

Отримано 19.06.2026 Рецензовано 21.07.2026 Прийнято 30.09.2026 Опубліковано 05.10.2026

УДК 338.488.2:005.334

DOI: 10.30857/2786-5398.2026.4.8

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

СУЩЕНКО ОЛЕНА АНАТОЛІВНА

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри туризму та готельно-ресторанного бізнесу,
Київський національний університет технологій та дизайну, Україна
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, Україна
<https://orcid.org/0000-0002-2645-8015>
sushchenko.aa@knu.edu.ua

ЧАЙКОВСЬКИЙ СЕРГІЙ ДМИТРОВИЧ

аспірант кафедри підприємництва, торгівлі та туристичного бізнесу,
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, Україна
<https://orcid.org/0009-0002-5283-9652>
Imorshin@gmail.com

Анотація. У статті досліджено теоретико-методичні засади управління репутаційними ризиками готельних підприємств в умовах зростання цифрової прозорості, посилення конкуренції, впливу онлайн-відгуків та підвищення чутливості споживачів до якості сервісу, безпеки й етичності діяльності підприємства. Метою дослідження є обґрунтування змісту, принципів, функцій, завдань і процесної логіки управління репутаційними ризиками готельного підприємства. Обґрунтовано, що управління репутаційними ризиками готельного підприємства є інтегрованою функціональною підсистемою, яка поєднує стратегічні цілі, якість операційної діяльності, очікування стейкхолдерів та інформаційні процеси. Запропоновано визначення цього поняття як безперервної діяльності суб'єктів управління, спрямованої на встановлення контексту, ідентифікацію, аналіз, оцінювання, моніторинг, запобігання та оброблення ризиків, реагування на репутаційні події та відновлення довіри. Систематизовано принципи, функції та завдання такого управління. Визначено циклічну послідовність його етапів, що охоплює встановлення контексту й критеріїв, ідентифікацію, аналіз, оцінювання та пріоритизацію, запобігання й підготовку, реагування, відновлення, перегляд і вдосконалення. Обґрунтовано необхідність поєднання стейкхолдерського, процесного, ситуаційного, ризик-орієнтованого та цифрового підходів до ідентифікації й оцінювання репутаційних ризиків. У дослідженні використано методи теоретичного узагальнення, системного аналізу, структурно-логічного моделювання, порівняння, декомпозиції управлінських процесів і таблично-графічної візуалізації. Практична цінність дослідження полягає у можливості використання запропонованих положень для побудови системи раннього виявлення репутаційних загроз, формування реєстру ризиків, визначення відповідальних осіб, розроблення планів реагування та підвищення репутаційної стійкості готельних підприємств.

Ключові слова: репутаційний ризик; управління репутаційними ризиками; готельне підприємство; стійкість; ризик-менеджмент; цифрова репутація; стейкхолдери; кризові комунікації.

CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF REPUTATIONAL RISK MANAGEMENT IN HOTEL ENTERPRISES

SUSHCHENKO OLENA

D.Sc. (Economics), Professor,
Head of the Department of Tourism, Hotel and Restaurant Business,
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine;
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0002-2645-8015>
sushchenko.aa@knuutd.edu.ua

CHAIKOVSKIY SERHI

PhD student of the Department of Entrepreneurship, Trade and Tourism Business,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine
<https://orcid.org/0009-0002-5283-9652>
Imorshin@gmail.com

Abstract. The article examines the theoretical and methodological foundations of reputational risk management in hotel enterprises amid increasing digital transparency, intensifying competition, the influence of online reviews, and growing consumer sensitivity to service quality, safety, and ethical conduct. The purpose of the study is to substantiate the content, principles, functions, tasks, and process logic of reputational risk management in a hotel enterprise. It is substantiated that reputational risk management in a hotel enterprise is an integrated functional subsystem that combines strategic objectives, the quality of operational activities, stakeholder expectations, and information processes. The concept is defined as the continuous activity of management actors aimed at establishing the context; identifying, analyzing, assessing, monitoring, preventing, and treating risks; responding to reputational events; and restoring trust. The principles, functions, and tasks of such management are systematized. A cyclical sequence of stages is defined, including the establishment of context and criteria; identification, analysis, assessment, and prioritization; prevention and preparedness; response; recovery; review; and improvement. The need to combine stakeholder, process, situational, risk-oriented, and digital approaches to the identification and assessment of reputational risks is substantiated. The study employs theoretical generalization, systems analysis, structural and logical modeling, comparison, decomposition of management processes, and tabular and graphical visualization. The practical value of the study lies in the ability to use the proposed provisions to build a system for the early detection of reputational threats, develop a risk register, assign responsible persons, prepare response plans, and enhance the reputational resilience of hotel enterprises.

Keywords: reputational risk; reputational risk management; hotel enterprise; resilience; risk management; digital reputation; stakeholders; crisis communication.

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку готельного бізнесу ділова репутація дедалі більше перетворюється на стратегічний актив підприємства, що впливає на рівень довіри гостей, поведінку партнерів, позиції на цифрових платформах, можливості залучення корпоративних клієнтів і загальну конкурентоспроможність. Для готельних підприємств репутаційний вимір має особливе значення, оскільки якість послуги значною мірою оцінюється через суб'єктивний досвід споживача, емоційне сприйняття сервісу, публічні відгуки та порівняння з альтернативними пропозиціями на ринку.

Зростання ролі цифрових каналів комунікації, поширення ОТА-платформ, сервісів онлайн-бронювання, картографічних сервісів, соціальних мереж і сайтів відгуків істотно змінили механізм формування репутації готельних підприємств. Якщо раніше негативний

досвід окремого гостя здебільшого залишався в межах приватної комунікації, то сьогодні він може швидко трансформуватися у відкритий цифровий сигнал, доступний потенційним клієнтам, партнерам, конкурентам і ширшому ринковому середовищу. У таких умовах репутаційний ризик набуває високої швидкості поширення, довготривалого цифрового сліду та здатності безпосередньо впливати на попит, цінову політику, частку прямих бронювань і фінансові результати підприємства. Водночас управління репутаційними ризиками не можна зводити лише до реактивної онлайн-комунікації або проведення PR-заходів як частини антикризового реагування. Слід враховувати, що джерела репутаційних ризиків формуються, перш за все, у сфері якості послуг, кадрового менеджменту, безпеки, бронювання, комунікації з гостями, партнерських відносин, цифрової присутності, захисту персональних даних, корпоративної культури та дотримання етичних норм. Тому репутаційний ризик слід розглядати як міжфункціональний управлінський феномен, що потребує системної ідентифікації, оцінювання, запобігання та реагування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління ризиками на рівні організації розглядається у міжнародних стандартах і концепціях корпоративного управління ризиками. Зокрема, ISO 31000:2018 визначає управління ризиками як скоординовану діяльність щодо спрямування та контролювання ризиків організації, акцентуючи увагу на необхідності інтеграції ризик-менеджменту в управління, стратегію, планування, звітність, політику, цінності й організаційну культуру підприємства [1]. У концепції COSO ERM, відповідно до якої ризики мають ураховуватися під час формування стратегії, визначення цілей і контролю результативності діяльності організації [2].

У науковій літературі репутаційний ризик дедалі частіше розглядається не лише як окрема категорія ризику, а й як особлива логіка організаційної уваги, що змушує підприємство оцінювати власні рішення з позицій їх можливого сприйняття різними групами стейкхолдерів [3]. Для готельних підприємств такий підхід є особливо релевантним, оскільки їхня діяльність характеризується великою кількістю безпосередніх контактів із гостями, високою залежністю від кваліфікації персоналу, відповідальністю з боку партнерів, туристичної дестинації та цифрових каналів для репрезентації споживчого досвіду.

Окреме значення мають дослідження у сфері кризових комунікацій. Ситуаційна теорія кризових комунікацій підкреслює, що зміст реакції організації має залежати від характеру події, ступеня відповідальності, яку стейкхолдери асоціюють із підприємством, попередньої історії подібних інцидентів і репутації підприємства [4]. Це положення є важливим для готельного бізнесу, де однакові за формою негативні сигнали можуть мати різну природу від обґрунтованої скарги на якість послуги до суб'єктивної інтерпретації ситуації або скоординованої інформаційної атаки.

У дослідженнях, присвячених цифровій репутації готельних підприємств, значна увага приділяється ролі онлайн-відгуків, рейтингів, OTA-платформ, соціальних мереж і цифрових згадок у формуванні довіри споживачів [8, 10]. Такі інструменти не лише відображають репутацію підприємства, а й активно впливають на її подальше формування, оскільки є джерелом інформації для потенційних гостей на етапі вибору готелю. Відповідно, цифрове середовище створює як нові можливості для моніторингу репутаційних сигналів, так і нові загрози, пов'язані з фейковими відгуками, маніпуляціями, швидкістю поширення негативної інформації та складністю повного усунення цифрового сліду.

При цьому, попри значний науковий інтерес до зазначеної проблематики, концептуальні засади управління репутаційними ризиками готельного підприємства як інтегрованої функціональної підсистеми все ще залишаються недостатньо розробленими. Потребує подальшого обґрунтування поєднання стейкхолдерського, процесного, ситуаційного, ризик-орієнтованого та цифрового підходів до ідентифікації й оцінювання таких

ризиків. Особливої уваги потребує дослідження процесів трансформації репутаційної події у поведінкові та економічні наслідки для підприємства.

Мета дослідження. Метою статті є обґрунтування концептуальних засад управління репутаційними ризиками готельного підприємства в умовах становлення цифрового суспільства. Дослідження спрямоване на декомпозицію елементів управління (сутності, принципів, функцій і завдань), формалізацію процесної послідовності й методичних підходів до ідентифікації та оцінювання ризиків, а також визначення напрямів інтеграції управлінських дій на стратегічному, тактичному й оперативному рівнях.

Матеріали та методи. У процесі дослідження використано методи теоретичного узагальнення, системного аналізу, структурно-логічного моделювання, порівняння та декомпозиції управлінських процесів, а також таблично-графічної візуалізації результатів. Теоретичною основою дослідження є положення стандарту ISO 31000:2018, концепції COSO ERM, ситуаційної теорії кризових комунікацій, а також сучасні підходи до аналізу репутаційних ризиків.

Результати та обговорення. Управління репутаційними ризиками готельного підприємства доцільно розглядати як складову репутаційного менеджменту та водночас як функціональний елемент загальної системи ризик-менеджменту підприємства. Репутаційний менеджмент охоплює формування, підтримання, використання та розвиток позитивних оцінок підприємства серед його стейкхолдерів. Натомість управління репутаційними ризиками спрямоване передусім на роботу з невизначеністю, загрозами, подіями та наслідками, здатними послабити довіру до підприємства і змінити поведінку зацікавлених сторін.

Репутаційний ризик у діяльності готельного підприємства формується як послідовний процес, що охоплює виникнення джерела загрози, настання репутаційної події, її сприйняття та інтерпретацію стейкхолдерами, подальшу зміну рівня довіри й поведінкових реакцій, а також виникнення репутаційних і економічних втрат. З огляду на це, управлінський вплив може бути спрямований на різні етапи реалізації такого ризику, зокрема на:

- усунення причин репутаційного ризику;
- запобігання репутаційним подіям;
- завчасне виявлення негативних сигналів;
- коригування інформаційних викривлень;
- забезпечення своєчасного реагування;
- обмеження поширення негативної інформації та відновлення довіри споживачів після інциденту.

У зв'язку з цим, під управлінням репутаційними ризиками підприємства готельного господарства доцільно розуміти інтегровану безперервну діяльність суб'єктів управління щодо встановлення контексту, ідентифікації, аналізу, оцінювання, моніторингу, запобігання та оброблення ризиків, а також реагування на репутаційні події й відновлення довіри стейкхолдерів з метою захисту репутаційного капіталу, зниження можливих втрат і забезпечення досягнення стратегічних та операційних цілей підприємства.

Слід зазначити, що управління репутаційними ризиками має інтегрований характер, оскільки об'єднує різні функціональні підсистеми підприємства. За своєю сутністю воно є безперервним процесом, а не сукупністю ситуативних реакцій. Об'єктом управління є процеси виникнення, поширення та трансформації репутаційних ризиків, а також пов'язані з ними зміни сприйняття і поведінки стейкхолдерів. Предмет управлінського впливу охоплює джерела й чинники ризику, вразливість підприємства, репутаційні сигнали, канали їх поширення, управлінські процедури, засоби контролю та механізми відновлення.

Результативність такого управління визначається не відсутністю будь-якої критики, а здатністю підприємства утримувати ризики в прийнятних межах, своєчасно реагувати на відхилення та відновлювати довіру. Метою управління репутаційними ризиками готельного

підприємства є забезпечення репутаційної стійкості шляхом попередження неприйнятних погіршень оцінок підприємства ключовими стейкхолдерами, мінімізації негативних поведінкових та економічних наслідків репутаційних подій і створення спроможності до відновлення довіри після їх настання.

Репутаційну стійкість у цьому контексті доцільно розуміти як здатність готельного підприємства зберігати або відновлювати довіру ключових стейкхолдерів, прийнятний рівень попиту та спроможність досягати визначених цілей за впливу негативних інформаційних сигналів, сервісних збоїв, конфліктів і кризових подій. Репутаційна стійкість не передбачає повної незмінності оцінок підприємства. Вона характеризує його здатність не допустити перетворення окремого інциденту на тривалу втрату довіри та конкурентних позицій на ринку готельних послуг.

До суб'єктів управління належать власники й вище керівництво готельного підприємства, керівники функціональних підрозділів, працівники служб розміщення, бронювання, маркетингу, безпеки, інформаційних технологій, управління персоналом, юридичного супроводу та контролю якості. Залежно від масштабу підприємства окремі функції можуть виконуватися спеціалізованим підрозділом, відповідальною посадовою особою або міжфункціональною групою. Проте відповідальність за критичні репутаційні ризики має залишатися на рівні вищого керівництва, оскільки їхні наслідки здатні впливати на стратегічні цілі та життєздатність підприємства.

Управління репутаційними ризиками готельного підприємства має базуватися на певній сукупності принципів:

- інтегрованості – врахування репутаційних ризиків у стратегії, управлінні якістю, персоналом, безпекою, маркетингом, цифровими технологіями, партнерствами й поточними операціями;
- стейкхолдерської орієнтованості – виявлення очікувань, інтересів і можливих реакцій різних груп стейкхолдерів, а не обмеження аналізу лише оцінками гостей;
- превентивності – пріоритет раннього виявлення причин, вразливостей і слабких сигналів перед реагуванням на вже сформовану кризу;
- системності й комплексності – дослідження причин, подій, каналів поширення, реакцій стейкхолдерів і наслідків у їх взаємозв'язку;
- безперервності – постійне спостереження за змінами внутрішнього й зовнішнього середовища та регулярне оновлення профілю ризиків;
- ризик-орієнтованості та пропорційності – концентрація ресурсів на ризиках, які мають найбільшу ймовірність, потенційний вплив або швидкість поширення;
- обґрунтованості – використання перевірених даних, поєднання кількісної і якісної інформації та відокремлення фактів від припущень і маніпуляцій;
- оперативності – забезпечення своєчасного виявлення сигналів, передачі інформації відповідальним особам і реагування до масштабування події;
- етичності й достовірності комунікацій, персоніфікації відповідальності, адаптивності, цифрової інтегрованості, навчання й удосконалення, а також відновлюваності.

Особливо важливим є принцип етичності та достовірності комунікацій. Намагання приховувати підтверджені порушення, видаляти обґрунтовану критику, публікувати фейкові позитивні відгуки або здійснювати тиск на споживача може забезпечити лише короткостроковий комунікаційний ефект. У разі викриття такі дії створюють нову репутаційну подію та посилюють первинні втрати. Тому метою управління має бути не штучне конструювання бездоганного образу, а узгодження фактичної діяльності підприємства з обґрунтованими очікуваннями стейкхолдерів і достовірне пояснення його дій.

Реалізація визначеної мети та принципів забезпечується через сукупність взаємопов'язаних функцій управління репутаційними ризиками. До таких функцій належать

цілевстановлювальна, аналітична, прогностична, превентивна, організаційно-координаційна, комунікаційна, моніторингова, контрольна, реагувальна, відновлювальна та навчальна.

Цілевстановлювальна функція передбачає визначення репутаційних цілей, прийнятного рівня ризику, критеріїв оцінювання та пріоритетів захисту репутаційного капіталу. Аналітична функція спрямована на збирання й перевірку даних, виявлення джерел, загроз і вразливостей, аналіз очікувань стейкхолдерів, а також відгуків, скарг і причин сервісних відхилень. Прогностична функція забезпечує визначення можливих сценаріїв розвитку подій, прогнозування зміни тональності, поведінки стейкхолдерів, попиту та фінансових результатів. Превентивна функція пов'язана з усуненням причин і зменшенням ймовірності репутаційних подій завдяки стандартам обслуговування, контролю якості, навчанню персоналу, захисту даних і перевірці партнерів.

Організаційно-координаційна функція передбачає розподіл повноважень, визначення власників ризиків, забезпечення взаємодії підрозділів та встановлення порядку ескалації. Комунікаційна функція охоплює організацію діалогу зі стейкхолдерами, підготовку повідомлень, реагування на звернення, а також забезпечення узгодженості внутрішніх і зовнішніх комунікацій. Моніторингова функція полягає у безперервному спостереженні за показниками, цифровими згадками, рейтингами, скаргами, змінами поведінки гостей і виконанням заходів контролю. Контрольна функція забезпечує перевірку дотримання стандартів, оцінювання ефективності запобіжних заходів і виявлення відхилень від допустимих параметрів.

Реагувальна функція спрямована на локалізацію репутаційної події, перевірку фактів, усунення безпосередньої причини, визначення способу відповіді та обмеження масштабування. Відновлювальна функція передбачає компенсацію завданої шкоди, відновлення відносин зі стейкхолдерами, коригування цифрового сліду та повернення довіри до прийнятного рівня. Навчальна функція охоплює аналіз подій після їх завершення, узагальнення досвіду, оновлення реєстру ризиків, процедур, стандартів і програм підготовки персоналу.

Функції управління утворюють єдину систему і не повинні реалізовуватися ізольовано. Моніторинг без установлених критеріїв оцінювання призводить лише до накопичення масивів даних, оцінювання без призначення відповідальних осіб не забезпечує виконання рішень, комунікація без усунення первинної причини створює ризик повторення події, а реагування без подальшого аналізу не сприяє організаційному навчанню.

Процес управління репутаційними ризиками готельного підприємства доцільно формувати як циклічну послідовність взаємопов'язаних етапів, що передбачає установлення контексту і критеріїв; ідентифікацію; аналіз; оцінювання та пріоритизацію; запобігання і підготовку; реагування; відновлення; перегляд і вдосконалення. Моніторинг, комунікація зі стейкхолдерами, документування та звітування мають здійснюватися безперервно на всіх етапах цього циклу.

Початковим етапом є встановлення внутрішнього й зовнішнього контексту управління. Його пропуск робить подальше оцінювання формальним, оскільки однакова репутаційна подія може мати різне значення для підприємств залежно від їхнього розміру, категорії, цільових сегментів, форми управління, місця розташування та залежності від окремих каналів продажу. Внутрішній контекст охоплює стратегічні цілі підприємства, організаційну структуру, корпоративну культуру, ресурси, стандарти обслуговування, кадровий потенціал, цифрову інфраструктуру, систему безпеки, наявні засоби контролю та попередній досвід подолання криз. Зовнішній контекст охоплює стан ринку готельних послуг, конкурентне середовище, поведінку споживачів, вимоги цифрових платформ, правове регулювання, суспільні очікування, ситуацію в туристичній дестинації та вплив безпекових, економічних і соціальних чинників.

Ідентифікація репутаційних ризиків готельного підприємства спрямована на своєчасне виявлення потенційних ризикових сценаріїв, реалізація яких може призвести до погіршення оцінок підприємства з боку стейкхолдерів, зниження рівня довіри, зміни поведінкових реакцій споживачів, партнерів, персоналу та інших зацікавлених сторін, а також до виникнення відповідних економічних наслідків. На цьому етапі важливо не обмежуватися фіксацією вже наявних негативних згадок, скарг або конфліктних ситуацій, оскільки такі прояви часто є не початковою причиною ризику, а лише видимим результатом глибших управлінських, сервісних, комунікаційних чи організаційних проблем.

Об'єктом ідентифікації має бути повний причинно-наслідковий ланцюг формування репутаційного ризику. До нього належать джерело ризику, наявна вразливість підприємства, потенційна репутаційна подія, групи стейкхолдерів, сприйняття яких вона може вплинути, канали поширення інформації, характер можливих інтерпретацій, а також очікувані репутаційні, управлінські та економічні наслідки. Такий підхід дає змогу перейти від реактивного реагування на окремі негативні сигнали до системного виявлення передумов, що можуть спричинити репутаційні втрати.

Результатом ідентифікації доцільно вважати формування структурованого реєстру репутаційних ризиків, який забезпечує впорядкування інформації про потенційні загрози та створює основу для їх подальшого оцінювання, моніторингу й вибору управлінських заходів. Для кожного ризикового сценарію доцільно фіксувати його назву, джерело виникнення, ключову вразливість підприємства, можливу репутаційну подію, фактологічне підґрунтя, зацікавлені сторони, канали поширення інформації, потенційні наслідки, наявні засоби контролю, відповідального власника ризику та індикатори раннього попередження. Наявність такого реєстру дозволяє не лише систематизувати ризики, а й забезпечити їхню прив'язку до конкретних управлінських зон відповідальності, що підвищує практичну результативність системи управління репутаційними ризиками готельного підприємства.

Формулювання ризикового сценарію доцільно здійснювати на основі причинно-наслідкового зв'язку, що відображає перехід від джерела ризику або вразливості підприємства до можливої репутаційної події, її сприйняття відповідними групами стейкхолдерів, поширення інформації через певні комунікаційні канали та виникнення поведінкових і економічних наслідків. Узагальнено, такий сценарій може бути представлений як опис ситуації, за якої внаслідок дії певного джерела ризику або наявної вразливості підприємства виникає репутаційна подія, що через інтерпретацію стейкхолдерами та поширення інформації у відповідних каналах здатна спричинити зміну їхньої поведінки й призвести до репутаційних та економічних втрат. Наприклад, недостатній контроль за дотриманням стандартів прибирання номерного фонду може спричинити появу серії обґрунтованих скарг від гостей. Подальше поширення негативних відгуків на онлайн-платформах бронювання та картографічних сервісах може зумовити зниження рейтингу готельного підприємства, скорочення кількості бронювань, погіршення сприйняття якості сервісу та необхідність застосування цінових знижок для підтримання попиту.

Аналіз репутаційних ризиків передбачає визначення природи ризикового сценарію, його причин, можливих траєкторій розвитку, наявних засобів контролю та характеристик потенційного впливу. Для репутаційних ризиків традиційного поєднання ймовірності та величини наслідків недостатньо. Додатково необхідно враховувати швидкість поширення інформації, кількість і впливовість охоплених стейкхолдерів, здатність підприємства вчасно виявити подію, тривалість цифрового сліду та складність відновлення довіри.

Оцінювання та пріоритизація репутаційних ризиків передбачають зіставлення результатів їх аналізу із заздалегідь визначеними критеріями з метою встановлення рівня прийнятності кожного ризику для готельного підприємства. За підсумками такого оцінювання здійснюється ранжування ризиків, визначаються найбільш критичні ризикові сценарії,

встановлюються пріоритети управлінського впливу та обґрунтовується потреба в додаткових заходах із запобігання, реагування або відновлення.

Для більшості готельних підприємств доцільним є використання комбінованого підходу до оцінювання репутаційних ризиків, який поєднує кількісні показники та експертні судження. Частина параметрів може бути виміряна безпосередньо на основі внутрішніх і зовнішніх даних підприємства, зокрема кількості скарг, динаміки рейтингу, частки негативних відгуків, швидкості реагування на звернення, кількості скасування бронювань, частки повторних бронювань та зміни завантаженості номерного фонду. Водночас окремі характеристики репутаційного ризику складно оцінити лише кількісно, оскільки вони залежать від контексту, характеру аудиторії, інформаційного середовища та поведінки стейкхолдерів. До таких характеристик належать імовірність медійної ескалації, потенційний вплив на партнерів, загроза втрати довіри ключових груп стейкхолдерів, складність відновлення репутації після інциденту та можливий довгостроковий вплив на конкурентні позиції підприємства. Поєднання кількісного й експертного оцінювання дозволяє сформулювати більш збалансоване уявлення про рівень репутаційного ризику, уникнути недооцінювання слабо формалізованих загроз і забезпечити обґрунтований вибір пріоритетних управлінських дій.

Запобігання та підготовка передбачають вибір і реалізацію превентивних заходів, а також планування дій на випадок репутаційної події. До основних заходів запобігання належать удосконалення стандартів якості й безпеки, контроль відповідності обіцяних і фактичних характеристик послуги, навчання персоналу, упровадження процедур захисту персональних даних, перевірка надійності партнерів, створення доступних каналів подання скарг, швидке усунення причин повторюваних негативних відгуків, перевірка достовірності маркетингових повідомлень, формування етичних правил роботи з цифровими платформами та розроблення планів кризової комунікації.

Реагування на репутаційну подію здійснюється після виявлення ознак фактичної ситуації ризику та передбачає перевірку достовірності інформації, припинення або мінімізацію шкідливого впливу, встановлення причин події, визначення її масштабу та кола зацікавлених сторін. При цьому комунікаційна реакція підприємства має відповідати характеру ситуації. У разі підтвердження негативної інформації доцільним є визнання проблеми, пояснення вжитих заходів та визначення способу її усунення або компенсації. Якщо інформація є частково викривленою, необхідно поєднувати визнання підтверджених фактів з уточненням некоректних інтерпретацій. У випадку поширення сфабрикованої інформації реагування має ґрунтуватися на доказах, взаємодії з відповідною платформою та коректному спростуванні без переходу до необґрунтованої конфронтації.

Відновлення довіри розпочинається після локалізації гострої фази репутаційної події, однак за тривалістю може істотно перевищувати період операційного усунення її причин. Цей процес охоплює відновлення взаємодії зі стейкхолдерами, реалізацію компенсаційних заходів, підтвердження фактичного усунення проблеми, коригування внутрішніх процедур та поступове зниження інтенсивності негативного цифрового сліду. Критерієм завершення відновлення доцільно вважати не повне зникнення негативних згадок, що в цифровому середовищі часто є недосяжним, а стабілізацію репутаційних оцінок і поведінкових показників. Така стабілізація може проявлятися у припиненні різкого зростання кількості негативних повідомлень, відновленні позитивної рейтингової динаміки, зменшенні кількості скасування, поверненні повторних бронювань та нормалізації відносин із ключовими групами стейкхолдерів.

Перегляд і вдосконалення системи управління репутаційними ризиками передбачають структурований аналіз репутаційної події після завершення її гострої фази. Такий аналіз має охоплювати визначення першопричин події, оцінювання своєчасності її виявлення,

результативності ескалації, узгодженості дій структурних підрозділів, достатності залучених ресурсів та впливу вжитих заходів на ключові групи стейкхолдерів. Отримані результати доцільно використовувати для оновлення реєстру ризиків, уточнення індикаторів раннього попередження, перегляду стандартів обслуговування, удосконалення програм навчання персоналу та коригування планів реагування.

Комплексний характер репутаційного ризику зумовлює необхідність поєднання різних підходів до його ідентифікації та оцінювання, що дозволить враховувати як внутрішні управлінські й операційні чинники, так і зовнішні інформаційні, ринкові та стейкхолдерські впливи (табл. 1).

Таблиця 1

Підходи до ідентифікації та оцінювання репутаційних ризиків готельного підприємства

Підхід	Сутнісна характеристика	Інструменти	Управлінський результат
Стейкхолдерський	Орієнтований на виявлення очікувань, інтересів, рівня впливу та можливих реакцій різних груп стейкхолдерів на репутаційні події.	Карта стейкхолдерів, опитування, інтерв'ю, аналіз очікувань і впливовості	Визначення пріоритетних аудиторій і репутаційних наслідків
Процесний	Передбачає встановлення зв'язку репутаційного ризику з конкретними бізнес-процесами, операційними збоями та контрольними точками діяльності підприємства.	Карта шляху гостя, аналіз бізнес-процесів, скарг, сервісних збоїв і контрольних точок	Локалізація першопричини та визначення власника ризику
Ситуаційний	Спрямований на аналіз конкретної репутаційної події з урахуванням її фактичного змісту, контексту, стадії розвитку та можливих сценаріїв ескалації.	Сценарний аналіз, аналіз відповідальності, кризові сценарії, експертне оцінювання	Вибір адекватної стратегії реагування
Ризик-орієнтований	Ґрунтується на визначенні й ранжуванні ризикових сценаріїв за рівнем імовірності, масштабом наслідків, критичністю та потребою в управлінських ресурсах.	Реєстр ризиків, матриці й профілі, ключові індикатори, оцінювання залишкового ризику	Пріоритизація ризиків і розподіл ресурсів
Цифровий	Забезпечує виявлення репутаційних сигналів, тенденцій, аномалій та інформаційних викривлень у цифровому середовищі на основі моніторингу онлайн-каналів.	Моніторинг ОТА і соціальних медіа, сентимент-аналіз, тематичне моделювання, цифрова аналітика	Раннє виявлення, масштабування моніторингу та прогнозування

Джерело: складено авторами.

Жоден із зазначених підходів окремо не забезпечує достатньої повноти ідентифікації та оцінювання репутаційних ризиків, оскільки кожен із них акцентує увагу на окремому аспекті ризикового процесу. Стейкхолдерський підхід дає змогу визначити групи зацікавлених сторін, очікування яких можуть бути порушені внаслідок репутаційної події. Цей підхід ґрунтується на визнанні того, що репутація підприємства не існує поза оцінками зацікавлених сторін. Ідентифікація ризику передбачає визначення ключових груп стейкхолдерів, їхніх очікувань, джерел інформації, впливовості та можливих поведінкових реакцій.

Процесний підхід орієнтований на виявлення бізнес-процесів і контрольних точок, у межах яких формуються першопричини ризиків. Він передбачає ідентифікацію ризиків на всіх етапах створення та надання готельної послуги: інформаційний пошук і бронювання, передзаїзна комунікація, прибуття й реєстрація, проживання, харчування, користування додатковими послугами, розрахунок, виїзд і післявиїзна взаємодія.

Ситуаційний підхід дозволяє врахувати конкретні обставини події та обрати адекватну модель реагування. Виходить із залежності управлінського рішення від конкретного поєднання обставин. Під час ідентифікації та оцінювання враховуються достовірність

інформації, характер шкоди, ступінь відповідальності підприємства, попередня історія подібних подій, впливовість джерела, стадія поширення, емоційність суспільної реакції та можливість швидкого виправлення ситуації.

Ризик-орієнтований підхід забезпечує ранжування сценаріїв за рівнем критичності та визначення пріоритетів управлінського впливу. Передбачає розподіл управлінської уваги та ресурсів відповідно до рівня ризику.

Цифровий підхід створює можливість своєчасного виявлення, систематизації та аналізу значних масивів репутаційних сигналів у цифровому середовищі. Цей підхід ґрунтується на використанні даних із цифрових точок взаємодії з підприємством: ОТА, соціальних мереж, пошукових і картографічних сервісів, сайтів відгуків, корпоративного сайту, месенджерів, CRM та внутрішніх інформаційних систем.

Використання цифрової аналітики створює можливості для раннього виявлення негативних тенденцій, визначення репутаційних драйверів і переходу від реактивного до проактивного управління. Водночас результати автоматизованого аналізу не можна вважати самодостатніми. Онлайн-дані можуть бути нерепрезентативними, містити фальшиві відгуки, повтори, іронію, мовний контекст і навмисні маніпуляції. Алгоритмічна оцінка повинна поєднуватися з перевіркою фактів, експертною інтерпретацією та дотриманням вимог щодо захисту персональних даних.

Слід зазначити, що управління репутаційними ризиками потребує узгодження рішень на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях. На стратегічному рівні визначаються бажаний стан репутації підприємства, пріоритетні групи стейкхолдерів, прийнятний рівень репутаційного ризику, принципи поведінки та комунікації, розподіл відповідальності та ресурсне забезпечення системи. На тактичному рівні стратегічні положення трансформуються в програми, регламенти, показники, плани контролю та сценарії реагування. На оперативному рівні здійснюється безпосереднє виявлення сигналів, реєстрація скарг, перевірка фактів, реагування на звернення гостей, усунення причин сервісних відхилень і передача інформації для ескалації.

Очевидно, що зазначені рівні управління не є ізольованими. Стратегічні орієнтири конкретизуються в тактичних програмах і поточних процедурах, а результати оперативного моніторингу формують інформацію для перегляду тактичних і стратегічних рішень. Саме така взаємодія дає змогу уникнути ситуації, коли репутаційна політика існує лише на рівні декларацій, а фактичні процеси обслуговування, комунікації та реагування не підтримують заявлені стандарти. Водночас взаємозв'язок стратегічного, тактичного й оперативного рівнів управління набуває практичного значення лише за умови розуміння того, яким чином репутаційний ризик переходить із площини окремої події або інформаційного сигналу в площину конкретних економічних втрат. Саме тому важливим елементом управління репутаційними ризиками є побудова причинно-наслідкової моделі, яка дає змогу простежити послідовність формування репутаційного впливу та визначити точки можливого управлінського втручання.

Концептуальна модель трансформації репутаційного ризику в економічні наслідки може бути представлена як послідовний причинно-наслідковий процес, що охоплює виникнення джерела ризику або вразливості, формування репутаційної події, появу цифрового чи офлайн-сигналу, його сприйняття й інтерпретацію стейкхолдерами, зміну рівня довіри, трансформацію поведінкових реакцій та виникнення відповідного економічного результату (рис. 1).

У контексті діяльності готельного підприємства поведінкові наслідки репутаційного ризику можуть проявлятися через скорочення кількості бронювань, зростання частки скасування, зниження рівня повторних звернень гостей, погіршення позицій підприємства на ОТА-платформах, зменшення готовності споживачів сплачувати преміальну ціну, втрату

корпоративних клієнтів, а також збільшення маркетингових, компенсаційних і комунікаційних витрат. Унаслідок цього репутаційний ризик переходить із площини сприйняття та довіри на площину вимірюваних економічних результатів, впливаючи на дохідність, конкурентні позиції, ринкову привабливість і довгострокову стійкість готельного підприємства.



Джерело: складено авторами.

Рис. 1. Концептуальна модель управління репутаційними ризиками готельного підприємства

Отже, репутаційні ризики мають не лише комунікаційний, а й чітко виражений економічний вимір. Їхня небезпека полягає в тому, що негативний репутаційний сигнал може впливати на фінансові результати готельного підприємства не безпосередньо й не завжди миттєво, а через поступову зміну рівня довіри, очікувань і поведінкових реакцій споживачів та інших стейкхолдерів. З огляду на це ефективне управління репутаційними ризиками має передбачати не лише фіксацію й оцінювання фактичних втрат після реалізації репутаційної події, а й своєчасне виявлення передумов їх виникнення, моніторинг ранніх сигналів та запобігання трансформації репутаційних загроз у стійкі економічні втрати.

Висновки і перспективи подальших досліджень. На основі проведених досліджень визначено, що управління репутаційними ризиками готельного підприємства є інтегрованою функціональною підсистемою, яка забезпечує взаємозв'язок між стратегічними цілями підприємства, якістю його операційної діяльності, очікуваннями стейкхолдерів та інформаційними процесами. Його призначення полягає не лише в мінімізації наслідків негативних репутаційних подій, а й у формуванні організаційної спроможності завчасно виявляти вразливості, ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення та підтримувати репутаційну стійкість підприємства в умовах невизначеності.

Запропоновано визначати управління репутаційними ризиками підприємства готельного господарства як інтегровану безперервну діяльність суб'єктів управління,

спрямовану на встановлення контексту, ідентифікацію, аналіз, оцінювання, моніторинг, запобігання та оброблення ризиків, реагування на репутаційні події й відновлення довіри стейкхолдерів з метою захисту репутаційного капіталу, зниження можливих втрат та забезпечення досягнення стратегічних і операційних цілей підприємства.

Систематизовано принципи, функції та завдання управління репутаційними ризиками готельного підприємства. Визначено, що цей процес доцільно формувати як циклічну послідовність взаємопов'язаних етапів, що охоплює встановлення контексту і критеріїв, ідентифікацію, аналіз, оцінювання та пріоритизацію, запобігання і підготовку, реагування, відновлення, перегляд і вдосконалення. Обґрунтовано доцільність інтегрованого використання стейкхолдерського, процесного, ситуаційного, ризик-орієнтованого та цифрового підходів до ідентифікації й оцінювання репутаційних ризиків.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні методики кількісного оцінювання репутаційних ризиків готельних підприємств, апробації запропонованого підходу на матеріалах конкретних підприємств готельного господарства.

References

Література

1. International Organization for Standardization (2018). ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines. URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html>.
2. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2017). Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance. URL: <https://www.coso.org/enterprise-risk-management>.
3. Power, M., Scheytt, T., Soin, K., & Sahlin, K. (2009). Reputational risk as a logic of organizing in late modernity. *Organization Studies*, 30(2–3), 301–324. DOI: <https://doi.org/10.1177/0170840608101482>.
4. Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10, 163–176. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>.
5. Kwok, L., Xie, K. L., & Richards, T. (2017). Thematic framework of online review research: A systematic analysis of contemporary literature on seven major hospitality and tourism journals. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 307–354. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2015-0664>.
6. Sayfuddin, A. T. M., & Chen, Y. (2021). The signaling and reputational effects of customer ratings on hotel revenues: Evidence from TripAdvisor. *International Journal of Hospitality Management*, 99, Article 103065. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103065>.
7. Kandampully, J., Zhang, T., & Bilgihan, A. (2015). Customer loyalty: A review and future directions with a special focus on the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 379–414. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2014-0151>.
8. Xiang, Z., Du, Q., Ma, Y., & Fan, W. (2017). A comparative analysis of major online review platforms: Implications for social media analytics in hospitality and tourism. *Tourism Management*, 58, 51–65. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.10.001>.
9. Vargas-Calderón, V., Moros Ochoa, A., Castro Nieto, G. Y., & Camargo, J. E. (2021). Machine learning for
1. International Organization for Standardization. ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines. Geneva: ISO, 2018. URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html>.
2. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance. COSO, 2017. URL: <https://www.coso.org/enterprise-risk-management>.
3. Power M., Scheytt T., Soin K., Sahlin K. Reputational risk as a logic of organizing in late modernity. *Organization Studies*. 2009. Vol. 30, No. 2–3. P. 301–324. DOI: <https://doi.org/10.1177/0170840608101482>.
4. Coombs W. T. Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*. 2007. Vol. 10. P. 163–176. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>.
5. Kwok L., Xie K. L., Richards T. Thematic framework of online review research: A systematic analysis of contemporary literature on seven major hospitality and tourism journals. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2017. Vol. 29, No. 1. P. 307–354. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2015-0664>.
6. Sayfuddin A. T. M., Chen Y. The signaling and reputational effects of customer ratings on hotel revenues: Evidence from TripAdvisor. *International Journal of Hospitality Management*. 2021. Vol. 99. Article 103065. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103065>.
7. Kandampully J., Zhang T., Bilgihan A. Customer loyalty: A review and future directions with a special focus on the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2015. Vol. 27, No. 3. P. 379–414. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2014-0151>.
8. Xiang Z., Du Q., Ma Y., Fan W. A comparative analysis of major online review platforms: Implications for social media analytics in hospitality and tourism. *Tourism Management*. 2017. Vol. 58. P. 51–65. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.10.001>.
9. Vargas-Calderón V., Moros Ochoa A., Castro Nieto G. Y., Camargo J. E. Machine learning for assessing quality of

assessing quality of service in the hospitality sector based on customer reviews. *Information Technology & Tourism*, 23(3), 351–379. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40558-021-00207-4>.

10. Sushchenko, O. A., & Chaikovskiy, S. D. (2024). Osoblyvosti vyznachennia ta zabezpechennia dilovoi reputatsii turystychnoho pidpriemstva [Features of determining and ensuring the business reputation of a tourism enterprise]. *Tsentrlnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky*, 12(45), 149–161. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12\(45\).149-161](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).149-161) [in Ukrainian].

service in the hospitality sector based on customer reviews. *Information Technology & Tourism*. 2021. Vol. 23, No. 3. P. 351–379. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40558-021-00207-4>.

10. Сущенко О. А., Чайковський С. Д. Особливості визначення та забезпечення ділової репутації туристичного підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2024. Вип. 12(45). С. 149–161. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12\(45\).149-161](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).149-161).