавлених осіб (стейкхолдерів).

Вважається, що репутацією доволі складно маніпулювати, оскільки вона формується з часом під впливом цілого комплексу параметрів: ефективності менеджменту, етики ведення бізнесу, успішності бізнес-розвитку, якості послуг, операційних і фінансових показників, інформаційної активності, кадрового потенціалу, соціальної відповідальності тощо. Останнім часом відбулися значні зміни в тому, як формується довіра до компаній, адже сьогодні стейкхолдери надають великого значення показникам залучення і взаємодії: серед критеріїв домінує добре ставлення до співробітників, вміння прислухатися до думки клієнтів і демонструвати етичні та прозорі норми ведення бізнесу. Показники, засновані на критеріях діяльності, в т.ч. фінансові показники і визнання компанії «кращим роботодавцем», майже вдвічі зменшили свою важливість впродовж останніх років (39% в 2013 році проти 76% в 2008 році) [11].

Ділова репутація залежить від того, наскільки компанія є прогнозованою у своїй поведінці та з якою вірогідністю вона виправдає очікування зацікавлених сторін. Г. Хоней в роботі [12] зазначає, що у разі відхилення реального стану та дій організації від очікуваних стейкхолдерами виникає репутаційний ризик, який при перевищенні очікування може розглядатися як шанс, при співпаданні реального стану з очікуваним ризик відсутній; якщо очікування не виправдовуються, ризик стає загрозою, і його величина зростає із збільшенням розриву між очікуванням та реальністю

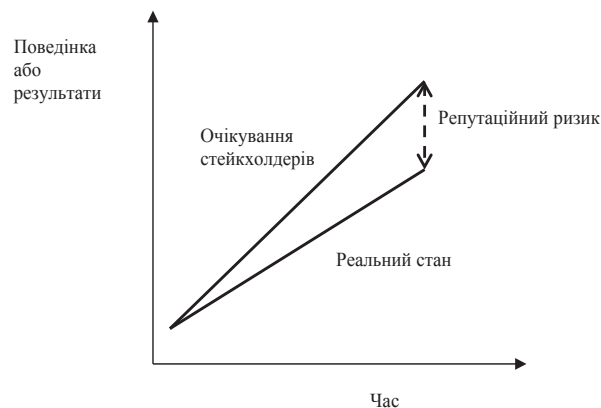


Рис. 1. Виникнення репутаційного ризику (складено за [13])

(рис.1). Г. Хоней характеризує репутаційний ризик як стратегічний (не операційний), нематеріальний, поведінковий, значний, як загрозу безперервності бізнесу.

Не вирішеним на сьогодні є питання визначення ймовірності настання ризикової події та масштабу майбутніх подій, оцінки потенційного збитку від реалізації репутаційного ризику, визначення альтернативної вартості обмеження збитку, швидкості та вартості відновлення довіри.

Зважаючи на складність проблеми, на сьогодні кількісна оцінка репутаційного ризику не здійснюється – виключно якісна, експертна. Прикладом експертної оцінки даного ризику є підходи, запропоновані Національним банком України (НБУ) в Методичних вказівках з інспектування банків «Система оцінки ризиків» [14]. Основними факторами, які, з точки зору Національного банку, впливають на рівень ризику репутації банківської установи, є:

- сприйняття ринком якості менеджменту і фінансової стабільності установи;
- сприйняття продуктів або послуг, які пропонуються банком;
- бажання та здатність керівництва пристосовуватися до змін у регулятивних вимогах;
- наявність контролю якості існуючих або нових послуг;
- обсяг послуг довірчого управління та умови їх здійснення;
- характер та обсяг скарг та звернень від клієнтів і здатність та бажання керівництва відповідно реагувати на них;
- існування дуже гучної або помітної судової справи проти банку, або його керівництва;
- штрафи, пені та інші фінансові збитки, понесені банком в минулому в результаті притягнення банку, або його керівників, до адміністративної, цивільної або кримінальної відповідальності;
- реакція керівництва на перевірки регулятивних органів;

– участь банку у Державному фонді гарантування вкладів фізичних осіб;

– наявність розроблених кодексів етики або поведінки.

Коло зацікавлених сторін, представлене у визначенні НБУ поняття ризику втрати ділової репутації обмежене клієнтами, контрагентами, акціонерами (учасниками) та органами нагляду, тому і запропонований перелік факторів не в повній мірі характеризує репутаційний ризик банку та якість управління ним, не є вичерпним та потребує уточнення. Методика оцінювання не дає чітких критеріїв оцінки як впливу окремих факторів, так і сукупного ризику репутації, градуюючи його як «низький», «помірний», «високий».

Основні підходи до формування системи управління ризиком репутації викладені в Методичних рекомендаціях щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України [15]. Документ містить як загальні підходи (стосовно етапів ризик-менеджменту, розподілу повноважень, вимоги щодо комплексності системи ризик-менеджменту, систематичності здійснення аналізу та контролю ризиків), так і специфічні, що стосуються саме репутаційного ризику:

– врахування у політиці та положеннях банку стандартів роботи з клієнтами та іншими зовнішніми сторонами, роботи з інформацією та наймання персоналу із відповідною позитивною репутацією;

– необхідність розробки інформаційної системи управління щодо моніторингу уразливості всіх видів діяльності банку до ризику репутації;

– контроль за репутацією клієнтів банку для уникнення контактів із клієнтами із незадовільною репутацією;

– необхідність проведення регулярного моніторингу повідомлень засобів масової інформації про банк, пов'язані з ним структури та клієнтів з метою вжиття відповідних заходів, спрямованих на підтримання та відновлення позитивної репутації банку та його іміджу.

Асоціацією російських банків розроблено «Стандарт якості управління репутаційним ризиком в кредитних організаціях» [16]. Документ в цілому носить загальний характер: підкреслена необхідність визначення показників, що характеризують репутаційний ризик, важливість визначення кола осіб і рівнів управління, залучених до контролю репутаційного ризику, і вироблення внутрішніх банківських інструкцій і методик з управління цим видом ризику. В документі запропонована шкала оцінки зрілості процесів управління організацією репутаційним ризиком – від «нульового рівня» до «оптимізованого» (всього шість рівнів), підкреслена важливість системного підходу та автоматизації. Вибір якісних і кількісних показників репутаційного ризику залишений на розсуд банків.

Висновки і пропозиції. Таким чином, проведений аналіз дав можливість визначити такі необхідні питання щодо проведення дослідження управління репутаційним ризиком організаціями:

– конкретизація поняття «репутаційний ризик»;

– удосконалення підходів до визначення груп стейкхолдерів за особливостями їх очікувань щодо організації та подальшого впливу на її діяльність;

- визначення та упорядкування джерел загроз діловій репутації організації;
- визначення індикаторів репутаційного ризику;
- розробка методики оцінювання репутаційного ризику;
- розробка комплексного підходу щодо управління репутаційним ризиком та визначення можливих стратегічних напрямків його зниження.

Отже, в такому порядку організоване дослідження представляє практичний інтерес в подальшому впровадженні.

Список літератури:

1. John Farrell Reputation Risk: Beyond Solution Provider Hype and Now a Core Enterprise Risk?: [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.intelligentmanagementtrends.com/blog/reputation-risk-beyond-solution-provider-hype-and-now-a-core-enterprise-risk>
2. Sarah Veysey Corporate risk management focus rises but effectiveness lags: Analysis: [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.businessinsurance.com/article/20120117/NEWS06/120119908>
3. Rodd Zolkos Reputational risk is a growing concern for businesses [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.businessinsurance.com/article/20121007/NEWS06/310079983>
4. Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова / Российская академия наук. Институт русского языка им. В. В. Виноградова. – 4-е изд., дополненное. – М. : Азбуковник, 1999. – 944 с.
5. Даулинг Грэм Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности / Грэм Даулинг; Пер. с англ. – М. : ИМИДЖ-Контакт, ИНФРА-М, 2003. – 368 с.
6. Гриффин Э. Управление репутационными рисками: Стратегический подход / Эндрю Гриффин; Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2009. – 237 с.
7. Берницька Д. І. Ділова репутація як стратегічний чинник розвитку підприємства / Д. І. Берницька, Н. О. Кравчук // Інноваційна економіка. – 2011. – № 3 – С. 41-45.
8. Богоявленский А. Е. Понятия «имидж», «репутация» и «образ» в контексте «Критики чистого разума» А. Канта / А. Е. Богоявленский // Акценты. Новое в массовой коммуникации. – 2004. – № 5-6. – С. 57-62.
9. Андреева Г. М. Психология социального познания: Учеб. пособие для студентов высших учебных заведений / Г. М. Андреева. – Издание второе, перераб. и доп. – М. : Аспект Пресс, 2000. – 288 с.
10. Заман А. Репутационный риск: управление в целях создания стоимости / А. Заман / Пер. с англ. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 416 с.
11. Edelman Trust Barometer 2013: [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.edelman.com/insights/intellectual-property/trust-2013/>
12. Honey G. A Short Guide to Reputation Risk. Farnham: Gower Publishing. – 2009. – 119 p.
13. Honey G. Integrating Reputation Risk within an ERM framework / Chiron consultants. – January 2012: [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://www.theirm.org/events/documents/Gary_honey.pdf
14. Методичні вказівки з інспектування банків «Система оцінки ризиків». – Схвалено постановою Правління Національного банку України 15.03.2004 № 104: [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/v0104500-04/>
15. Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України. – Схвалені постановою Правління Національного банку України 02.08.2004 № 361: [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/v0361500-04>
16. Стандарт качества управления репутационным риском в кредитных организациях. – Ассоциация российских банков. – Версия 1.1. от 17.11.2010 г. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://arb.ru/b2b/docs/411949/>

Тростянська К. Н.

Днепропетровский национальный университет имени Олеся Гончара

**УПРАВЛЕНИЕ РЕПУТАЦИОННЫМ РИСКОМ ОРГАНИЗАЦИИ:
СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПРОБЛЕМНЫЕ АСПЕКТЫ**

Резюме

Исследованы существующие подходы к управлению репутационным риском организации и определены направления дальнейших разработок.

Ключевые слова: репутация, репутационный риск, риск-менеджмент

Trostyanska K. M.

Oles Honchar Dnipropetrovsk National University

**MANAGEMENT OF REPUTATION RISK OF THE ORGANIZATION:
CURRENT STATE AND PROBLEM ASPECTS**

Summary

Existing approaches to the management of reputational risk of the organization were investigated and the directions of further development were defined.

Key words: reputation, reputation risk, risk management.