

УДК 658.012.4

М. А. Міненко,
д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту,
Київський національний торговельно-економічний університет

ФОРМУВАННЯ РЕПУТАЦІЇ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТУ ГОСПОДАРЮВАННЯ

М. Minenko,
Doctor of Economics, professor, prof. of Department of Management, Kyiv National University of Trade and Economics

FORMATION OF GOODWILL OF ADMINISTRATIVE MANAGEMENT OF ENTITY

Реалізація Україною угоди з Європейським Союзом про зону вільної торгівлі спонукає до необхідності мобілізації додаткових ресурсів національними суб'єктами господарювання, що сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності в нових економічних реаліях. Таким ресурсом є репутація. У статті обґрунтовано необхідність забезпечення неперервного процесу формування репутації адміністративного менеджменту, як одного із основних резервів організації, починаючи з моменту проектування до супроводу діяльності. Визначено складові репутації адміністративного менеджменту, дано формування сутності понять "репутація адміністративного менеджменту суб'єкта господарювання" та "формування репутації адміністративного менеджменту суб'єкту господарювання", обґрунтовано критерії, яким має відповідати репутація адміністративного менеджменту. Запропоновано алгоритм удосконалення процесу формування репутації адміністративного менеджменту за умови, якщо цьому питанню не приділялося достатньо уваги з першого етапу проектування організації.

Implementation of the Agreement by Ukraine with the European Union on a free trade zone leads to the need to mobilize additional resources by national entities that enhance their competitiveness in new economic realities. Such resource is reputation. The need to ensure a continuous process of formation of administrative management reputation as one of the key provisions of the organization, beginning with the design to maintenance activities in the article has been substantiated. The composition of administrative management reputation is defined, the essence of the concepts of "reputation of administrative management of entity" and "formation of reputation of administrative management of entity", the criteria of reputation of administrative management have been substantiated. The algorithm of improving the process of reputational forming of administrative management provided that this issue has not been given enough attention from the first stage of the design organization.

Ключові слова: репутація, адміністративний менеджмент, репутація адміністративного менеджменту, формування репутації адміністративного менеджменту, неперервний процес формування репутації, елементи і підсистеми системи адміністративного менеджменту, візуалізована модель системи адміністративного менеджменту суб'єкта господарювання.

Key words: reputation, administrative management, reputation of administrative management, formation of administrative management reputation, continuous process of reputation formation, elements and subsystems of administrative management system, visual model of administrative management of the entity.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

На перший погляд назва цієї статті може викликати ряд питань, що пов'язані з недостатньою науковою інформацією про адміністративний менеджмент, його місця та ролі у забезпеченні результативності функціонування будь-якого суб'єкта господарювання не залежно від форми власності та напрямку діяльності. Водночас нерозуміння важливості

щодо необхідності формування репутації адміністративного менеджменту, ще з моменту зародження ідеї про бажання започаткувати майбутній суб'єкт господарювання, вже не кажучи про всі наступні етапи проектування та створення організації, є основною причиною ресурсних втрат.

Не потрібно визначати або призначати когось, хто, на думку керівника організації, своїми діями або

бездіяльністю призвів до нераціонального використання ресурсів та негативних результатів. Потрібно дати об'єктивну відповідь на питання: чи було зроблено все для того, щоб із самого початку при побудові окремих елементів системи адміністративного менеджменту і налагодженні зв'язків між ними та із заінтересованими сторонами, приділялося достатньо уваги формуванню репутації? Чи було обрано саме систему адміністративного менеджменту за основу для формування репутації менеджменту та організації в цілому? Якщо цим питанням, на думку хоча б одного представника Вашої адміністрації, необхідно було приділяти увагу через певний термін часу, а не відразу — Ви вже втратили частину своїх переваг у конкурентному середовищі. І, головне, Ви, як керівник організації або є опосередкованим, або, у більшості випадків, — прямим джерелом таких втрат.

Нерозуміння важливості формування репутації безпосередньо з побудовою системи адміністративного менеджменту суб'єкта господарювання можна, до певної міри, виправдати низьким рівнем адміністративної компетентності. Низький рівень адміністративної компетентності пояснюється тим, що в Україні цим питанням достатньо змістовно почали приділяти увагу тільки з 2011 року. Зокрема Міністерством освіти і науки України було затверджено "Освітньо-професійну програму підготовки бакалавра" галузі знань 0306 "менеджмент і адміністрування" та рекомендовано до впровадження у навчальний процес програми нормативних навчальних дисциплін і практик підготовки бакалавра напряму 030601 "Менеджмент". Саме з цього моменту однією з нормативних навчальних дисциплін було визначено "Адміністративний менеджмент". По факту, цю дисципліну почали вивчати студенти починаючи з 2012—2013 навчального року.

Ще однією причиною низького рівня адміністративної компетентності є той факт, що викладання дисципліни "Адміністративний менеджмент", розпочали викладачі, які її, як правило, не вивчали, наукова література цього спрямування практично була відсутня, а головне — викладацький корпус, за деякими винятками, не мав досвіду роботи на рівні адміністративного менеджменту, не мав практики персонального проектування і організації діяльності суб'єктів господарювання та, що саме прикро, не достатньо кваліфіковано міг пояснити, яка різниця між менеджментом організації і адміністрацією (організаційна, функціональна, методологічна, практична), а також який між ними взаємозв'язок.

Науковці у своїх дослідженнях, на той період, також не давали відповідь на левову частку питань, що безпосередньо були пов'язані з формуванням системи адміністративного менеджменту суб'єктів господарювання і щодо місця та ролі представників адміністрації в цьому процесі. Саме тому, змістовно, рекомендована програма нормативної дисципліни "Адміністративний менеджмент" 2011 року, не давала можливості комплексно отримати відповідний рівень знань і умінь безпосередньо для формування компетенцій штатних працівників апарату управління суб'єкта господарювання.

Водночас, крім адміністративної некомпетентності свідоме бажання займатися питаннями формування репутації по факту створення та організації діяльності всіх структурних елементів (або їх частини) суб'єкта господарювання, прямо вказує на низький рівень культури адміністрування, що пов'язано безпосередньо з особистісними характеристиками керівника організації. Побудувати організацію (або її частину) і тільки після цього приступити до формування її репутації це все рівно, що виростити дитину до певного віку, а потім почати займатися її вихованням, освітою, навичками сприйнят-

тя і налагодження взаємовідносин із оточуючим середовищем.

Такий підхід може бути притаманний керівникам і науковцям, які не розуміють, що таке адміністративний менеджмент по суті, який його вплив на формування загально організаційної системи управління суб'єкта господарювання, що таке функція "супроводу діяльності" в адмініструванні, а також жодного разу самостійно не проектували та не створювали організацію. З огляду на це автор, об'єктивно оцінюючи важливість формування репутації адміністративного менеджменту для суб'єктів господарювання, в межах цієї статті буде намагатися показати необхідність обов'язкового усвідомленого сприйняття цієї проблеми з метою її унеможливлення або у разі виникнення — мінімізації (ліквідації).

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика формування репутації суб'єктів господарювання досліджена в працях П. Дойля, Ф. Котлера, Ф. Джея, Г. Азоєва, Ф. Ламбена, Г. Даулінга та інших. Не залишається вона поза увагою М. Томілова, Т. Примака, В. Шкардун, І. Альошина, В. Курейко, а також приділяють їй достатньо уваги українські науковці І. Бланк, О. Родіонов, О. Мендрул, А. Пан, І. Рєпіна та інші.

Водночас дослідження теоретичних, методологічних і сучасних прикладних аспектів формування репутації адміністративного менеджменту суб'єктів господарювання залишається поза увагою науковців.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

З огляду на це, наше дослідження буде спрямоване на обґрунтування доцільності формування репутації адміністративного менеджменту як основи для формування репутації менеджменту і організації в цілому. Для цього пропонуємо:

— розкрити сутність понять "репутація", "адміністративний менеджмент", "система адміністративного менеджменту", "репутація адміністративного менеджменту", "формування репутації адміністративного менеджменту суб'єкта господарювання";

— визначити елементи системи адміністративного менеджменту, формування змісту і форми яких передбачає обов'язкове врахування майбутнього стану репутації як адміністрації, так і менеджменту організації, а також суб'єкта господарювання;

— встановити критерії за якими доцільно формувати репутацію адміністративного менеджменту суб'єкта господарювання не залежно від форми власності та напряму діяльності;

— показати, що процес формування репутації адміністративного менеджменту є неперервний, має внутрішню і зовнішню складову, що взаємопов'язані між собою.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Особа або група осіб, в яких виникла ідея спроектувати і створити організацію будь-якої форми власності та функціональних напрямів діяльності, стикається з необхідністю, в разі усвідомлення значущості цього питання, системного і неперервного підходу до формування репутації суб'єкта господарювання. Це пов'язано, насамперед, з потребою забезпечення динамічного розвитку, залучення інвестицій, збільшення капіталізації, оптимізації взаємовідносин із заінтересованими сторонами, підвищенням стабільної конкурентоспроможності.

Фактично майбутні представники адміністрації суб'єкта господарювання (у тому числі його власники) із самих перших кроків побудови організації повинні формувати її репутаційний капітал — одну з найбільших цінностей, що має відігравати роль "подушки безпеки" (у випадку кризових ситуацій) та

бути фундаментом конкурентоспроможності на ринку [1].

У результаті правильно організованого неперервного процесу формування репутації адміністративного менеджменту і на його основі всього менеджменту суб'єкта господарювання, вартість організації може збільшитися на 40—60%. Так, понад 80% керівників підприємств з рейтингу Fortune 500 вважають репутацію таким же важливим активом, як і фінансовий стан підприємства. Зокрема рішення про надання інвестицій суб'єкту господарювання приймають на основі інформації про позитивну динаміку репутації, у першу чергу, адміністративного менеджменту в [1]:

- Сполучених Штатах Америки і Канаді 26—28% інвесторів;

- Японії 22% інвесторів;

- Європейському Союзу 21—33% інвесторів.

В Україні розуміння необхідності організованого неперервного процесу формування репутації суб'єкта господарювання в цілому, як похідної репутації адміністративного менеджменту, тільки сьогодні починає виходити на якісно новий рівень сприйняття інституційним менеджментом і науковцями. За умов, що склалися, важливим завданням є напрацювання сучасних інноваційних підходів до формування комплексної репутаційної платформи на базі системи адміністративного менеджменту будь-якого суб'єкта господарювання. У статті пропонуємо розглянути неперервний процес організованого формування репутації для суб'єкта господарювання, що проектується. Водночас для діючих організацій ми також запропонуємо алгоритм удосконалення процесу формування репутації, враховуючи відповідний етап її розвитку.

Репутація (лат. *reputatio* — обдумую, споглядаю) або реноме (фр. *renomme'e*) є громадською думкою про когось чи щось, соціальною оцінкою чи усталеними уявленнями про особу чи об'єкт, що впливає на ставлення суспільства до цієї особи чи об'єкта [2]. Об'єктивними показниками репутації може бути рівень довіри до особи чи об'єкта, що фіксується в результаті соціологічних опитувань, а також гудвіл — ринкова вартість ділової репутації.

У свою чергу адміністративний менеджмент це [3]:

- управління, яке здійснюється вищим керівництвом організації;

- діяльність, пов'язана з рішенням стратегічних завдань, враховуючи комплекс зовнішніх і внутрішніх факторів впливу та тенденцій розвитку як суб'єкта господарювання в конкурентному оточенні, так і певної галузі суспільного виробництва та держави в цілому;

- забезпечення діяльності адміністрації, що пов'язано з організацією роботи усіх підрозділів, які сприяють виконанню адміністрацією покладених на неї функцій.

На практиці система адміністративного менеджменту складається з двох підсистем:

- організаційна підсистема управління;

- підсистема адміністративного управління персоналом.

Організаційна підсистема управління відповідає на питання: хто, що, як і коли повинен робити в організації для досягнення визначених цілей та поставлених задач. Дана підсистема включає в себе ретельно відпрацьовані статут, штатний розпис, організаційну структуру управління, положення про підрозділи і посадові інструкції, правила внутрішнього трудового розпорядку, колективний договір, налагоджений документообіг, підсистему комунікативних зв'язків, планування, бюджетування, ресурсне забезпечення, регулювання і супроводження

діяльності, закони, принципи і методи управління, що використовуються адміністрацією і менеджментом організації.

Підсистема адміністративного управління персоналом відповідає на питання: як потрібно працювати, як працівникам налагоджувати відносини з керівниками і колегами, як стимулюється праця, як керівникам правильно контролювати та управляти підлеглим персоналом. Дана підсистема базується на основі ефективного налагодження процесів контролю й стимулювання, в межах яких вирішується проблема мотивації персоналу до продуктивної та якісної праці. Підсистема підвищує дисципліну і старанність всього персоналу. Вона наділяє дійовими важелями управління керівників всіх рівнів управління, при цьому забезпечує чітке й незаперечне виконання кожним працівником організації всіх розпоряджень безпосереднього керівника та наказів керівників вищих управлінських рівнів.

По суті, система адміністративного менеджменту представляє комплекс взаємопов'язаних між собою елементів організаційної підсистеми і підсистеми адміністративного управління персоналом, що зобов'язує всіх учасників процесу сприймати її як нову, створену для забезпечення ефективного функціонування загальної організаційної системи управління, її окремих підсистем і кожного із виконавців. З огляду на це, на думку автора, система адміністративного менеджменту суб'єкта господарювання (організації) — це комплекс відносно відокремлених взаємозалежних елементів, які через налагоджені наскрізну підсистему комунікацій і документообігу, затверджені статут, штатний розпис, організаційну структурну схему управління, положення про структурні підрозділи та встановлені посадові інструкції й виробничі завдання, шляхом реалізації функцій адміністративного менеджменту, використовуючи наявний ресурсний потенціал, забезпечують досягнення визначених цілей, що відповідають місії організації, не вступають у протиріччя із правилами внутрішнього трудового розпорядку суб'єкта господарювання та нормами колективного договору, що прийнято до виконання адміністрацією і трудовим колективом, соціально-економічним і суспільно-політичним зовнішнім середовищем, а також законами, принципами та методами управління (рис. 1).

Проаналізоване дає підстави стверджувати, що репутація адміністративного менеджменту суб'єкта господарювання повинна розглядатися комплексно, а саме:

- як громадська думка працівників різних рівнів управління, про керівника суб'єкта господарювання, його функціональних заступників, менеджменту, який входить до складу адміністрації, спеціалістів та технічних виконавців апарату управління. Головними показниками при формуванні такої думки, мають бути відповідний рівень довіри до адміністрації, що визначається шляхом оцінки персональних характеристик кожного представника апарату управління, а також оцінка законів, принципів і методичних підходів, які використовує топ-менеджмент для розробки, прийняття і реалізації адміністративних рішень, та динаміки стабільності отримання позитивних результатів;

- як соціальна оцінка процесу формування прямого і опосередкованого інструментарію адміністративного менеджменту, різноманіття його конфігурації, зрозумілості змісту і форми, об'єктивності та справедливості впливу на об'єкти управління;

- як усталене уявлення штатних працівників, які не входять до складу адміністрації, про перелік і зміст елементів та підсистем системи адміністративного менеджменту, їх взаємозв'язок, ефективність і дієвість функціонування та постійне переконання в

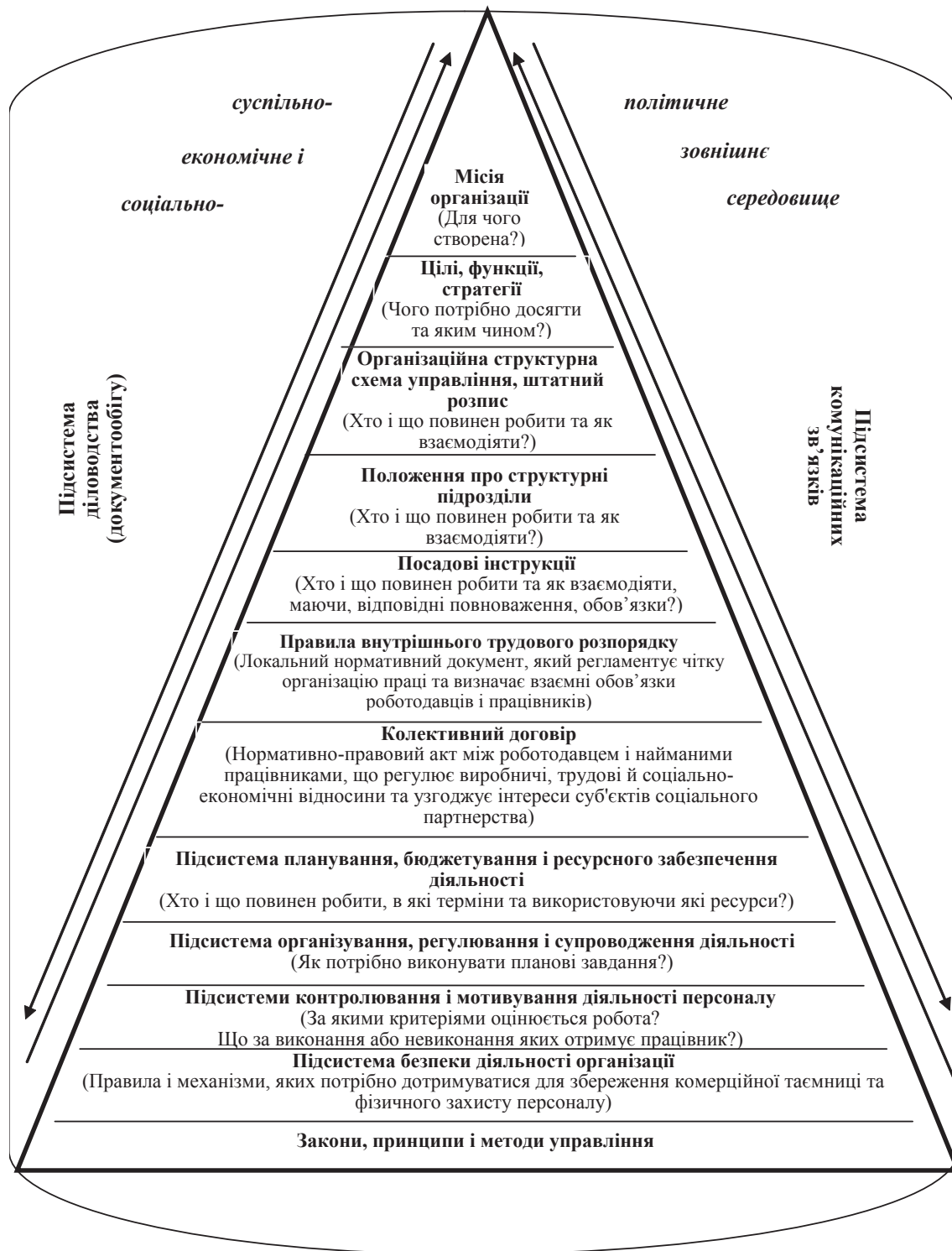


Рис. 1. Візуалізована модель системи адміністративного менеджменту суб'єкта господарювання (організації)

Джерело: розроблено автором за результатами дослідження.

тому, що вона (система адміністративного менеджменту) сприяє раціональності, оптимальності та, як підсумок, результативності виконання функціональних обов'язків, планових завдань, наказів чи розпоряджень керівництва;

— як соціальна оцінка процесу формування підсистеми організаційних комунікацій, місця і ролі в ньому адміністрації, її можливостей, стійкості до деформації повідомлень, інформаційних перевантажень, раціональності, оптимальності та доступності використання при виконанні службових обов'язків;

— як громадська думка заінтересованих сторін про менеджмент адміністрації, спеціалістів і технічних виконавців апарату управління з якими вони вступають у ділові взаємовідносини, їх рівень компетентності, уміння вирішувати конкретні питання, особистісні характеристики. При цьому варто пам'ятати, що довіра споживачів (усталене уявлення про суб'єкт господарювання в цілому і адміністративний менеджмент організації зокрема) відіграє вирішальну роль у безболісному виході з багатьох найскладніших ситуацій;

— як соціальна оцінка заінтересованими сторонами якісного рівня процесу комунікацій між орга-

нізацією, з якою вони вступають у ділові відносини, і зовнішнім середовищем. У цьому випадку оцінюються комунікаційні зв'язки, що налагоджує, у першу чергу, менеджмент адміністрації, приймаючи з головними заінтересованими сторонами, якість їх документального оформлення, а головне — виконання взятих на себе зобов'язань, які зазначені в цих документах. Широко відомі випадки, коли позитивна репутація, сформована за рахунок правильно обраної зовнішньої комунікаційної програми рятувала суб'єкти господарювання від кризових ситуацій, банкрутства, рейдерських захоплень.

Проводячи певне узагальнення, можна сформулювати визначення сутності поняття "репутація адміністративного менеджменту суб'єкта господарювання". На нашу думку, це ресурс суб'єкта господарювання, що формується з моменту зародження ідеї про його створення в процесі визначення місії, цілей, стратегій, функціональних напрямів діяльності, а також при проектуванні будь-якого елементу або підсистеми системи адміністративного менеджменту, документально закріплюється у змісті та формі його регламентів, якісний рівень якого забезпечується і підтримується за рахунок відповідних особистісних й командних показників адміністративної компетентності та культури штатних працівників апарату управління, регулярної ефективної реалізації функцій адміністрування, налагоджених оптимальних (раціональних) діловиробництва і комунікаційних зв'язків із всіма заінтересованими сторонами, досягнення стабільних позитивних результатів. Водночас "формування репутації адміністративного менеджменту суб'єкта господарювання" — це неперервний процес, що організовується шляхом налагодження внутрішніх і зовнішніх комунікацій із заінтересованими сторонами, дотримання процедур їх юридично грамотного документування й організування та подальшого виконання взятих на себе зобов'язань, через забезпечення стабільної підтримки на якісному рівні за рахунок особистої й командної адміністративної компетентності та культури працівників апарату управління суб'єкта господарювання і представників заінтересованих сторін, які є учасниками таких комунікацій.

По суті, репутація адміністративного менеджменту має відповідати певним критеріям, що будуть характеризувати рівень адміністративної компетентності та культури працівників апарату управління, зміст і форму регламентів, конфігурацію прямого і опосередкованого інструментарію адміністрування, методи роботи, механізми впливу, об'єктивність і справедливості оцінки діяльності та інше порівняно з минулими періодами функціонування суб'єкта господарювання. Зокрема такими критеріями, на думку автора, можуть бути [4]:

- рівень відповідальності (підзвітності) працівників апарату управління, що визначає наскільки доступними і в повному обсязі для заінтересованих сторін є їх політика, рішення, дії, відповідальність, наслідки, а також бажання на відповідну перевірку й обов'язок певним чином прореагувати на її результати;

- міра прозорості діяльності адміністрації, що передбачає надання заінтересованим сторонам своєчасної, повної і достовірної інформації про внутрішню структуру, політику, правила, засоби безпеки, обов'язки, процес прийняття рішень тощо через налагоджену підсистему внутрішніх і зовнішніх комунікацій;

- рівень етичної поведінки штатних працівників апарату управління, що характеризує цивілізований та морально здоровий спосіб формування та забезпечення функціонування системи адміністративного менеджменту через недопущення некомпетентності, приниження честі та гідності, неетичної пове-

дінки, корупції, здириництва, хабарництва, дискримінації та кумівства;

- рівень поваги до фундаментальних прав людини, що відображається у регламентах адміністративного менеджменту і зобов'язує адміністрацію суб'єкта господарювання провадити таку діяльність та політику, які відповідають принципам загальної декларації прав людини й актам різних міжнародних організацій;

- рівень поваги до особистості, що визначатиме, як адміністрація суб'єкта господарювання наймає на роботу працівників будь-якої раси, кольору шкіри, віросповідання, віку, статі, політичних переконань, дотримується законодавства про дитячу працю і проводить недискримінаційну пенсійну політику. При цьому недостатнє володіння мовою, відсутність досвіду роботи, навичок або освітньої кваліфікації, фізичні вади чи інші причини, які певною мірою пов'язані з виконанням службових обов'язків, не повинні впливати на рівень поваги адміністрації до особистості;

- рівень дотримання правових норм передбачає, що адміністрація суб'єкта господарювання повинна повністю і цілковито дотримуватися всіх законів та нормативних документів, які регламентують її діяльність (у тому числі актів, визнаних на міжнародному рівні);

- рівень визнання заінтересованих сторін та їхніх уподобань, передбачає, що керівництво суб'єкта господарювання використовує механізм, за допомогою якого заінтересовані сторони можуть отримати консультації та висловити свої погляди на курс діяльності, а також одержати відповідну інформацію про політику, пропозиції та рішення, що можуть на них впливати;

- рівень сприяння сталому розвитку, що проявляється у постійному намаганні адміністрації суб'єкта господарювання задовольнити нинішні потреби, не ставлячи при цьому під загрозу можливість задовольняти потреби наступних поколінь;

- рівень пропагування і реалізація заходів соціальної відповідальності та створення умов для дотримання європейських і міжнародних стандартів соціальної відповідальності;

- рівень відсутності претензій з боку державних фіскальних органів;

- рівень відсутності скарг з боку заінтересованих сторін;

- рівень довіри до адміністрації, що визначається персональними характеристиками кожного штатного працівника апарату управління і забезпечується прозорістю та демократичністю умов діяльності;

- зрозумілість змісту і форми, об'єктивності та справедливості, а також різноманіття конфігурації прямого і опосередкованого інструментарію адміністрування;

- рівень ефективності та дієвості кожного елементу і підсистем окремо та системи адміністративного менеджменту в цілому, що сприяють раціональності, оптимальності та результативності виконання функціональних обов'язків, планових завдань, наказів або розпоряджень керівництва;

- рівень стійкості до деформації повідомлень, інформаційних переважань, раціональності та доступності використання при виконанні службових обов'язків підсистеми організаційних комунікацій системи адміністративного менеджменту суб'єкта господарювання;

- рівень компетентності, уміння вирішувати конкретні питання, особистісні етичні характеристики менеджменту, спеціалістів і технічних працівників апарату управління з якими вступають у ділові взаємовідносини представники заінтересованих сторін суб'єкта господарювання;

- якісний рівень процесу зовнішніх комунікацій, що налагоджено із представниками апарату управління та заінтересованими сторонами суб'єкта господарювання;

— рівень залучення до формування змісту і механізмів функціонування підсистем системи адміністративного менеджменту та процесу прийняття адміністративних рішень менеджменту і спеціалістів, які не входять до складу адміністрації, а також представників заінтересованих сторін (якщо це не несе загрозу комерційній таємниці);

— наявність умов створених адміністрацією, що спонукатимуть добросовісно і результативно виконувати свої обов'язки, випускати безпечну продукцію або надавати якісну послугу;

— рівень сприяння створенню умов для підтримки інноваційного клімату як серед працівників апарату управління, так й інших штатних працівників суб'єкта господарювання;

— динаміка стабільності отримання позитивних результатів роботи суб'єктом господарювання.

Визначені вище критерії варто сприймати як головні орієнтири неперервного розвитку суб'єкта господарювання з моменту зародження ідеї про його створення. На практиці, забезпечуючи досягнення відповідного рівня репутації адміністративного менеджменту, що відповідає тому чи іншому критерію, апарат управління спонукає працівників, які не входять до штату адміністрації, виконувати свої обов'язки і формувати відповідний рівень репутації менеджменту і суб'єкту господарювання, не нижче встановленого.

Якісний позитивний рівень сформованої репутації адміністративного менеджменту, як внутрішньої, так і зовнішньої, пропонуємо оцінювати або за результатами соціологічних досліджень, або через процедуру розрахунку гудвіл (ринкової вартості ділової репутації). Вибір одного із варіантів оцінки бажано робити виходячи з об'єктивної можливості отримання статистичних даних у динаміці за 3—5 років діяльності суб'єкта господарювання.

Для топ-менеджменту організації, який не приділяв достатньо уваги неперервному процесу формування репутації із самого першого етапу проектування суб'єкта господарювання, доцільно провести SWOT-аналіз діючої системи адміністративного менеджменту, оцінивши сильні та слабкі сторони, ризики і можливості під кутом зору тих втрат і перспектив, що понесли або можуть отримати, врахувавши (або не врахувавши) репутацію як один із стартових ресурсів. Після чого розробити план заходів, реалізація якого буде безпосередньо пов'язана з акцентуванням уваги, у першу чергу, працівників апарату управління і менеджменту, який не входить до складу адміністрації, що репутація є додатковий капітал і процес його системного формування сприятиме збільшенню вартості суб'єкта господарювання.

Позитивні результати такого процесу можна отримати за умови, коли кожен його учасник, у подальшому, формуючи зміст, визначаючи форму і забезпечуючи використання того чи іншого елементу або тієї чи іншої підсистеми системи адміністративного менеджменту, а також реалізуючи свої безпосередні функції й виробничі завдання в обов'язковому порядку розпочне сприяти досягненню відповідного позитивного рівня репутації. У разі свідомого розуміння цінності репутації, як капіталу, та необхідності налагодження комплексного неперервного процесу її формування, а також періодичному аналізу позитивних і негативних практик та проведення коригуючих дій, — через певний період можна констатувати очікувані результати.

ВИСНОВОК

За будь-яких обставин формування репутації адміністративного менеджменту суб'єкта господарювання розпочинається не тільки і не стільки з момен-

ту зародження ідеї про бажання його започаткувати. На наше переконання, цей процес розпочинається набагато раніше. Це, в першу чергу, пов'язано з персональними процесами формування репутації і досягнутим її рівнем тих особистостей, які зголосилися формувати ідею про створення нової організації, будуть проектувати, організовувати функціонування та забезпечувати адміністративний супровід діяльності. Саме персональна репутація засновників (власників, стартового складу топ-менеджменту), їхні попередні позитивні практики формування репутації адміністративного менеджменту, перспективи бачення змісту і форми репутації започаткованого суб'єкта господарювання є головним джерелом і вектором його розвитку. Подальші кроки, їх ефективність і результативність буде залежати від комплексного підходу до формування репутації безпосередньо з побудовою системи адміністративного менеджменту, а потім, за умови обов'язкового врахування, при доборі кадрового складу менеджменту і ключових працівників організації, які не входять до складу адміністрації, але забезпечують кінцеві результати діяльності, а також фахового супроводу виконання ними функціональних обов'язків, планових завдань, наказів і розпоряджень керівництва.

Попри все, варто завжди пам'ятати, що незначна, проте неприємна дрібниця може зіпсувати щось хороше (справу, настрій, враження тощо). Тому потрібно регулярно проводити аудит процесу формування репутації по всій управлінській вертикалі. Цей аудит має визначати її рівень, ключові складові, внесок у формування репутації кожного учасника процесу, а, головне, виявляти та / або попереджати появу (локалізувати) тієї незначної, але неприємної дрібниці, що може звести нанівець (незалежно на якому рівні управління виявлено) всі позитивні здобутки цілої команди.

Література:

1. Репутація як капітал [Електронний ресурс]. — Пропозиція. — № 8. — 2009. — Режим доступу: http://www.reputationcapital.org/files/uploaded/Propozitsia_082009.pdf
2. Словник української мови [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://sum.in.ua/s/reputacija>
3. Міненко М.А. Сучасні підходи до побудови ефективно системи адміністративного менеджменту // Економіка та держава. — 2012. — № 12. — С. 4—7.
4. Міненко М.А. Фахові об'єднання в аграрно-промисловій сфері (теорія, методологія, організація) [Текст]: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.03 / Міненко Михайло Анатолійович; Нац. наук. центр "Ін-т аграр. економіки". — К., 2011. — 474 с.

References:

1. Reputation Capital group (2009), "Reputation as capital", available at: http://www.reputationcapital.org/files/uploaded/Propozitsia_082009.pdf (Accessed 20 Jan 2016).
2. Ukrainian dictionary (1977), "Reputacija", available at: <http://sum.in.ua/s/reputacija> (Accessed 20 Jan 2016).
3. Minenko, M.A. (2012), "Modern approaches to building an effective system of administrative management", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 12, pp. 4—7.
4. Minenko, M.A. (2011), "Professional associations in the agro-industrial sector (theory, methodology, organization)", Abstract of Ph.D. dissertation, *Economy, National Scientific Center "Institute of agrarian economy"*, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 04.02.2016 р.