

УДК 657.421.3

doi: 10.15330/apred.2.16.254-264

Шкроміда В.В.

ТЕОРЕТИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

ДВНЗ «Прикарпатський національний університет
імені Василя Стефаника»,
Міністерство освіти і науки України,
кафедра обліку і аудиту,
вул. Шевченка, 57, м. Івано-Франківськ,
76018, Україна,
тел: (0342) 55-32-32,
e-mail: vitaliy.shkromyda@pnu.edu.ua

Анотація. Тенденція впродовж останніх десятиліть характеризується зростаючою заінтересованістю представників бізнесу до своєї репутації та її впливу на результати діяльності і, відповідно, розвиток на майбутнє. Усвідомлення важливості і цінності останньої серед керівництва більшості бізнес-структур виникає потреба різними шляхами і способами вибудувати беззаперечну репутацію, підсилити серед зацікавлених сторін та ефективно її використовувати. Зрозуміло, досягнення такої мети є можливим за допомогою впровадження репутаційного менеджменту.

Впровадження дієвої системи управління репутацією у ході діяльності господарюючого суб'єкта повинне підтверджуватися отриманням очікуваних результатів від здійснення такого роду управлінських заходів. Визначено, впровадження і реалізація репутаційного менеджменту забезпечує корисність і ряд переваг для компанії, які дозволяють розвинути бездоганну репутацію та отримати прихильну лояльність серед представників зовнішнього бізнес-оточення. У ході проведеного дослідження доведено ключову особливість ділової репутації, яка виражається «об'єкт-суб'єктивним» взаємовідношенням. Бінарність вказаної особливості пояснюється переходом об'єкта в суб'єкт та, за інших обставин, навпаки. Серед елементів теоретико-організаційних основ впровадження репутаційного менеджменту на підприємстві посилену увагу приділено дослідженню атрибутів його ділової репутації. Встановлено, детальне вивчення структурного наповнення репутації компанії сприятиме її конструюванню з врахуванням специфіки діяльності та особливостей бізнес-оточення.

Практичною цінністю проведених досліджень є доповнення теоретико-методологічної основи репутаційного менеджменту, зокрема в частині його впровадження у діяльності компаній. Вважаємо, отримані наукові результати сприятимуть розробці дієвого механізму інформаційного забезпечення системи управління репутацією господарюючого суб'єкта.

Ключові слова: репутація, атрибути, компоненти, репутаційний менеджмент.

Shkromyda V.V.

THEORETICAL AND ORGANIZATIONAL FUNDAMENTALS OF IMPLEMENTATION OF REPUTATION MANAGEMENT IN THE COMPANY

Vasyl Stefanyk Precarpathian National University,
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Department of Accounting and Audit,
Shevchenko str., 57, Ivano-Frankivsk,
76018, Ukraine,
tel.: (0342) 55-32-32,
e-mail: vitaliy.shkromyda@pnu.edu.ua

Abstract. The trend in recent decades has been characterized by a growing interest of business representatives in their reputation and its impact on performance and, consequently, development for the future. Awareness of the importance and value of the latter among the leadership of most business structures, there is a need in various ways and means to build an unquestionable reputation, strengthen among stakeholders and use it effectively. Of course, achieving this goal is possible through the introduction of reputation management.

The implementation of an effective reputation management system in the course of the business entity must be confirmed by obtaining the expected results from the implementation of such management measures. Certainly, the implementation and realization of reputation management provides usefulness and a number of advantages for the company, which allow to develop an impeccable reputation and gain favorable loyalty among the external business environment. The study proved a key feature of business reputation, which is expressed by the «object-subjective» relationship. The binary nature of this feature is explained by the transition of the object to the subject and, in other circumstances, vice versa. Among the elements of the theoretical and organizational foundations of the implementation of reputation management in the enterprise, increased attention is paid to the study of the attributes of its business reputation. It is established that a detailed study of the structural content of the company's reputation will help to design it taking into account the specifics of the activity and the peculiarities of the business environment.

The practical value of the research is to supplement the theoretical and methodological basis of reputation management, in particular in terms of its implementation in the activities of companies. We believe that the obtained scientific results will contribute to the development of an effective mechanism for information support of the reputation management system of the business entity.

Key words: reputation, attributes, components, reputation management.

Вступ. Розв'язання завдань побудови бездоганної репутації як одного з основних чинників забезпечення стійкого розвитку підприємств зумовлені постійними проявами кризових явищ в економіці та, відповідно, їх вагомим впливом на діяльність суб'єктів господарювання. Усвідомлюючи цінність і корисність репутаційних активів, керівництво більшості господарських структур намагаються різними шляхами і засобами сконструювати беззаперечну репутацію, зміцнити її та ефективно використовувати у досягненні поставлених стратегічних цілей. Відомо, досягнення конкурентних переваг, зокрема репутаційних, вимагає від апарату управління комплексу необхідних знань і компетентностей, які у підсумку дозволять ідентифікувати об'єкт управління, виділити структурні компоненти, охарактеризувати класифікаційні ознаки та існуючі властивості, а також підібрати належний методичний інструментарій для розробки і прийняття необхідних управлінських рішень.

Постановка завдання. Зрозуміло, впровадження ефективного репутаційного менеджменту у практику вітчизняних підприємств потребує чіткого обґрунтування теоретико-методологічних та методичних основ для його реалізації. Значну увагу до проблем змістового наповнення репутації господарюючих суб'єктів та особливостей її конструювання у своїх працях приділяють ряд зарубіжних вчених, таких як Дж. Баллмер (J. Ballmer) [11], Е. Грінленд (E. Groenland) [12], Е. Грей (E. Gray) [11], Д. Дозьє (D. Dozier) [8], Ч. Фомбрун (C. Fombrun) [10], С. Хассан (S. Hassan) [16], Р. Холл (R. Hall) [13], Г. Шамма (H. Shamma) [16], а також вітчизняних – Д.І. Берницька [1], В.П. Божко [5], Н.О. Кравчук [1], Г.С. Сінько [5], К. Щербакова [7] та ін. При цьому, висвітлення питань, присвячених впровадженню репутаційного менеджменту, враховуючи динамічність бізнес-оточення, потребують подальшого дослідження, зокрема в частині теоретико-організаційних аспектів.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-організаційних основ репутаційного менеджменту у діяльність підприємств через розкриття сутнісного наповнення репутації, її атрибутів та особливостей впровадження репутаційного менеджменту відповідно до поставлених стратегічних цілей.

Проведене дослідження базується на використанні таких загальнонаукових методів та прийомів, таких як метод узагальнення і систематизації – при опрацюванні матеріалів наукових праць і публікацій за піднятою тематикою, дослідженні сутності і структури репутації суб'єкта господарювання, теоретичних основ репутаційного менеджменту; а також абстрактно-логічного методу і методу описового відображення – при побудові ілюстрованого матеріалу та формуванні авторських тверджень і висновків.

Результати. Для реалізації ефективного управління діловою репутацією важливим є розкриття теоретичних положень репутаційного менеджменту та його основних елементів. Так, теоретичні положення репутаційного менеджменту ґрунтуються та розкриваються через змістове наповнення його основних елементів:

- доцільність управління діловою репутацією та, пов'язані з ним, переваги для господарюючого суб'єкта;
- суб'єкт та об'єкт репутаційного менеджменту;
- носії та джерела репутації підприємства;
- атрибути та компоненти (драйвери) репутації компанії.

Очевидно, впровадження механізму управління діловою репутацією у ході діяльності компанії повинне підкріплюватися очікуваними результатами від здійснення такого роду заходів і процесів. Тобто реалізація управлінських рішень у заданому напрямку повинна забезпечувати корисність і ряд переваг, що у підсумку вагомо підсилюють доцільність провадження репутаційного менеджменту на підприємстві (рис. 1).

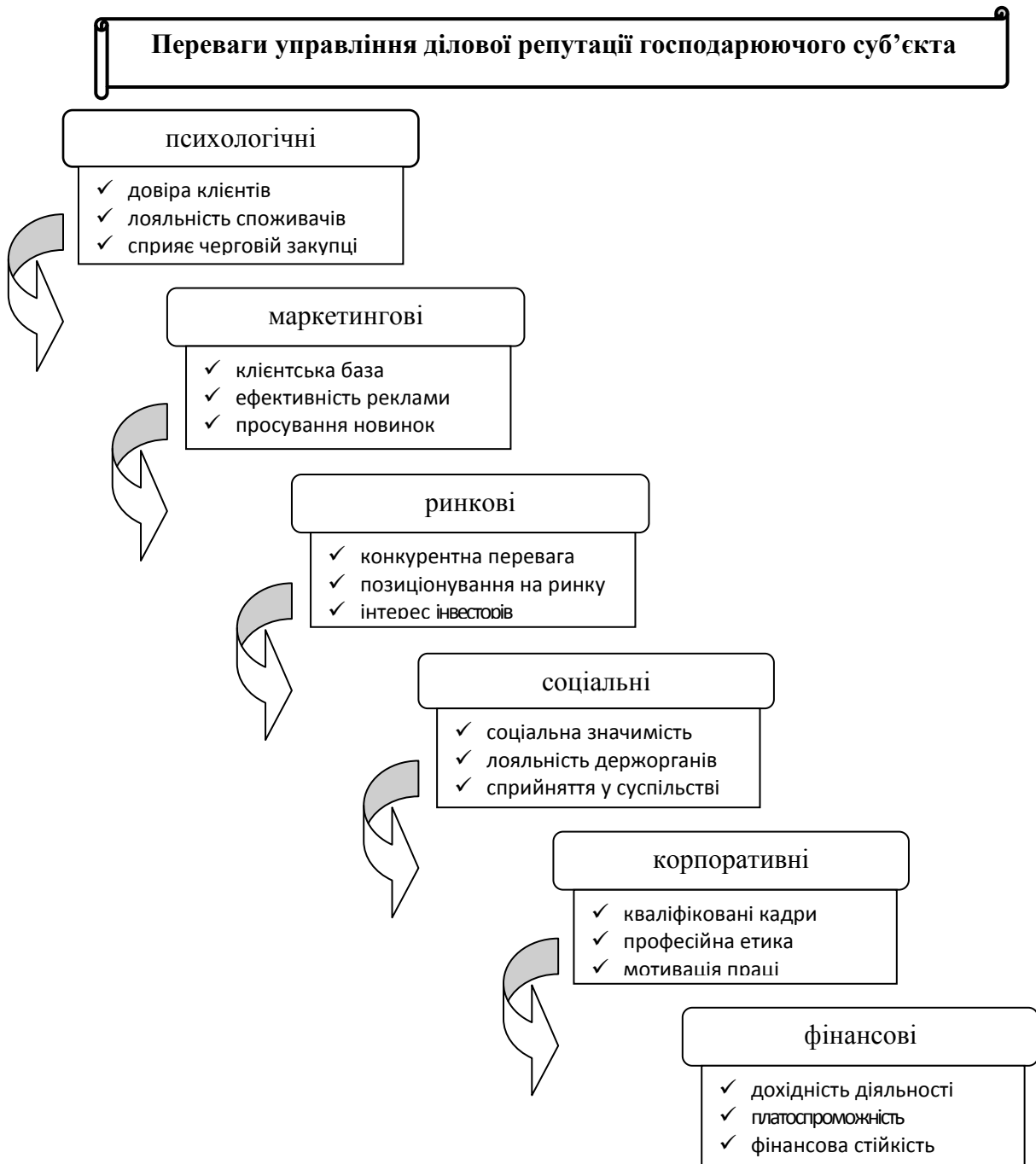


Рис. 1. Каскад існуючих переваг для господарюючого суб'єкта внаслідок ефективного управління діловою репутацією

Fig. 1. Cascade of existing benefits for the business entity due to effective management of corporate reputation

Джерело: розроблено автором

Зрозуміло, як і кожна економічна дисципліна, репутаційний менеджмент має свій суб'єкт та об'єкт, через взаємодію яких реалізується процес управління (рис. 2).

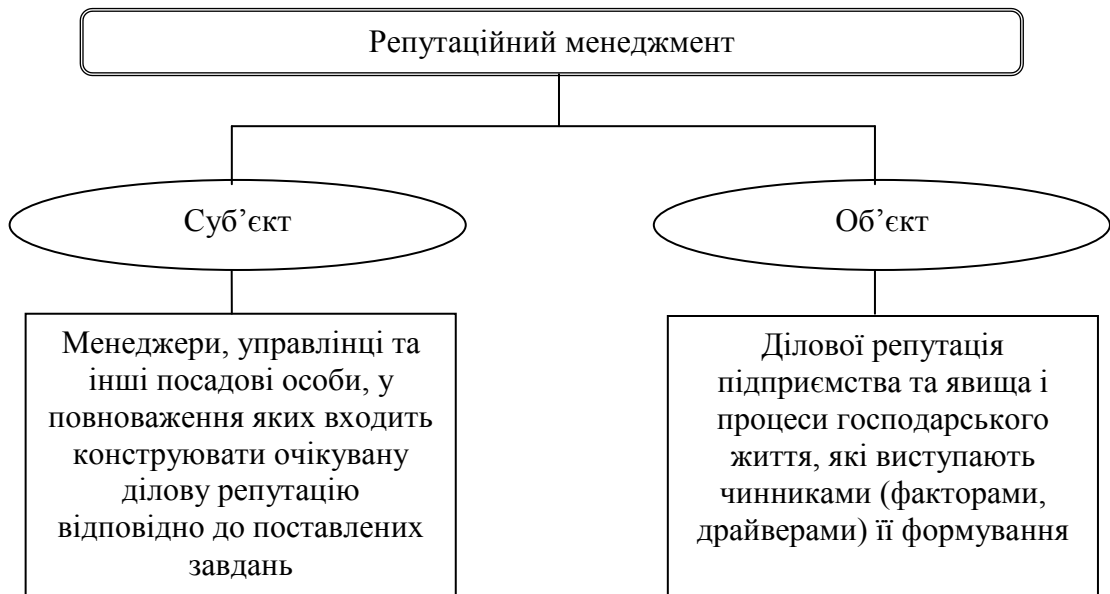


Рис. 2. Суб'єкти та об'єкти репутаційного менеджменту

Fig. 2. Entities and objects of reputation management

Джерело: розроблено автором

Для реалізації ефективного репутаційного менеджменту у діяльності підприємства важливими є з'ясування і розуміння основних його елементів – носія ділової репутації та джерела ділової репутації. Під останнім слід розуміти сукупність осіб бізнес-оточення та/або середовище господарюючого суб'єкта, в якому зароджується і формується суспільна думка, емоційне сприйняття та раціональне судження про діяльність (бездіяльність) і поведінку носія ділової репутації, виходячи з певного набору очікувань, критеріїв та переконань. За таких обставин, носієм виступає сам господарюючий суб'єкт, який своєю діяльністю та поведінкою на ринку впливає на рівень своєї ділової репутації серед зацікавлених сторін.

Наочна ілюстрація такого розуміння наведена рис. 3.



Рис. 3. Місце носія і джерела ділової репутації компанії у системі репутаційного менеджменту

Fig. 3. The place of the carrier and sources of corporate reputation of the company in the system of reputation management

Джерело: розроблено автором

Наочне відображення носія і джерела ділової репутації компанії у системі репутаційного менеджменту дозволяє формалізувати бінарне відношення «об'єкт-суб'єктності» ділової репутації, що є важливою складовою розробки і впровадження репутаційного менеджменту. З однієї сторони, об'єктом ділової репутації виступає її носій, тобто підприємство чи компанія, керівництво яких реалізовує репутаційний менеджмент. За таких умов, суб'єктом ділової репутації є представники бізнес-оточення компанії (стейкхолдери), які визначають її рівень на основі сукупності властивих їм уявлень, тверджень, очікувань тощо. З іншої сторони, навпаки, рівень репутації компанії (носія) визначається її поведінкою на відповідному ринку та набором певних характеристик, що у підсумку виражає суб'єктивність підприємства до своєї репутації. Відповідно до таких умов, стейкхолдери в певній мірі можна розглядати об'єктами репутаційного впливу. Наведена авторська позиція поділяється з твердженням, описаним у публікації Дж. Даттона (J. Dutton), Дж. Дукеріча (J. Dukerich) та К. Харквайля (C. Harquail) [9].

Встановлено, конструювання ділової репутації компанії відбувається на основі різних атрибутів, які, в подальшому, визначають її структурні компоненти. Опрацьовані зарубіжні академічні матеріали [8, 10, 11, 12, 13, 16] дозволяють виділити два утворюючі атрибути репутації компаній, які працюють на будь-якому ринку (рис. 4).

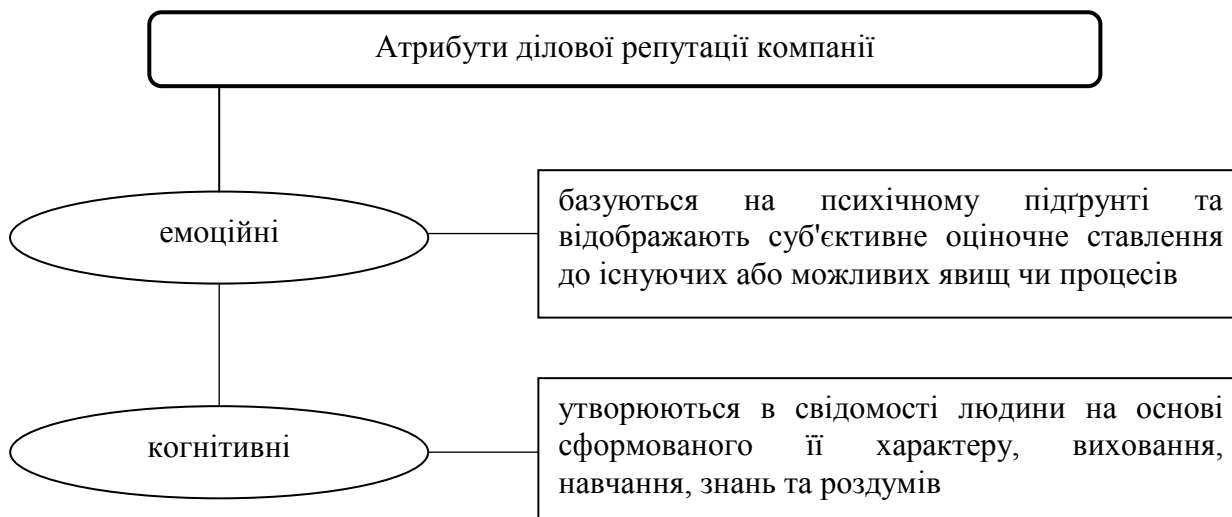


Рис. 4. Види атрибутів ділової репутації господарюючих суб'єктів

Fig. 4. Types of attributes of corporate reputation of business entities

Джерело: розроблено на основі [8, 10, 11, 12, 13, 16]

До прихильників, котрі виділяють емоційні атрибути, слід віднести Ч. Фомбруна (С. Fombrun) та М. Шенлі (М. Shanley), які стверджують, що репутація ґрунтується на емоційному сприйнятті компанії та реакції клієнтів, співробітників, інвесторів та широкого кола громадськості щодо її діяльності [10]. Також таку позицію демонструють Р. Холл (R. Hall) [13], Е. Грей (E. Gray) та Дж. Баллмер (J. Ballmer) [11], які, при цьому, не обділяють важливості участі і складових когнітивного характеру. Дослідник Е. Грінленд (E. Groenland) поєднує два види атрибутів та пропонує до вивчення шість складових репутації компанії: емоційну привабливість, товари і послуги, бачення і лідерство, умови праці співробітників, соціальна і екологічна відповідальність та фінансові показники діяльності компанії [12].

Одночасно вистежується позиція дослідників, яка виражається наявністю виключно когнітивних атрибутів у процесі утворення репутації господарюючого суб'єкта. Такий підхід пояснюється свідомою оцінкою і раціональним мисленням ділового оточення компанії щодо її діяльності та поведінки на певному ринку. Так, Д. Дозьє (D. Dozier) стверджує, що репутація визначається і залежить від інформації про компанію, що поширюється, та результатів особистих взаємовідносин з нею [8].

Дослідники Г. Шамма (H. Shamma) та С. Хассан (S. Hassan) підкреслюють, що існують два види атрибутів корпоративної репутації, які можуть бути основою для здійснення управління нею, зокрема: первинні та вторинні. До перших науковці відносять умови праці у компанії і її продукцію (роботи, послуги), які є визначальними та, на їх думку, з яких необхідно розпочинати процес управління і доносити про них необхідну інформацію ключовим стейкхолдерам. Фінансові показники, лідерство, емоційна привабливість та корпоративна відповідальність є вторинними атрибутами корпоративної репутації. На думку науковців, останніми потрібно керувати після правильного управління первинними елементами [16]. Вказану послідовність у контексті важливості атрибутів корпоративної репутації чітко ілюструє рис. 5.

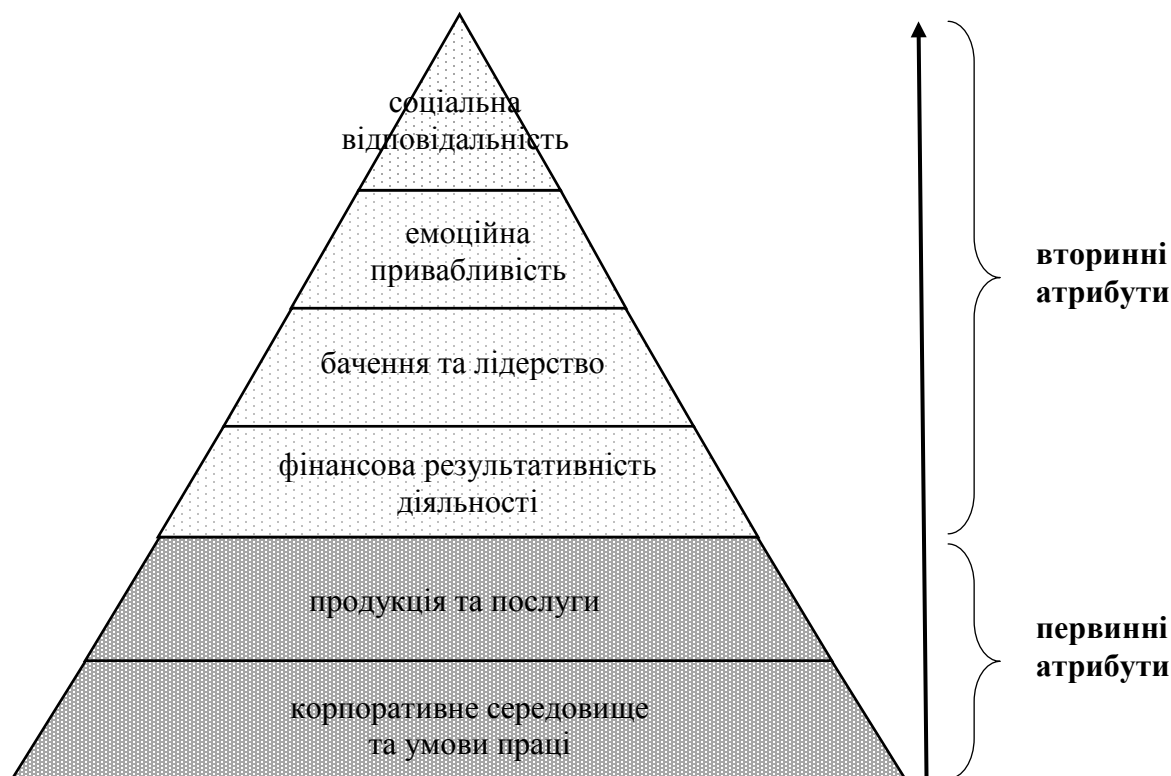


Рис. 5. Важливість атрибутів корпоративної репутації компанії
Fig. 5. The importance of the attributes of the company's corporate reputation
Джерело: сформовано на основі [16]

Значний прорив у розвиток вивчення змістового наповнення ділової репутації компаній здійснили ЗМІ та профільні організації, які пропонують різні набори структурних компонентів, які є вагомими і визначальними факторами у процесі дослідження. У цьому контексті слід згадати відомий американський журнал Fortune, який ще з 1955 року почав складати рейтинги місцевих компаній Fortune 500 з найвищою репутацією шляхом узагальнення наступних восьми критеріїв: фінансова стійкість; інвестиційна привабливість; величина корпоративних активів; рівень інновацій; якість корпоративного управління; якість продукції та послуг; кваліфіковані кадри; соціальна відповідальність [18].

У свою чергу, авторитетна маркетингова компанія The Harris Poll пропонує шість згрупованих вимірників, які виражають рівень ділової репутації компанії: емоційна привабливість; продукція та послуги; бачення та лідерство; корпоративне середовище; соціальна відповідальність; фінансова результативність [19].

Інша авторитетна організація Reputation Institute пропонує розглядати ділову репутацію компаній у двох вимірах: емоційного сприйняття фірми та раціональних суджень стейкхолдерів. Такий підхід під назвою RepTrak передбачає вивчення сім атрибутів, які в сукупності виражають величину ділової репутації компанії: продукція та послуги; лідерство; результативність; умови праці; корпоративна культура; інновації; управління [14].

На початку 2000-х років відома на той час австралійська компанія «RepuTex» запропонувала оцінювати наступні чотири сторони репутації вітчизняних компаній: корпоративне управління, досвід роботи, соціальний вплив та вплив навколишнє середовище [15].

До складання рейтингу найбільш шанованих компаній та з найкращою репутацією долучилася редакція видання Financial Times шляхом вивчення та узагальнення наступних компонентів: стратегія розвитку; задоволеність клієнтів та їх лояльність; рівень управління; якість продукції та послуг; показники прибутковості; корпоративна культура; управління змінами; глобалізація бізнесу [17].

Слід відмітити, наведені методики оцінювання ділової репутації компанії характеризуються спільним набором структурних компонентів, тобто тих конкурентних ознак, симбіоз яких тісно корелюють між собою і вагомо визначають враження, думки, судження та довіру ключових контактних груп підприємства.

Виявлено, у площині вітчизняної науки і практики дослідники пропонують дещо змінений набір складових ділової репутації підприємств та організацій. Так, Н.О. Кравчук та Д.І. Берницька пропонують основними складовими ділової репутації варто вважати шість складових, серед яких наводять імідж та гудвіл [1]. Як уже вказувалося у роботі, вказані поняття є суміжними конструкціями ділової репутації компанії та включати їх до складу, вважаємо, є недоцільним, адже вони виступають окремими конструкціями як за змістом, так і за функціональним призначенням.

У цьому контексті Г.С. Сінько і В.П. Божко до складу репутації підприємства пропонують включати десять складових чинників та відмічають їх важливість для функціонування у машинобудівній галузі [5]. К. Щербакова у власних публікаціях намагається дослідити ділову репутацію організації на основі її одинадцяти складових, серед яких до її авторського внеску можна віднести ефективність маркетингу і, окремо, менеджменту, законслухняність, екологічна ефективність тощо [7].

Огляд вітчизняних рейтингів, які враховують репутаційні ознаки підприємств і організацій, серед яких «Компанії, що надихають» [2], Національний бізнес рейтинг «Лідер галузі» [4], «Ліга кращих» [3] та інші демонструють схожу картину і в своїй більшості подібні до зарубіжних аналогів.

Як бачимо, перелік складових ділової репутації господарюючих суб'єктів як у зарубіжних, так і вітчизняних дослідженнях є дещо видозміненим, в чомусь подібним та такими, що повторюються. За таких умов, до основних компонентів, які формують концептуальну архітектуру ділової репутації, слід віднести: лідерство на ринку, якість продукції (робіт, послуг), результативність діяльності, якість управління, корпоративна культура, інновації та ін. [6] Наведені характеристики, які притаманні підприємству, виступають ключовими драйверами формування і нарощення ділової репутації компанії та дозволяють підтримувати її рівень у майбутньому.

Висновки. У ході проведеного дослідження можна сформулювати наступні висновки.

1. Впровадження репутаційного менеджменту у ході діяльності господарюючого суб'єкта повинне супроводжуватися отриманням очікуваних результатів від здійснення такого роду заходів. Доведено, реалізація управлінських рішень у заданому напрямку забезпечує корисність і ряд переваг, які у підсумку сприяють розвитку бездоганної репутації та прихильної лояльності серед стейкхолдерів.

2. Важливою складовою розробки і впровадження репутаційного менеджменту є виокремлення «об'єкт-суб'єктності» ділової репутації як однієї з ключових особливостей вказаного нематеріального активу. Встановлено, з однієї сторони, об'єктом репутації виступає її носій, тобто компанія, керівництво якої реалізовує репутаційний менеджмент і, відповідно, суб'єктом репутації є представники бізнес-оточення цієї ж компанії, які визначають її рівень на основі власних очікувань та сподівань. З іншої сторони, навпаки, рівень репутації компанії (носія) визначається її поведінкою на відповідному ринку, що у підсумку виражає суб'єктивність

підприємства до своєї репутації. Зрозуміло, стейкхолдери, за таких умов, можна розглядати об'єктами репутаційного впливу.

3. Важливим елементом теоретико-організаційних основ впровадження репутаційного менеджменту на підприємстві є дослідження атрибутів його ділової репутації. Встановлено, результати таких досліджень дозволяють визначити структурне наповнення репутації компанії, що сприятиме її конструюванню з врахуванням специфіки діяльності та особливостей бізнес-оточення.

4. Перспективою подальших досліджень є розробка теоретико-методологічної основи інформаційного забезпечення системи управління репутацією господарюючого суб'єкта, яка передбачатиме дієве застосування обліково-аналітичного методичного інструментарію задля побудови і розвитку бездоганної репутації підприємства на відповідному ринку.

1. Кравчук Н.О., Берницька Д.І. Ділова репутація як стратегічний чинник розвитку підприємства. *Інноваційна економіка*. 2011. С. 41-45
2. Маркетингова компанія «Ukraine Marketing Project»: сайт. URL: <http://ump.ua/ru/> (дата звернення: 15.10.2020).
3. Міжнародний економічний рейтинг «Ліга кращих»: сайт. URL: <http://businessukraine.net/uk/orgcom> (дата звернення: 15.10.2020).
4. Національний бізнес-рейтинг «Лідер галузі»: сайт. URL: www.nbr.com.ua (дата звернення: 15.10.2020).
5. Сінько Г.С., Божко В. П. Аналіз та оцінка ділової репутації підприємств машинобудівної галузі. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2009. № 4. С. 5-14.
6. Шкроміда В.В., Шкроміда Н.Я. Особливості дослідження репутації підприємства. *Науковий економічний журнал «Інтелект XXI»*. 2019. № 3. С. 110-116.
7. Щербаківа К. Ділова репутація як складова конкурентоспроможності підприємства. *Схід*. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/22032/12-Scherbakova.pdf> (дата звернення: 15.10.2020).
8. Dozier D.M. Image, Reputation and Mass Communication Effects. *Image und PR – Kann Image Gegenstand einer Public Relations Wissenschaft sein?* 1993. P. 227-250.
9. Dutton J., Dukerich J., Harquail C. Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*. 1994. Vol. 39. № 2. P. 239-263.
10. Fombrun C., Shanley M. What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*. 1990. № 33(2). P. 233-258.
11. Gray E.R., Ballmer J.M. Managing Corporate Image and Corporate Reputation. *Long Range Planning*. 1998. Vol. 31. P. 695-702.
12. Groenland E. Qualitative research to validate the RQ-dimensions. *Corporate Reputation Review*. 2002. № 4. P. 308-315.
13. Hall R. The Strategic Analysis of Intangible Resources. *Strategic Management Journal*. 1992. Vol. 13, P. 135-144.
14. Reputation Institute. URL: <http://www.reputationinstitute.com/advisory-services/> reptrak (Accessed: 10.10.2020).
15. RepuTex 2006 RepuTex Methodology. URL: <https://secure1.impactdata.com.au/reputex/> (Accessed: 15.10.2020).
16. Shamma H.M., Hassan S.S. Customer and non-customer perspectives for examining corporate reputation. *Journal of Product & Brand Management*. 2009. № 18(5). P. 326-337
17. The Financial Times. URL: <https://www.ft.com/capital-markets> (Accessed: 15.10.2020).
18. The Fortune. URL: <https://fortune.com/fortune500/>. Accessed: 15.10.2020).
19. The Harris Poll. URL: <https://theharrispoll.com> (Accessed: 15.10.2020).

References

1. Kravchuk, N.O., and D.I. Bernitskaya. «Business reputation as a strategic factor in enterprise development». *Innovative economy*, 2011, pp. 41-45.
2. Marketing company «Ukraine Marketing Project», ump.ua/ru/. Accessed 15 Oct.2020.
3. International economic rating «League of the best», businessukraine.net/uk/orgcom. Accessed 15 Oct.2020.
4. National business rating «Industry Leader», nbr.com.ua. Accessed 15 Oct.2020.

5. Sinko, G.S., and V.P. Bozhko. «Analysis and assessment of business reputation of machine-building enterprises». *Economics and management of machine-building enterprises*, no. 4, 2009, pp. 5-14.
6. Shkromyda, V.V., and N.Ya. Shkromyda. «Features of the study of the company's reputation». *Scientific economic journal «Intellect XXI»*, no.3, 2019, pp. 110-116.
7. Shcherbakova, K. «Business reputation as a component of enterprise competitiveness». *East, dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/22032/12-Scherbakova.pdf*. Accessed 15 Oct.2020.
8. Dozier, D.M. «Image, Reputation and Mass Communication Effects». *Image und PR – Kann Image Gegenstand einer Public Relations Wissenschaft sein?* 1993, pp. 227-250.
9. Dutton, J., Dukerich, J., and C. Harquail. «Organizational images and member identification». *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, no.2,1994, pp. 239-263.
10. Fombrun, C., and M.Shanley. «What's in a name? Reputation building and corporate strategy». *Academy of Management Journal*, no. 33(2),1990, pp. 233-258.
11. Gray, E.R., and J.M. Ballmer. «Managing Corporate Image and Corporate Reputation». *Long Range Planning*, vol. 31, 1998, pp. 695-702.
12. Groenland, E. «Qualitative research to validate the RQ-dimensions». *Corporate Reputation Review*, 2002, № 4, pp. 308-315.
13. Hall, R. «The Strategic Analysis of Intangible Resources». *Strategic Management Journal*, vol. 13, 1992, pp. 135-144.
14. Reputation Institute, reputationinstitute.com/advisory-services/ reptrak. Accessed 15 Oct.2020.
15. RepuTex 2006 RepuTex Methodology, secure1.impactdata.com.au/reputex/. Accessed 15 Oct.2020.
16. Shamma, H.M., Hassan, S.S. «Customer and non-customer perspectives for examining corporate reputation». *Journal of Product & Brand Management*, no. 18(5), 2009, pp. 326-337.
17. The Financial Times, ft.com/capital-markets. Accessed 15 Oct.2020.
18. The Fortune, fortune.com/fortune500/. Accessed 12 Oct.2020.
19. The Harris Poll, theharrispoll.com. Accessed 15 Oct.2020.

УДК 614:615.8-056.26

doi: 10.15330/apred.2.16.264-270

**Кулаєць М.І.¹, Кулаєць В.М.², Кулаєць Н.М.³,
Ланковський Е.Й.⁴, Михайлишин Л.І.⁵**

ПРИНЦИПИ МУЛЬТИДИСЦИПЛІНАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ФІЗИЧНІЙ ТЕРАПІЇ

¹Західноукраїнський національний університет,
кафедра менеджменту, державного управління
та персоналу,
Площа Перемоги, 3, Тернопіль,
46009, Україна,
тел .: (0352) 47-50-50 * 13-314,
e-mail: moip_kaf@wunu.edu.ua

²Івано-Франківський національний медичний
університет
кафедра терапії та сімейної медицини,
вул.Матейки, 22, Івано-Франківськ,
76018, Україна,
тел .: (0342) 55-32-69,
e-mail: terapiapo@gmail.com
therapy_fpo@ifnmu.edu.ua

³Івано-Франківський національний медичний
університет,