

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

І.Г. Шавкун
Я.С. Дибчинська

Репутаційний менеджмент

Курс лекцій
ля здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра
спеціальності «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент готельного, курортного та туристичного сервісу»

Затверджено
Вченою радою ЗНУ
Протокол № від 2020

Запоріжжя
2020

УДК: 005.7:338.48(075.8)

Ш 143

Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Репутаційний менеджмент : курс лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент готельного, курортного та туристичного сервісу». Запоріжжя : ЗНУ, 2020. 120 с.

У виданні узагальнено теоретичні дослідження щодо репутаційного менеджменту. Особливий акцент зроблено на специфіку управління діловою репутацією організації в умовах глобальної інформаційної економіки. Розкрито значення, сутність і зміст ділової репутації компанії як ресурсу управління, її місця в системі нової парадигми менеджменту бізнесу. Викладено уявлення про технології та процеси створення репутації компанії, підтримки та розвитку, визначено комунікаційний інструментарій, який при цьому використовується.

Детально висвітлено теоретико-методологічні підстави типології репутації як нематеріального активу компанії. Проаналізовано атрибути цільових аудиторій репутаційного менеджменту. Окреслено особливості менеджменту ділової репутації керівника. Визначено проблеми антикризової репутаційної системи управління. Глосарій основних понять призначено для використання під час виконання як аудиторної, так і самостійної роботи впродовж вивчення курсу

Рекомендується для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент готельного, курортного та туристичного сервісу» денної та заочної форм здобуття освіти.

Рецензент

Н.В. Валінкевич, доктор економ. наук, професор кафедри менеджменту і підприємництва організацій Державного університету «Житомирська політехніка»

Відповідальний за випуск

Я.С. Дибчинська, кандидат філологічних наук, доцент, завідувач кафедри ділової комунікації

ЗМІСТ

Вступ	5
Розділ 1. Теоретико-прикладні засади репутаційного менеджменту	6
Лекція 1. Репутація як ресурс управління	6
1.1. Репутація як соціальний феномен	6
1.2. Цільові аудиторії репутаційного менеджменту.....	9
1.3. Ділова репутація в системі нової парадигми менеджменту бізнесу	11
1.4. Ділова репутація і поняття goodwill	16
Висновки.....	17
Питання для самоконтролю.....	18
Лекція 2. Корпоративна репутація	19
2.1. Корпоративний імідж і корпоративна репутація	19
2.2. Виміри корпоративної репутації	21
2.3. Рейтинги корпоративної репутації	27
2.4. Репутація компанії як роботодавця.....	28
Висновки.....	33
Питання для самоконтролю.....	34
Лекція 3. Інформаційні засади репутації	35
3.1. Репутаційний аудит.....	35
3.2. Інформаційний і комунікаційний аудит.....	37
3.3. Репутаційні стратегії.....	40
3.4. Інформаційна політика організації	44
Висновки.....	46
Питання для самоконтролю.....	47
Розділ 2. Технології репутаційного менеджменту	48
Лекція 4. Управління корпоративною репутацією	48
4.1. Розбудова системи внутрішньокорпоративних комунікацій.....	48
4.2. Взаємодія зі ЗМІ.....	53
4.3. Корпоративна соціальна відповідальність, спонсорство, благодійність... ..	56
4.4. Розбудова зв'язків з державною владою (GR) та з інвесторами (IR).....	59
Висновки.....	64
Питання для самоконтролю	65
Лекція 5. Менеджмент ділової репутації керівника	66
5.1. Значущість особи керівника для репутації компанії.....	66
5.2. Комунікаційний аудит і особистісна діагностика.....	72
5.3. Формування іміджу керівника.....	76
5.4. Просування іміджу керівника в зовнішніх і внутрішніх аудиторіях.....	80
Висновки.....	84
Питання для самоконтролю	85
Лекція 6. Антикризова репутаційна система управління	86
6.1. Репутаційні ризики організації в умовах інформаційного суспільства....	86
6.2. Репутаційна безпека як завдання ризик-менеджменту.....	88
6.3. Репутаційні кризи: причини, типологія.....	92
6.4. Антикризові комунікації як інструмент захисту репутації.....	96

6.5. Криза як ефективний засіб просування та розвитку бізнесу.....	103
Висновки.....	107
Питання для самоконтролю.....	108
Додаток 1.....	109
Глосарій	111
Використана література	119

ВСТУП

Наявність соціально значущих програм, благодійна і спонсорська діяльність, якість і результативність взаємовідносин з органами влади, місцевою громадою все більшою мірою впливають на ділову репутацію компанії, визначають її інвестиційну привабливість і конкурентоспроможність. Посилюється залежність ділової репутації від характеру ставлення до компанії з боку не тільки покупців (споживачів), партнерів і клієнтів, а й суспільства в цілому. Це актуалізує проблему засобів досягнення стратегічних цілей компанії, якості виконання зобов'язань, її соціальних та бізнес-принципів.

Метою викладання навчальної дисципліни «Репутаційний менеджмент» є: сформуванню уявлення про сутність формування ділового іміджу компанії як універсальної діяльності з вивчення і проектування репутаційної політики, а також технологій створення і управління корпоративною репутацією як концепцією управління за допомогою комунікаційних моделей і технологій.

Основними **завданнями** вивчення дисципліни «Репутаційний менеджмент» є: ознайомитися з передумовами виникнення репутаційного менеджменту; виявити відмінності між іміджем і репутацією; розвинути вміння побудови комунікаційного поля і потоків компанії; набути вміння самостійно вибирати ефективну стратегію управління корпоративною репутацією; виробити навик моніторингу комунікаційного середовища компанії.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен

знати: особливості процесу впливу діяльності служб зв'язків з громадськістю на громадську думку, на формування репутації; канали виходу на різні аудиторії при формуванні репутації (ЗМІ, заходи та акції, документи); передумови виникнення репутаційного менеджменту; стратегію і тактику управління репутацією; стратегію і тактику використання ЗМІ при управлінні репутацією; основні види іміджевих документів у зв'язках з громадськістю; відмінність репутації від іміджу та особливості їхньої взаємодії; основні стратегії розбудови та захисту репутації;

вміти: планувати робочі репутаційні та іміджеві заходи; працювати з інформаційними та іміджевими корпоративними документами; самостійно вибирати ефективну стратегію управління корпоративною репутацією; розробляти комунікаційні та інформаційні кампанії в ЗМІ, медіа-програми; застосовувати на практиці професійні стандарти у взаєминах зі ЗМІ; оцінювати умови комунікації; розбудовувати комунікаційне поле і потоки компанії.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні досягти таких **результатів навчання (компетентностей)**: здатність управляти процесами стратегічного планування, підготовки, творчого опрацювання і реалізації комунікаційних програм і заходів, забезпечувати їхню якість та ефективність; здатність контролювати комунікаційні програми і заходи; здатність до участі у формуванні ефективних внутрішніх комунікацій, готовність до створення і підтримки сприятливого психологічного клімату в колективі, здатність до мотивації співробітників на активну діяльність і розвиток організації, на здійснення роботи з підвищення кваліфікації та загального культурного і професійного рівня співробітників.

Розділ 1. Теоретико-прикладні засади репутаційного менеджменту

Лекція 1. Репутація як ресурс управління

Мета вивчення теми: з'ясувати сутнісні характеристики репутації як соціального феномена; визначити роль ділової репутації як нематеріального активу в контексті нової парадигми менеджменту бізнесу.

План

- 1.1. Репутація як соціальний феномен.
- 1.2. Ділова репутація в системі нової парадигми менеджменту бізнесу.
- 1.3. Ділова репутація і поняття goodwill.
- 1.4. Цільові аудиторії репутаційного менеджменту.

Висновки

Питання для самоконтролю

Перелік ключових термінів і понять: репутація, авторитет, ділова репутація, goodwill, цільова аудиторія

1.1. Репутаційний менеджмент: базові поняття і принципи.

Репутація як соціальний феномен є результатом тривалого цивілізаційного і суспільного розвитку. Джерелом і головною причиною його формування стало створення ринкового господарського укладу, капіталістичної системи і сучасного громадянського суспільства. У Європі цей період починається з пізнього середньовіччя (XV–XVI ст.) і триває до XIX століття включно. Функціонування сучасного суспільства та конкурентної ринкової економіки сьогодні неможливо без існування даного соціального феномена. Поняття «репутація» означає громадську думку про кого – небудь; думка про достоїнства або недоліки товарів, компанії-виробника тощо.

Репутації як важливій частині сучасного соціуму передувала така понятійна категорія, як «авторитет». Це явище з'явилося ще на зорі існування людини розумної – в епоху первісної культури. Авторитет був ключовим механізмом у системі функціонування домінування – фундаменту ієрархічної структури первісних людських спільнот. Власне, саме слово «авторитет» (від латинського *autoritas* – влада, сила) тлумачиться як загальновизнана значущість, вплив або «вага», якими наділяються людина, група, громадська організація, соціальний інститут; система поглядів завдяки певним своїм якостям, перевагам, заслугам.

Авторитет позначає один з трьох найважливіших компонентів соціальної влади поряд із силою і впливом. Проте якщо сила передбачає можливість застосування насильницького примусу попри опір, то авторитет – це усталене і узаконене право ухвалювати рішення і керувати діями інших людей у різних сферах людської діяльності. Саме тому існує багато різних авторитетів, наприклад, духовний, особистий, професійний, службовий тощо. Всі ці різновиди авторитетів породжуються, з одного боку, практичною діяльністю людини, а з іншого – конкретно-історичною епохою, у якій дана людина живе.

Однак попри зазначені відмінності авторитети мають важливу спільну ознаку – вони не задаються апіорі. Особливо цінний внесок в аналіз генези авторитету в суспільстві належить видатному німецькому соціологу Максу Веберу, який здійснив порівняння культурно-історичних типів різних спільнот і виділив три відповідних їм ідеальні типи влади і пов'язаних з ними три типи авторитетів: традиційний, харизматичний, легальний.

Традиційний авторитет заснований на вірі у встановлений традиційний порядок («вічно вчорашній») і спирається на передачу історично усталених норм і цінностей культури через механізм традиції.

Харизматичний авторитет з'являється не в стабільних суспільствах і в спокійні періоди історії, а в переломні моменти життя. Головною силовою лінією тут є феномен харизми (грец. *Χάρισμα* – «милість, божественний дар, благодать») – наділення особистості властивостями, що викликають високу повагу до неї та безумовну віру в її можливості; висока обдарованість, особлива привабливість.

Легальний авторитет визначається силою формальних законів суспільства. Він виникає тільки там, де є механізми і структури, які створюють усвідомлені переконання в доцільності, розумності та правильності владних органів і передбачає існування правової свідомості і правової держави. Багато в чому традиційний і харизматичний авторитети затверджуються і підтримуються через апарат насильства держави або протодержавних утворень, репресивну функцію потестарної або політичної влади. Легальний тип авторитету підтримується силою ринкових відносин.

Поняття «авторитет» і «репутація» багато в чому є синонімами. Але з вище наведеного аналізу стає очевидним, що феномен авторитету виникає набагато раніше, ніж явище репутації, та до того ж вони мають різну генезу. Відтак, репутація обов'язково включає авторитет як необхідний фундамент, «перший поверх» цього феномена.

Інше поняття – імідж (англ. *image* – «образ» лат. *imago* – від *imitari* "імітувати") вбачається також як синонім репутації. Проте, спробуємо розмежувати ці поняття. Репутація є важливою характеристикою особистості або організації, вона пов'язана з уявленнями окремих соціальних груп про якості і поведінку її носія. Імідж, на відміну від репутації, орієнтований на масову аудиторію і масову свідомість. Це штучний образ, що містить певні ціннісні характеристики і створюється цілеспрямовано пропагандою, рекламою в суспільній або індивідуальній свідомості за допомогою ЗМІ і психологічної дії з метою формування в масовій свідомості певного ставлення до об'єкту; поєднує як реальні властивості об'єкту, так і неіснуючі, приписувані

Як впливає з визначення, імідж – це, насамперед, засіб комунікації, інструмент спілкування його носія з масовою свідомістю. Якщо реклама націлена на те, щоб продати вдалий імідж продукту, з яким покупець часто пов'яже своє власне соціальне становище і престиж, то репутацію і довіру до компанії не можна купити або зімітувати, їх можна тільки заробити.

За допомогою яскравих образів продається товар, за допомогою позитивної репутації продається сама компанія. На відміну від іміджу репутацію не можна створити відразу, вона формується поступово, роками і навіть десятиліттями. Будь-який керівник західної компанії знає: чим докладніше і чесніше він буде розповідати про свій бізнес, тим міцнішою виявиться репутація фірми в очах ділових партнерів, інвесторів, кредиторів. Тому репутація як соціальне явище також пов'язана з таким поняттям, як довіра.

Вищезазначене означає, що ці поняття тісно взаємопов'язані і доповнюють один одного. Вдалиий імідж, що яскраво і дохідливо підкреслює реальні гідності компанії, є невід'ємною частиною ділової репутації і теж вносить свою лепту в капіталізацію бізнесу. Як мудро зауважив Б. Баухofer, один з європейських лідерів у сфері репутаційного менеджменту, образ компанії повинен налаштувати на «світле майбутнє» свого бізнесу усе своє оточення: акціонерів, партнерів, співробітників і клієнтів.

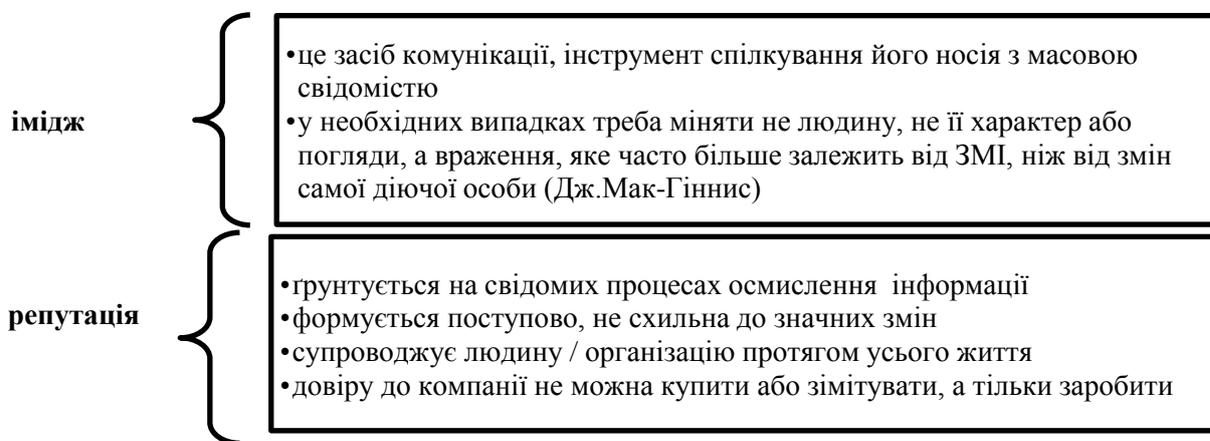


Рис. 1.1 – Порівняльні характеристики іміджу і репутації

Більш докладно щодо кореляції понять репутації та іміджу викладено в подальшому.

Капіталістичний господарський уклад, що виник наприкінці середньовіччя в Західній Європі, призвів до суттєвої трансформації західноєвропейського суспільства і європейської людини. Суспільство капіталізму характеризується раціоналізацією соціальних відносин, внаслідок чого значущими стають не тільки багатство, власність на засоби виробництва або соціальна позиція в суспільній ієрархії, а й освіта, професійна майстерність, ділова активність, моральні якості індивіда – всі ті якості, які абсолютно необхідні для сприятливої ділової репутації, а й відтак – для досягнення економічного процвітання.

Вирішальною умовою трансформування капіталізму в усталену систему став протестантизм. Найважливіший внесок у пояснення цього процесу зробив Макс Вебер у своїй роботі «Протестантська етика і дух капіталізму». Він виявив, як релігійний етос (у даному конкретному випадку – протестантський) зумовив укорінення та стабільність капіталістичного укладу.

Протестантська етика порівняла підприємницький успіх індивіда з релігійним покликанням. Більш того, будь-яку якісну і відповідальну професійну діяльність вона теж трактувала як покликання, що є маркером порятунку в цьому світі. Саме комплекс переконань і цінностей, якого дотримувалися перші капіталісти Заходу, М. Вебер назвав духом капіталізму.

Як нескладно переконалися, ядро цього духу становило саме те, що ми сьогодні називаємо діловою репутацією. Це – чесне ставлення до праці, заповзятливість, дисциплінованість, працьовитість, вірність слову, старанність, відповідальність. З позиції сучасного суспільства ці якості є як і раніше важливими в створенні позитивної репутації підприємця, хоча сьогодні поза сумнівом релігійні складові капіталістичної етики вже не є визначальними для багатьох сучасних індивідів.

Особливо необхідно підкреслити, що репутація є вкрай необхідною в ситуації невизначеності, а такі ситуації постійно відтворюються в конкурентній ринковій економіці. У таких випадках репутація дозволяє учасникам ринку отримувати кращі умови, кращі можливості та інші переваги за рахунок свого високого репутаційного капіталу.

Формування і поширення авторитетів було б неможливо без засобів масової комунікації, оскільки розвиток соціальних відносин передбачає трансляцію на широкі верстви суспільства певних норм, ідеалів, що формують ці авторитети. Сучасний світ вступив в епоху тотального взаємозв'язку, коли люди незалежно від місце проживання є учасниками єдиного інформаційного світопорядку. Саме з 1980-х рр. стали виділяти глобалізацію як провідну тенденцію сучасного світу.

Сутність управління полягає в безпосередній практичній організації діяльності керованих об'єктів при виконанні ними встановлених завдань. Процес управління в даному випадку слід розглядати як один із специфічних видів соціальних взаємовідносин суб'єкта з об'єктом. Практична організація розуміється як невід'ємна властивість управління. Отже, репутаційний менеджмент означає практичну діяльність, спрямовану на формування громадської думки про людину або організацію шляхом впливу на інформацію про дану організацію.

1.2. Цільові аудиторії репутаційного менеджменту.

При розгляді позитивної ділової репутації організації важливо враховувати, що вона не може бути бездоганною в очах всіх без винятку, оскільки не існує універсального набору достоїнств, що задовольняють відразу всіх. Можна говорити лише про репутацію конкретної людини або компанії, що склалася на певному сегменті ринку з певною категорією споживачів. Ось чому при розбудові репутації необхідно сегментувати соціальні групи і визначити різні набори індивідуальних цінностей і авторитетів, притаманних кожній з них. Тільки після цього доцільно транслювати на певну цільову групу той набір якостей і переваг даного об'єкта, який буде сприйнятий аудиторією позитивно.

Наприклад, кожна компанія для того, щоб утримати своїх постійних клієнтів і залучити нових, повинна до дрібниць вивчити пристрасті свого споживача. Психологи і маркетологи добре знають, що на споживача суттєво впливає емоційне сприйняття продукту: серед практично однакових товарів тільки несвідома віра покупця робить улюблений сік "кориснішим", ніж інший і змушує пральну машину з відомим брендом "відпирати чистіше".

Г. Даулінг, один з провідних світових експертів щодо ділової репутації, запропонував чотири найважливіші групи цільових аудиторій.

Нормативні групи. Вони встановлюють для діяльності організації загальні закони і правила, а також роблять оцінку цієї діяльності. До цієї групи належать урядові установи, органи влади, регулюючі органи, громадські організації, ділові та професійні об'єднання. Зараз, наприклад, одними з найважливіших нормативних організацій для світової економіки є міжнародні рейтингові агентства (Standard and Poors, Moody's.). Це – ключові інституції, які дозволяють ефективно функціонувати світовій економіці.

Нормативні групи існують і всередині організацій. Наприклад, рада директорів керує діяльністю компанії. Тому, завоювавши прихильність цієї соціальної групи, можна розраховувати, що надійний фундамент ділової репутації даної компанії закладений.

Функціональні групи. Вони безпосередньо впливають на всі аспекти повсякденної діяльності організації, сприяючи розвитку виробництва та поліпшення обслуговування клієнтів. До цих груп відносяться ті, з ким організації доводиться стикатися кожен день: співробітники, постачальники, дистриб'ютори, роздрібна торгівля, сервісні організації, рекламні та маркетингові агентства, юридичні та консалтингові фірми.

Саме вони формують громадську думку про компанію і поширюють її потім по всій діловій спільноті. Ключовою функціональною групою є співробітники. Так як саме від них залежить як ефективність і продуктивність роботи компанії, так і її репутація.

Дифузні групи. Вони виявляють інтерес до організації у зв'язку із захистом прав інших членів суспільства, для яких важливі такі поняття, як свобода інформації, захист довкілля, рівні можливості для працевлаштування, становище соціально незахищених громадян тощо.

Йдеться про широку громадськість, що представляє інтереси різних верств населення, серед яких чимало потенційних клієнтів компанії за умов довіри до неї. Дуже важливими представниками дифузної групи є журналісти, оскільки саме вони у вирішальній мірі формують громадську думку. Якщо в організації немає позитивних комунікацій зі ЗМІ, то їй навряд чи вдасться створити собі міцну репутацію.

Споживачі – представляють вкрай важливу частину цільових аудиторій. Однак, завоювати їхню довіру досить складно через їхню неоднорідність. Маркетологи стверджують, що споживачі купують у організацій не товари або послуги, а вирішення своїх проблем і задоволення своїх потреб. Це означає, що

різні групи споживачів бажають отримати від організації різні варіанти реалізації своїх домагань, тому її репутація для кожної групи споживачів своя.

1.3. Ділова репутація в системі нової парадигми бізнесу в умовах інформаційного суспільства.

Ділова репутація – це загальна оцінка і реалізація управлінських рішень з урахуванням думки стейкхолдерів на основі своєї попередньої діяльності та ймовірності своєї майбутньої поведінки. Організація може мати кілька різних репутацій для кожної заінтересованої сторони відповідно до їхнього досвіду щодо вирішення певної проблеми або того, що вони чули про це від інших.

Репутація була, є і завжди буде значущою для організацій і комерційних, і державних (урядових) або некомерційних (фондів). Для того, щоб досягти своїх цілей, залишатися конкурентоспроможними і процвітати, хороша репутація повинна бути сформована і керована. Навіть організаціям, що працюють у складних етичних умовах (мікропідприємствам, індивідуальним підприємцям тощо), треба підтримувати позитивну репутацію. Розглянемо основні елементи репутації організації.

Складні переплетення комунікацій та інформаційних потоків в сучасному суспільстві неминуче породжують велику різноманітність багатьох в чому суперечливих думок цільових аудиторій про компанію. Для кожної з цільових груп потрібно знайти свої, особливі аргументи на користь діяльності організації, які б зміцнювали її авторитет. Саме тому при побудові ефективних комунікацій з різними цільовими аудиторіями потрібно виявити компоненти репутації і визначити ступінь їхнього впливу на ті чи інші соціальні групи. Отже, найважливіші компоненти репутації – фінансові, ринкові, корпоративні, соціальні.

Таблиця 1.1 – Основні елементи репутації організації

	назва	зміст
1	етичний	організація поводить етично, заслуговує на повагу і довіру
2	співробітники (на робочому місці)	організація має талановитих співробітників, ставиться до них добре, є привабливою на робочому місці
3	фінансові показники	організація фінансово успішна, має показник рентабельності і перспективи зростання
4	лідерство	організація є лідером, а не послідовником, застосовує інновації
5	управління	організація добре керована, має високу якість управління, чітке бачення майбутнього
6	соціальна відповідальність	організація визнає соціальну відповідальність і підтримує хороші зв'язки
7	клієнто-орієнтованість	організація твердо орієнтована на своїх клієнтів
8	якість	організація пропонує високу якість продукції та послуг
9	надійність	організація відповідає за свою продукцію і послуги, забезпечує послідовне обслуговування
10	емоційна привабливість	це організація, де клієнт відчуває себе комфортно

Фінансові компоненти мають вирішальний вплив на репутацію компанії в очах представників нормативних і функціональних груп. Хоча і для представників дифузних груп вони теж важливі. Держструктури, банкіри, інвестори, працівники, постачальники приділяють підвищену увагу таким показникам роботи компанії, як її фінансова стабільність, рентабельність, платоспроможність, надійність, прибутковість.

Ринкові компоненти формують ставлення споживачів до компанії. Для споживача як представника ключової цільової групи головним фактором є перевірена часом якість продукції і послуг. Прихильність споживачів до того чи іншого бренду свідчить про стабільну позитивну репутацію виробника. Як стверджував Ф. Котлер, «бренд є сховищем довіри, значимість якого зростає в міру того, як множитья купівельний вибір».

Корпоративні компоненти визначають як зовнішню, так і внутрішню сторони репутації. Функціональні групи, і в першу чергу співробітники компанії, є важливою цільовою аудиторією, так як, з одного боку, вони є творцями і носіями репутації організації, з іншого, – її активними користувачами. Практично всі елементи корпоративної культури визначають репутацію компанії не тільки в очах своїх співробітників, але і представників інших функціональних груп.

Соціальні компоненти значно впливають на авторитет сучасної компанії, оскільки її життєдіяльність безпосередньо залежить від комунікації з широкими суспільними колами: банками, інвесторами, партнерами, акціонерами, клієнтами, постачальниками, муніципальними і державними органами влади, представниками ЗМІ, споживачами, представниками громадянського суспільства. Головний сенс соціальних компонентів репутації – демонстрація соціальної відповідальності бізнесу перед зовнішніми цільовими аудиторіями. Умовно функції репутаційного менеджменту організації можуть бути розділені на три категорії (табл. 1. 2).

Таблиця 1. 2 – Функції репутаційного менеджменту

назва	зміст
розбудова	формування позитивної репутації на початковому етапі бізнесу
обслуговування	з функціональної точки зору (підтримка позитивного іміджу компанії) для компаній, які вже створені і мають хорошу репутацію
відновлення	за умов погіршення репутації відновлення як функція управління є частиною процесу репутаційного менеджменту даної організації

Очевидно, що управління репутацією компанії, попри її розмір (мікро-/макро-/середнє підприємство), може бути застосовано залежно від стадії розробки репутації, необхідного результату.

Кожна функція може бути використана на певному етапі розвитку організації, що має в кінцевому підсумку визначити управління репутацією, але це також повинно бути унікальним для організації. Однак слід зазначити, що те, що працює для однієї компанії, може не працювати для іншої. Крім зазначених вище функцій репутаційного менеджменту, можна виділити наступні функції

самої репутації: іміджева, захисна, комерційна, ресурсна, інформативна (табл.1.3).

У результаті бурхливого розвитку інформаційно – комунікаційних технологій засоби комунікації охопили величезні аудиторії (радіо, телебачення, інтернет) і призвели до ситуації, коли кордони між формами та каналами комунікацій вже не настільки виразні, як раніше. Завдяки Інтернету сучасні масові комунікації тісно пов'язані з багатьма аспектами нашої соціальної діяльності та мають вирішальний вплив на громадську думку, світогляд і систему цінностей будь-якого суспільства.

Таблиця 1. 3 – Функції ділової репутації

назва	зміст
іміджева	вселяє довіру до фірми, збільшує авторитет співпраці з організацією
захисна	завдяки високій конкурентоспроможності на ринку, захищає її від нападків конкурентів, а також знижує ризик прояву негативного ставлення з боку громадськості в разі прорахунків
комерційна	за рахунок формування лояльності до організації та її продуктів забезпечується можливість запиту більш високої ціни за пропонований товар або послугу і, отже, отримання більш високого прибутку, знижуються показники ризику, маркетингові витрати
ресурсна	сприяє залученню всіх видів ресурсів, зокрема нових працівників, акціонерів, інвесторів, забезпечує суспільну і державну підтримку
інформативна	інформує середовище про існування організації, її діяльність і виробничі можливості, роль і значущість у суспільстві і фінансових колах, забезпечує інформування про організацію потенційних бізнес-партнерів і покупців, запам'ятовування її в галузі

Репутація, також будучи засобом комунікації, сама формується і розвивається за допомогою засобів масової інформації. У цьому плані корисно дослідження П. Бурдье. Аналізуючи фактори впливу на мотиви і дії людей, він запропонував таку класифікацію видів влади і капіталу: економічний, культурний, соціальний, символічний.

Саме символічний капітал у більшій своїй частині і представляє феномени репутації і авторитету. У склад факторів символічного капіталу Бурдье включив ім'я, популярність, престиж, соціальний статус людини. Символічний капітал згідно П. Бурдье – це свого роду кредит довіри, даний власникові цього капіталу суспільством. Якщо демонструвати і нарощувати цей капітал, можна конвертувати його в економічний і соціальний капітал, тобто досягти матеріального успіху і визнання.

Фахівці в сфері PR і консалтингу активно використовують цей принцип конвертації капіталів. Оскільки головне поле їхньої роботи – масові комунікації, які здійснюють зв'язок між соціальними суб'єктами, PR-фахівцям важливо виявити спільні інтереси і уявлення, що панують у суспільстві і тим самим досягти взаєморозуміння. Як відомо, ще з XIX ст., коли саме таке формулювання професійної сфери Public Relations дав Джефферсон, ця

діяльність отримала назву «зв'язки з громадськістю». Саме PR – комунікації відіграють ключову роль у формуванні авторитету та репутації. Відповідно PR – фахівці за допомогою комунікаційних технологій працюють над створенням позитивної ділової репутації компанії, яка надалі конвертуватиметься в успішний розвиток бізнесу.

Актуалізація теми ділової репутації сьогодні зумовлена зміною парадигми бізнесу в умовах інформаційного суспільства. Унаслідок появи постіндустріальних структур в США, Японії і країнах Західної Європи склалося постіндустріальне суспільство, де основним засобом виробництва стає кваліфікація співробітників. У цьому сенсі засоби виробництва належать самому працівнику, тому цінність співробітників для компанії суттєво зростає. Все більш поширеною стає горизонтальна модель управління, при якій корпорації переходять від централізованої ієрархічної системи до ієрархічної структури з підвищенням самостійності і незалежності співробітників. Відтак, поступово долається панування економіки (виробництво матеріальних благ) над людьми, а основною формою життєдіяльності стає розвиток людських здібностей.

Необхідно також відзначити тенденцію глобалізації, яка суттєво впливає на розвиток і прогресування феномена ділової репутації. Загальна логіка глобалізаційних процесів призводить до наступної ситуації: глобалізація ринків у міжнародному масштабі зумовлює зміну галузевих структур економіки, а це викликає необхідність сегментації ринків, результатом чого стає неминуха сегментація ЗМІ. У результаті розвитку цих тенденцій з'явилася нова парадигма бізнесу, згідно якої ринкова вартість успішної компанії тепер визначається не тільки і не стільки її матеріальними активами, а підсумовуванням матеріальних і нематеріальних активів, записаних на балансі компанії.

Як наслідок, вартість компанії може бути багато разів більше, ніж вартість її матеріальних активів, за рахунок частки нематеріальних, найважливішою з яких якраз і є ділова репутація. Її можна розглядати як ефективний інструмент капіталізації бізнесу, а також одну з вирішальних переваг у ринковій конкуренції. Нарешті, ділова репутація як і завжди зберігає свою функцію «якоря», що дозволяє забезпечити для компанії стабільність у складних ринкових умовах.

В умовах сучасних глобальних ринків організації постійно стикаються з ситуаціями невизначеності, які обумовлені складними взаємовідносинами між господарюючими структурами. Це призводить до різкого зростання значення ділової репутації в господарській практиці. Коли учасники ринку не знають, які їхні дії будуть найбільш ефективними, ділова репутація партнерів стає для них особливо значущою, вона перетворюється на важливий орієнтир у бізнесі, що дозволяє економити час і ресурси в діловій взаємодії. Ділова репутація акумулює цілий комплекс конкурентних переваг, які роблять вагомий внесок у капіталізацію бізнесу.

По-перше, психологічні переваги. Їхня суть: при хорошій репутації швидше виникає довіра, при негативній – взаємодія скорочується до мінімуму. Це – орієнтир у ситуаціях невизначеності, оскільки з'являється додаткова психологічна цінність продукції, компанії, особистості; скорочується ризик при покупці; полегшується вибір між схожими товарами і послугами.

По-друге, маркетингові переваги. Їхня суть: збереження і розширення кола лояльних клієнтів; полегшення просування нових продуктів і брендів; спрощення входження в нові регіони; скорочення витрат на рекламу; підвищення ефективності рекламних кампаній.

По-третє, ринкові переваги. Їхня суть: залучення вигідних ділових партнерів; зростання авторитету в діловому співтоваристві; визнання в професійній спільноті; інтерес інвесторів, пільгове кредитування; стабільна конкурентна перевага; стійкість під час криз.

По-четверте, соціальні переваги. Їхня суть: позитивна громадська думка; авторитет у владних і державних структурах; перевага при отриманні держзамовлень; участь у значущих соціальних проектах.

По-п'яте, корпоративні переваги. Їхня суть: зростання ефективності праці; підвищення лояльності співробітників; згуртування колективу; залучення більш кваліфікованих фахівців; висока мотивація співробітників.

Довіра до компанії надає особливу психологічну цінність її продукції. Саме на цій основі існує і активно використовується механізм брендування. Суть бренду саме в цьому і полягає: виробляється товар або послуга, але люди купують щастя, красу, успіх, мрію або престиж.



Рис. 1.2 – Піраміда формування репутації в бізнесі

Ще Вільфред Парето вказав, що переваги доброго імені компанії (товару, послуги) можуть бути описані законом 20/80, згідно з яким 20% зусиль дають 80% результату, а інші 80% зусиль дають 20% результату. Якщо говорити про маркетинг, то 20% лояльних клієнтів приносять компанії 80% прибутку. В

основі лояльності споживачів лежить відданість бренду. А описані вище переваги ділової репутації конвертуються в додаткові грошові потоки, що призводить до капіталізації бізнесу.

PR-фахівці і, особливо фахівці з репутаційного менеджменту, дотримуються наріжного принципу, що ділова репутація не є ні морально-етичним поняттям, ні абстрактним принципом, ні позитивним імперативом. Це, передусім, економічна категорія, яка може і повинна оцінюватися в конкретних грошових одиницях.

Іншими словами, ділова репутація – це цілком відчутна, виражена в грошових одиницях ціна, яку можна і потрібно підраховувати, щоб, приміром, дізнатися про економічну ефективність позитивної ділової репутації або витрат на неї.

1.4. Ділова репутація і поняття goodwill.

Щоб підрахувати вартість ділової репутації, необхідно скористатися поняттям «гудвіл» (goodwill). Існують різні формулювання цієї категорії. Узагальнюючи, можна сказати, що гудвіл – це різниця між ціною матеріальних активів компанії, виставлених на продаж і ціною її придбання. Наприклад, американські оцінювачі включають у поняття "гудвіл": престиж і авторитет компанії, популярність компанії, велику базу лояльних клієнтів, перевірену мережу постачальників і ділових партнерів, географічне місцезнаходження, номенклатуру виробленої продукції, впізнаваність торгової марки, відпрацьовані канали збуту продукції.

Найголовніше, що сучасні міжнародні стандарти бухгалтерської звітності враховують гудвіл окремим рядком у балансі. Це дозволяє стверджувати, що частка ділової репутації в оцінці вартості відомих міжнародних західних компаній досягає 80%

Найбільш часто потреба оцінювати гудвіл виникає під час купівлі-продажу підприємства. Бізнес – це не тільки обліковані на балансі основні засоби та інше майно, але і вміле керування раціональною організаційно-господарською структурою, постійні покупці, відпрацьована логістика, встановлені ділові зв'язки, навчений персонал і багато іншого, що в сукупності і дає стабільний дохід. Саме тому власник бізнесу зацікавлений отримати за нього більше, ніж сумарна оцінка матеріальних активів підприємства. Покупець, у свою чергу, природно, бажає знати, за що він платить гроші, якщо йому пропонують ціну, що набагато перевищує вартість матеріальних бізнес-активів.

На сьогодні існують різні методи розрахунку гудвіл, які використовуються для оцінки величини позитивної ділової репутації. Експерти сперечаються, який з цих методів є найбільш адекватним, універсальним і надійним.

Метод порівняння продажів. Принцип розрахунку показника «гудвіл» тут гранично простий. Вартість компанії з урахуванням її гудвілу визначається

шляхом порівняння з вартістю аналогічної компанії. Цей метод дуже хороший, коли є велика порівняльна база для статистики по різних галузях господарства.

Якщо ринок знаходиться на фазі підйому, то за умов багаточисельних угод купівлі-продажу, з'ясувати вартість компанії не є проблемою. Проте, коли ринок знаходиться у фазі спаду або рецесії, покупок/продажів мало чи немає зовсім, тоді отримати адекватні цифри щодо вартості бізнесу і величини гудвіл досить важко.

Витратний, або майновий, метод. Враховує всі витрати, які будуть потрібні на створення аналогічної компанії. Цей метод добре себе виправдовує, коли йдеться про капіталомісткі виробництва з великою часткою матеріальних активів. Якщо ж компанії мають велику частку нематеріальних активів у структурі балансу, даний метод себе виправдовує набагато гірше.

Прибутковий метод. Заснований на прогнозі майбутніх грошових доходів і можливих ризиків. Чистий грошовий потік – це різниця між надходженням і відтоком грошей за певний проміжок часу. Великий плюс цього методу у тому, що для будь-якого інвестора або покупця поточна прибутковість бізнесу – один з головних критеріїв оцінки бізнесу. Слабкою стороною є те, що не завжди можна спрогнозувати ринкову ситуацію навіть у короткостроковій перспективі.

Висновки

Оскільки сьогодні панують інформаційні технології, конкурентні переваги в бізнесі є визначальною мірою інформаційними. Грамотно збудовані комунікації між компанією та суспільством – це головний ресурс підвищення вартості бізнесу, який нічим іншим замінити неможливо. Ці завдання вирішуються за допомогою сучасних комунікаційних технологій, арсенал яких неймовірно розширився й ускладнився. Ділова репутація – найважливіший канал інформації про компанію.

Сучасна компанія може бути успішною та конкурентоспроможною тільки за умов, якщо вона постійно займається репутаційним менеджментом, тобто щоденно здійснює відбір, структурування і цілеспрямоване використання інформації про компанію, формуючи тим самим сприятливу громадську думку.

Репутаційний менеджмент, тобто управління інформацією і комунікаціями, перетворюється на одну з ключових функцій управління організацією. У зв'язку з цим PR – відділи компаній стають одним з управлінських інструментів, а PR – фахівці включаються в розробку і реалізацію плану стратегічного розвитку компанії. Чим більше організація, тим вище має бути позиція управлінця, відповідального за корпоративну репутацію.

Серед найважливіших груп цільових аудиторій репутаційного менеджменту такі. Нормативні групи – встановлюють для діяльності організації загальні закони і правила, а також оцінюють цю діяльність (урядові установи, органи влади, регулюючі органи, громадські організації, ділові та професійні об'єднання, тощо). Функціональні групи – безпосередньо впливають на всі аспекти повсякденної діяльності організації, сприяючи розвитку виробництва

та поліпшення обслуговування клієнтів (співробітники, постачальники, дистриб'ютори, роздрібна торгівля, сервісні організації, рекламні та маркетингові агентства, юридичні та консалтингові фірми тощо). Дифузні групи – виявляють інтерес до організації у зв'язку із захистом прав інших членів суспільства, для яких важливі такі поняття, як свобода інформації, захист довкілля, рівні можливості для працевлаштування, становище соціально незахищених громадян тощо (широка громадськість, журналісти тощо). Споживачі – представляють вкрай важливу частину цільових аудиторій.

Наріжний принцип репутаційного менеджменту стверджує, що ділова репутація є не тільки морально-етичним поняттям, або абстрактним принципом, або позитивним імперативом. Це, передусім, економічна категорія, яка може і повинна оцінюватися в конкретних грошових одиницях. Економічна ефективність фінансування ділової репутації очевидна: інвестуючи в авторитетність компанії сьогодні, завтра отримаєш вагомі конкурентні переваги, що обернуться зростанням акціонерної вартості бізнесу.

Щоб підрахувати вартість ділової репутації, необхідно скористатися поняттям «гудвіл» (goodwill). Це різниця між ціною матеріальних активів компанії, виставлених на продаж і ціною її придбання. Серед методів розрахунку гудвіл доцільно зазначити такі: метод порівняння продажів; витратний, або майновий, метод; прибутковий метод.

Питання для самоконтролю

1. Що означає слово «репутація» у своєму первісному сенсі?
2. Як пов'язані поняття «репутація» і «авторитет»?
3. Які типи суспільства і типи авторитету визначив Макс Вебер?
4. Що є спільним і що відрізняє репутацію та імідж?
5. Що означає закон 20/80?
6. Розкрийте сутність репутації як засобу комунікації і нематеріального активу корпорації.
7. Чому поняття goodwill важливо для ділової репутації?
8. Які є методи розрахунку goodwill?
9. Які є цільові аудиторії репутаційного менеджменту?
10. З яких компонентів складається зміст ділової репутації?
11. У чому полягає сутність репутаційного менеджменту?
12. Які є принципи репутаційного менеджменту?
13. Охарактеризуйте піраміду формування репутації в бізнесі.
14. Які є основні елементи репутації організації?

Лекція 2. Корпоративна репутація

Мета вивчення теми: здійснити порівняльний аналіз корпоративного іміджу і репутації як реальної конкурентної переваги організації на відміну від віртуального поняття «імідж»; узагальнити концептуальні засади корпоративної репутації як стратегічного активу і засобу капіталізації бізнесу в умовах інформаційного суспільства.

План

- 2.1. Корпоративний імідж і корпоративна репутація.
- 2.2. Виміри корпоративної репутації.
- 2.3. Рейтинги корпоративної репутації.
- 2.4. Репутація компанії як роботодавця.

Висновки.

Питання для самоконтролю.

Перелік ключових термінів і понять: корпоративний імідж, корпоративна репутація, корпоративне бачення, корпоративна місія, репутаційні інвестиції, носії корпоративної репутації.

2.1. Корпоративний імідж і корпоративна репутація.

Дослідники Коледжу ділового адміністрування Університету Південної Флориди (США) виявили 49 оригінальних формулювань корпоративної репутації в книгах і статтях, опублікованих в період з 2000 по 2003 рр. Аналіз показав, що, незважаючи на різноманітність тлумачень, всі наявні трактування можна розділити на три групи, що визначають репутацію як:

- загальну обізнаність про діяльність компанії, що не передбачає глибокого аналізу та оцінки;
- певне знання, отримане шляхом безпосереднього залучення цільових груп в оцінку стану компанії на основі власного досвіду або думок сторонніх експертів;
- нематеріальний об'єкт, який має вартісне вираження, тобто, по суті, є фінансовим, або економічним, активом.

Така класифікація дає можливість сформулювати базові визначення, що дозволяють чітко розділити поняття і ідентифікувати керований об'єкт.

Ділова репутація – сукупність думок про компанію представників заінтересованих сторін, так чи інакше пов'язаних з даною компанією (співробітників, інвесторів, кредиторів, споживачів, представників влади, аналітиків, ЗМІ тощо). Це – «добре ім'я» компанії, що формується під впливом багатьох факторів і оцінюється за різними параметрами.

Базові поняття, якими оперує репутаційний менеджмент – це «репутація» та «імідж». Багато складових одного поняття входять в смислове поле іншого. Однак деякі відмінності в розумінні процесів, пов'язаних з іміджем і репутацією, все ж існують.

Імідж (образ) – досить поверхневе, часто штучно створене за порівняно недовгий час уявлення про об'єкт, яке складається в свідомості людей. Люди

мають відмінну інформацію про компанію, різноманітну історію їхніх взаємин з фірмою. Відтак, образ однієї і тієї ж компанії у різних людей формується по-різному. Імідж може не відображати глибинних економічних і соціальних характеристик компанії, особливостей її поведінки на ринку і наслідків її діяльності, часто камуфлюючи реальні принципи і методи ведення бізнесу.

Імідж можна істотно змінювати, при цьому практично нічого не змінюючи в самій компанії. Це ціннісно-раціональне уявлення про об'єкт, що переважно відображає емоційне сприйняття компанії (подобається – не подобається) і може складатися без безпосереднього досвіду взаємодії з компанією. Дані уявлення випливають із зіставлення всіх внутрішніх і зовнішніх ознак об'єкта, власного досвіду, а також чуток. Мета і завдання іміджу – привернення уваги до об'єкта, його ідентифікація шляхом створення сприятливого враження в широкого кола аудиторії.

Репутація – це більш зважений підхід, заснований на цілераціональних уявленнях про об'єкт, сформований із загальної думки про достоїнства і недоліки. Репутація складається з реальних дій і фактів об'єкта, що випливають з практики ділового спілкування і роботи з ним. Так, наприклад, репутація фірми в середовищі професіоналів може абсолютно не відповідати її іміджу в більш широкій аудиторії. Проте, завдання репутації схожа з тим, що вирішує імідж, – допомагати виведенню на ринок нових товарів і послуг, захищати компанію від дій конкурентів, залучати надійних партнерів.

Репутація – це динамічна характеристика поведінки компанії, що формується в суспільстві протягом досить тривалого періоду часу. Вона складається на основі сукупності інформації про те, як і якими методами буде свою поведінку підприємницька структура в певних ситуаціях. Якщо сприятливий імідж приваблює нових партнерів і споживачів, то створювана роками репутація змушує їх залишатися вірними одного разу зробленому вибору.

Репутація формується на основі достовірних знань і оцінок (надійний, вигідний, зручний партнер, наприклад), тобто передбачає раціональний, аналітичний підхід, часто підкріплюваний власним досвідом взаємодії. Репутація компанії більшою мірою, ніж імідж, визначає прийняття контрагентами рішення («за» чи «проти») з питання співпраці з нею в тій або іншій формі.

Імідж створюється і змінюється відносно швидко. Головним інструментом формування та коригування іміджу виступають зв'язки з громадськістю, перш за все, – рекламні та PR – компанії в ЗМІ. Стійка репутація будується значно довше, зате довше і «експлуатується». Розбудова репутації здійснюється в процесі всієї діяльності організації. Оптимальним є варіант, при якому імідж і репутація не суперечать один одному, коли імідж формується природним чином паралельно з репутацією.

Імідж – локальний тактичний прийом, а репутація – багатоходове стратегічне завдання (всі аспекти діяльності організації) Якщо процес вичерпується рекламою і PR протягом обмеженого проміжку часу, можна з

упевненістю говорити про іміджеву компанію. Якщо ж реалізується системний підхід до діяльності, розрахований на тривалу перспективу, заснований на стратегічному аналізі та плануванні, можна говорити про побудову репутації.

Репутація є категорією суто раціональною, що формується на основі реального досвіду взаємодії цільових груп з організацією, на доказових аргументів, усвідомленому зіставленні або на оцінці авторитетних експертів. Імідж ж – поверхнева емоційна категорія, заснована на враженнях і не вимагає зважених оцінок і висновків. Образно кажучи, імідж – це маска, репутація – те, що ховається за нею. Коли мова йде про бізнес, «маска» і «обличчя» покликані доповнювати і посилювати, але не суперечити один одному. Це дві сторони однієї медалі, кожна з яких виконує свою функцію і відіграє особливу роль. У силу зазначеної специфіки ці об'єкти вимагають різних підходів до управління і, зокрема, різного використання комунікацій як одного з базових важелів впливу на цільові групи.

Репутація та імідж – це специфічний товар, споживаний специфічною сукупністю людей – цільовою аудиторією. Репутаційний менеджмент – це управління процесом формування і коригування репутаційних та іміджевих характеристик, а так само доведення їх до цільової аудиторії. Управління репутацією – один з найбільш гострих напрямків сучасного менеджменту. Адже жодне, навіть найблагополучніше підприємство не застраховане від скандалу. А будь-яка негативна інформація, будь то претензії споживачів, підступи конкурентів, помилки або пристрасті контролюючих структур або наслідки природних катаклізмів – все це здатно завдати істотної шкоди компанії. Сформувавши позитивну репутацію фірми, можна значно підвищити її стабільність, захистити її членів від можливої втрати роботи.

Отже, репутаційний менеджмент спрямований на перспективний розвиток і є комплексом заходів щодо формування, підтримки та захисту репутації, що базується на реальних здобутках організації. Це одна з технологій комунікаційного менеджменту.

2.2. Виміри корпоративної репутації.

Корпоративна репутація в основному складається з наступних шести характеристик, які беруться до уваги цільовими групами при складанні стійкої думки про компанію.

1. *Емоційна привабливість.* Цей фактор важливий для компаній, що пропонують товари широкого вжитку або професійні послуги. У першому випадку рішення про покупку часто приймається при першому погляді на продукцію, коли в пам'яті починають спливати обривки інформації і відчуттів, пов'язаних якимось чином з цією продукцією. Причому їхня правдивість і обґрунтованість абсолютно не важливі – головне, щоб людина довіряла цим відчуттям.

Покупець послуги відчує її результат, як правило, не відразу, а через деякий час, а заплатити за послугу він повинен вже зараз. У такій ситуації покупець завжди шукає хоч якусь ознаку «порядності» або «непорядності»

даної компанії, щоб зробити правильний вибір. І такою ознакою може стати будь-яка дрібниця, що не обов'язково безпосередньо стосується послуг компанії: тон голосу, враження від офісу, побачена напередодні інформація в Інтернеті або почута від «перевіреної людини», розмова співробітників, впевнених, що їх ніхто не чує, загальне відчуття від контакту з компанією.

2. *Якість продукції*. Сьогодні компанія, що випускає неякісну продукцію, просто приречена.

3. *Відносини з партнерами*. Сюди входять як зовнішні партнери і постачальники, так і співробітники компанії. Останні, після роботи, стають частиною зовнішнього світу, у якому про компанію говорять і пишуть оточуючі їх люди. Роль відносин із зовнішніми партнерами важко переоцінити, враховуючи те, що постачальники і партнери, як правило, знайомі з тією стороною компанії, яка не висвітлюється в рекламі і рідко – у спілкуванні з клієнтами та ЗМІ. Компанії, які не приділяють достатньо уваги роботі із зовнішніми партнерами, фактично закладають у власну репутацію «бомбу уповільненої дії», оскільки в разі погіршення або розриву відносин скривдженим партнерам буде що «розповісти» про компанію.

Якщо компанія не працює з кінцевими споживачами, її співробітники і партнери відіграють тим не менш важливішу роль у формуванні її репутації. На ринках, що розвиваються, особливо цінується вміння виконати зобов'язання в умовах нестабільності і вийти з нестандартних ситуацій з прибутком або хоча б найменшими втратами. Адже рішення про закупівлі приймається не однією людиною і передбачає значні витрати і довгострокове співробітництво. Від якості такої співпраці залежить робота компанії-покупця продукції або послуг. Ступінь ризику в такому випадку повинний бути мінімальним. Якщо ж реальне ставлення співробітників і партнерів до продукції компанії не відповідає задекларованим, це неодмінно передається кінцевим споживачам і мінімізує ефект від зусиль по просуванню компанії.

4. *Репутація керівництва*. Керівник або власник компанії незалежно від реального рівня повноважень сприймається громадськістю як «особа і совість» цієї компанії. Тобто всі рішення і вчинки цієї людини незмінно впливають на ставлення до продукції і до компанії загалом.

За оцінками Масачусетського технологічного інституту (MIT), більшість бізнес-структур втрачає 2/3 робочого часу (а значить, і використовуваних за цей час ресурсів) виключно через неефективно працюючий персонал, часто внаслідок неналаштованого зв'язку з керівництвом, недовіри або навіть страху перед ним. У компаніях, де співробітники зацікавлені в спільному успіху і повністю довіряють своїм керівникам, подібні втрати мінімальні.

5. *Соціальна відповідальність*. Хоча соціальна відповідальність бізнесу тільки починає входити в сферу пріоритетів компаній, суспільні очікування від соціального внеску бізнесменів досить високі. Сьогодні безсистемна благодійність (надання грошей без з'ясування деталей їхнього використання і вимоги звіту за підсумками проекту) починає поступатися місцем програмами соціальної відповідальності. Водночас більшість компаній в Україні працюють

саме за першим принципом – реагуючи на звернення про допомогу, не особливо вникаючи в суть проекту, що пропонується підтримати, не наполягаючи на звітності про використання коштів.

При цьому дослідження показують, що одним з негативних наслідків участі бізнесу в громадських ініціативах 36% керівників компаній назвали можливість нецільового використання допомоги. Таким чином, для забезпечення ефективності громадських ініціатив та закріплення репутації соціально відповідального бізнесу важливо підходити до витрат на соціальні потреби як до інвестицій: знайти тих, кому вони потрібні, вивчити потреби, розробити план співпраці, звітності та висвітлення результатів.

б. *Фінансові показники.* Бізнес, який не заробляє – не бізнес за визначенням. І той факт, що справи в компанії йдуть успішно, безсумнівно, впливає на її репутацію. Особливо, якщо фінансові показники є ключовою характеристикою або основою репутації компанії, як, наприклад, у банків, інвестиційних фондів та інших фінансових структур. Здатність підтримувати стабільний ринковий рівень компенсації сама по собі свідчить про фінансовий стан компанії та її уміння вести справи. Водночас наявність вражаючих фінансових результатів роботи компаній на ринках, що розвиваються, часто є далеко не результатом ефективного підходу до ведення справ, а наявністю необхідних зв'язків і отриманих на основі преференцій.

Репутаційні характеристики не можна намагатися насильно нав'язати цільовій аудиторії. Споживачі очікують конкретних характеристик від об'єкта репутації. Вони часом приписують йому й деякі очікувані характеристики, якими насправді він не володіє, або ж ці характеристики мають більш низький або більш високий рівень.

Корпоративне бачення (Visionary Companies) – це ідеал, що представляє загальні цінності, яких прагне організація. Корпоративне бачення не може бути визначено термінами формування або використання. Воно повинно бути однаково привабливим як для внутрішньої, так і для зовнішньої аудиторії. Бачення служить створенню сприятливої атмосфери і досягненню успіху і формулюється коротко. Так, бачення компанії Уолта Діснея (Walt Disney) звучить: "Зробити людей щасливими". Компанія Fujitsu своє бачення сформулювала так: "За допомогою технології можна досягти того, про що мріє людство". На відміну від бачення корпоративна місія більш конкретизована. Часто, будучи орієнтованою на зовнішню аудиторію або конкурентів, вона включає цілі або завдання: "Обійдемо Matsushita у що б то не стало" (Sony); "Обженемо Caterpillar" (Komatsu); "Нашими основними завданнями є, по-перше, всебічно сприяти індивідуальному і професійному розвитку наших членів і, по-друге, формувати та популяризувати наукові та етичні принципи в області маркетингу (American Marketing Association).

Корпоративна місія (Corporate Mission) – це суспільно значимий статус, соціальна роль організації. Місію можна розглядати як стратегічний інструмент, що ідентифікує цільовий ринок і широко визначає бізнес, або основну діяльність підприємства. Формулювання місії відбивається, зокрема,

на перших сторінках річного звіту, буклетів і каталогів, звучить у виступах керівників організацій. Місія дозволяє персоналу і керівникам поглянути на діяльність організації з висоти пташиного польоту, що необхідно для забезпечення її довгострокової конкурентоспроможності.

Крім того, корпоративна місія відіграє важливу комунікаційну роль як внутрішню, так і зовнішню, виконує функцію інформування акціонерів, постачальників, споживачів тощо. Хорошу корпоративну місію має характеризувати наступне: а) у неї повинна бути фінішна лінія, що позначає досягнення поставленої мети; б) вона має бути амбітною, але реальною; в) вона встановлює обмеження в часі, яке має бути досить коротким, щоб її могли здійснити співробітники за свого життя.

Корпоративне бачення і місія можуть викладатися в офіційних документах організації: "Виклад бачення", "Заява про цілі і завдання", "Виклад місії", Кредо або Хартія. Кредо корпорації має відображати елементи ідеального корпоративного іміджу та репутації організації. Так, "Кредо компанії Johnson & Johnson" включає наступні положення. Важливими групами корпоративної аудиторії є: лікарі, медсестри, пацієнти, їхні діти і батьки, постачальники, дистриб'ютори, співробітники, суспільство, акціонери тощо. Основними атрибутами корпоративного іміджу є: високоякісна продукція, безпечні умови праці, етичні принципи, захист довкілля, чесна сплата податків тощо. Суспільними цінностями, які становлять суть всякої хорошої корпоративної репутації, є покращення здоров'я людей через задоволення запитів лікарів, медсестер, пацієнтів.

Концепція репутаційного менеджменту. Повинна орієнтуватися на "саморозповсюдження" інформаційного продукту, адресованого цільовій аудиторії. Механізм поширення репутації чимось схожий з механізмом поширення анекдотів. Якщо анекдот затребуваний у якійсь аудиторії, то саморозповсюдження в цьому середовищі йому гарантовано. Аналогічно, репутаційні характеристики повинні бути цікавими, що провокують у своїй цільовій аудиторії бажання поділитися інформацією далі по ланцюжку соціальних контактів. Репутаційні характеристики повинні бути достатніми для створення цілісного образу суб'єкта репутації. Пропонувати цільовій аудиторії нецікаві репутаційні характеристики, що не викликають живої реакції, марно, так само як і спроба домогтися саморозповсюдження нудного анекдоту.

Корпоративний статус. Це – одна з інтегрованих репутаційних характеристик. Оскільки архітектура корпоративної репутації базується на властивих їй цінностях, то в якості компонентів корпоративного статусу пропонується розглядати наступні характеристики: порядність, чесність, досконалість, автентичність, відповідальність, дбайливе ставлення до соціально-культурних цінностей тощо.

Корпоративна ідентифікація. Це – трансляція громадськості візуальних та інших характеристик організації, якими вона відрізняється від інших. Сюди можуть входити: логотип, шрифт, колір; друкована продукція з корпоративними символами; продукція з фірмовими знаками та упаковкою;

внутрішній і зовнішній дизайн будівель; фірмові бланки та форми фірмових знакових комунікацій; оформлені з фірмовими символами; сайти в Інтернеті; звіти та аналітичні записки, що містять елементи фірмової ідентифікації тощо. Корпоративна ідентифікація ототожнюється з усім, що робить організацію унікальною, вбирає в себе її історію, філософію і духовні цінності. Онлиз (Onlis) визначає це поняття як "зовнішній (видовий) знак" організації і засіб, за допомогою якого може бути спроектована і передана її індивідуальність. Корпоративна ідентифікація – це важливий, стратегічний атрибут, що необхідно планувати і прогнозувати.

Деякі організації навмисно намагаються ввести людей в оману щодо якості товарів, що користуються попитом. Однак вони сильно ризикують. Це може обійтися дуже дорого, так як потенційні покупці рано чи пізно звернуть увагу на неправдиві заяви ще до прийняття рішення про купівлю і просто не куплять підозрілий товар. Подібна стратегія тим більше буде неефективна, якщо споживачі часто використовують ці товари і послуги. Компанії часто намагаються завищити свій статус. Наприклад, коли компанія збирається з якої-небудь причини йти з даного ринку або акціонуватися, вона намагається перед цим вичерпати всі можливі ресурси гудвілу.

Фактори формування корпоративної репутації. На формування репутації впливає безліч факторів. Безсумнівно, всі різновиди характеристик, що впливають на формування "доброго імені", позитивного ставлення будь-якої організації або особи, одночасно впливають на їхню репутацію. Крім того, навіть зовнішні характеристики образу чи подоби можуть сприяти або перешкоджати процесу формування репутації на попередньому етапі. Проте репутаційні характеристики – це перш за все властивості ділового характеру, що характеризують надійність, професійну компетентність і грамотність в поєднанні з обов'язковістю, послідовністю у вирішенні ділових функцій і не тільки при виконанні професійних обов'язків.

На репутаційні оцінки цільової аудиторії впливає і передбачуваність у діях суб'єкта репутації, і прояв його моральних, ціннісних та інших соціальних характеристик. Характеристики репутації значно ближче до реальних якостей аналізованого об'єкта, ніж, наприклад, характеристика іміджу або вигляду. Неможливо створити собі хорошу репутацію за рахунок погіршення чужої репутації. Втрата суперником репутаційних позицій може полегшити вам завоювання ринкової ніші, але необов'язково означає автоматичного поліпшення вашої власної репутації.

Репутаційні інвестиції. Сьогодні керівники багатьох компаній усвідомлюють важливість корпоративної репутації для досягнення стратегічних цілей компанії і в першу чергу – для залучення інвестицій і підвищення ринкової вартості. Компанії повинні інвестувати в репутацію не тільки коли їхня репутація страждає, але і тоді, коли в компанії все добре. Таке вкладення коштів можна назвати репутаційний депозит. Даний підхід зручно проілюструвати на прикладі банківських операцій: ось ви вносите депозит в банк, і він там накопичується, а коли у вас з'являється брак коштів, ви можете

свої гроші звідти взяти. Так само і з репутацією. Ви інвестуєте в неї вільні кошти, коли в компанії все добре, щоб потім мати можливість у разі кризи скористатися тим, що встигли накопичити.

Носії репутації. Для формування в компанії позитивної репутації в центрі корпоративних комунікацій повинен бути висвітлено аспект її роботи, що викликає найбільшу довіру стратегічно важливих для компанії груп. А оскільки таких груп, як правило, багато, то і варіантів репутацій у компанії може бути кілька. І хоча однорідність репутації дозволяє оптимізувати витрати й зусилля, розпорошувати ресурси компанії на одночасну роботу з усіма зацікавленими групами не має сенсу. Потрібно визначити стратегічну значимість тієї чи іншої групи і ефективно працювати над формуванням потрібної репутації в очах обраних груп.

На етапі розробки комунікаційної та антикризової стратегії варто визначити, хто або що є основою вже сформованої репутації компанії: керівництво, команда, продукція, досягнення або фінансові показники. На тому етапі розвитку, коли проблема виживання вже вирішена, а найбільш актуальними стають питання стабільного розвитку і зростання, конкурентоспроможність та інвестиційна привабливість отримують статус ключових показників успіху компанії на ринку. В таких умовах якість продукції більше не є конкурентною перевагою – вона стає необхідною умовою виживання.

Конкуренція ж між компаніями поступово з рівня продукції (ціни, якості тощо) переходить на рівень репутації (довіри, вигод, очікувань, підходів до роботи тощо). За даними бізнес-школи Гарвардського університету, за останні 11 років компанії по всьому світу, цілеспрямовано працювали над своєю репутацією, підвищили прибуток на 682%, прибуток на 756%, а чисельність працівників на 282%. Водночас компанії, які не приділяли питанням репутації особливої уваги, продемонстрували результати в 166, 1 і 36% відповідно.

Такий сильний вплив репутації на показники роботи компанії легко пояснити: завдяки Інтернету і ЗМІ інформацію про будь-яку компанію легко знайти, а вибір продукції та об'єктів інвестицій через глобалізацію ринків з кожним роком зростає. Лояльність ж зацікавлених груп до компанії все важче підтримувати. Адже при наявності широкого вибору їм потрібно щось більше, ніж стандартна пропозиція співпраці. Будь-якій людині як фізичній особі або представнику організації важливо бути впевненим в тому, що вибір компанії для будь-якої форми подальшого співробітництва не тільки принесе відчутну вигоду, але і благодібно вплине на взаємодію з важливими для нього людьми і організаціями – партнерами, друзями, сім'єю, органами влади, керівництвом, підлеглими, ЗМІ тощо.

Підвищення впізнаваності компанії та її продукції можна досягти найпростішими методами, наприклад рекламою. Але для формування стійкої репутації компанії однієї впізнаваності недостатньо, адже вона може мати безліч відтінків – від позитивного до байдужого або навіть негативного. До того

ж впізнаваність не гарантує підвищення зацікавленості або появи гострого бажання витратити гроші.

Ринкова пропозиція багатьох компаній набагато ширша, ніж їхня продукція. Вона включає і технології, і підходи до роботи, і довіру партнерів та клієнтів, і експертну інформацію, і рівень керівництва, і багато іншого залежно від сфери. Хоча всі ці фактори впливають на просування продукції компанії, для закріплення їх у свідомості цільових груп, останніх недостатньо "бомбардувати" інформацією про компанії – з ними потрібно налагоджувати відносини, виходячи з їхніх інтересів.

2.3. Рейтинги корпоративної репутації.

Останнім часом наявний бурхливий розвиток рейтингової діяльності практично у всіх країнах. Якщо наприкінці 1980-х рр. у світі існувало не більше 30 рейтингових агентств, а рейтингова діяльність була розвинена фактично тільки в США, то зараз у світі їх уже більше ста, у тому числі такі глобальні репутаційні рейтинги, як: Global Most Admired Companies (журнал Fortune); World's Most Respected Companies (газета Financial Times, компанія Price Waterhouse Coopers); World's Best Corporate Reputations (журнал Forbes, організація Reputation Institute); Far Eastern Economic Review.

Потрапити в ці рейтинги мають шанси лише найбільші авторитетні корпорації світу. За кожним з рейтингів стоїть серйозна робота аналітиків відомих консалтингових груп, підкріплена авторитетом провідних ділових видань. При цьому важливо розуміти, що глобальні репутаційні рейтинги – це теж бізнес-продукти, які орієнтовані на ділові кола. Вони стають найважливішими індикаторами економічної стабільності та інвестиційної привабливості компаній.

Дуже важливим критерієм оцінки місця компанії в рейтингу репутацій є експерти, які беруть участь в опитуваннях, а також параметри оцінки ділової репутації. Так, рейтинг Global Most Admired Companies базується на опитуванні аналітиків, консультантів і керівників найбільших компаній світу, рейтинг World's Most Respected Companies до вже перерахованих груп респондентів додає представників недержавних організацій та журналістів. Результати обох списків досить схожі через орієнтацію оцінки на економічні пріоритети бізнесу, а також викликають практичний інтерес у інвесторів та акціонерів.

Як вже зазначалося, при формуванні рейтингу репутацій важливо враховувати критерії їхньої оцінки. Розглянемо один з рейтингів — Global Most Admired Companies, що досліджує авторитет і впливовість 500 найбільших світових компаній. Він пропонує наступні критерії оцінки їхньої репутації: якість менеджменту; якість продукту; здатність залучити й утримати кваліфіковані кадри; фінансова стабільність; ефективне використання корпоративних активів; довгострокова інвестиційна привабливість; використання нових технологій; відповідальне ставлення до суспільства та довкілля.

Аналіз параметрів рейтингу дозволяє говорити про те, що фінансове благополуччя, корпоративне управління та якість менеджменту є основними критеріями для рішення про надійність компанії при підготовці інвестиційних рекомендацій. Екологічні та соціальні параметри виглядають аутсайдерами на тлі інших, що здається цілком логічним: адже саме фінансовий добробут компанії забезпечує можливість реалізації соціальних та екологічних проєктів.

В азіатському регіоні до вимірювання авторитету провідних компаній підходять трохи інакше. Розглянемо критерії, запропоновані журналом Far Eastern Economic Review для визначення 200 найвпливовіших компаній. Вони включають наступні параметри: якість товарів і послуг; здатність менеджменту враховувати довгострокові перспективи; використання нових технологій; фінансова стабільність; приклад для наслідування з боку інших компаній.

Порівняння критеріїв двох рейтингів наочно показує різницю в системі цінностей і переваг на Заході і Сході. У західному діловому світі вирішальна роль в оцінці репутації відводиться якості менеджменту, водночас азіатські бізнесмени більше цінують якість товарів і послуг; важливим для них є використання компанією нових технологій. Західні рейтинги відводять новим технологіями нижні рядки, для них куди важливіше соціальна відповідальність бізнесу, яка в показниках азійських рейтингів зовсім відсутня, її замінює інший критерій – чи є компанія прикладом для наслідування.

Крім репутаційних рейтингів, важливим інструментом управління репутацією стали кредитні рейтинги, про які вже йшлося у зв'язку з основними цільовими аудиторіями репутації. Їхня поява була пов'язана з тим, що у світової бізнес-спільноти з'явилася потреба в стандартизації різноманітних боргових фінансових інструментів, а також у створенні адекватної системи оцінки ризиків при управлінні інвестиціями. Розглянемо більш детально суть таких рейтингів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Кредитні рейтинги

Визначення	Міра кредитоспроможності приватної особи, підприємства, регіону або країни
Як вимірюється	Минула і поточна фінансова історія учасників ринку, розмір їхніх фінансових зобов'язань (боргів)
Призначення	Дати інвесторам уявлення про ймовірність своєчасної виплати взятих фінансових зобов'язань

Не випадково останнім часом все більшу вагу для вітчизняних компаній стали набувати такі поняття, як "якість корпоративного управління", "інформаційна прозорість", "репутація компанії". Емітенти боргових цінних паперів та інші активні позичальники стали всерйоз замислюватися про формування позитивної кредитної історії з метою поліпшення умов фінансування в майбутньому.

2.4. Репутація компанії як роботодавця.

Корпоративна репутація – це комплексне сприйняття співробітниками, клієнтами, партнерами, конкурентами, ЗМІ та громадськістю цінностей, місії,

ділової стратегії, вироблених товарів і послуг компанії. Корпоративна репутація – це афективна або емоційна реакція цих аудиторій на організацію. Можливості маніпулювання процесом сприйняття репутаційних характеристик обмежені і цілком залежать від здібностей персоналу компанії.

Персонал повинен вміти безпосередньо управляти сприйняттям репутаційних показників фірми, будувати міцні відносини з ключовими аудиторіями. Крім того, репутаційний менеджер повинен відслідковувати вплив на цільову аудиторію чуток та інших неявних факторів, своєчасно доводити потрібну для підтримки і захисту репутації інформацію до зацікавлених осіб, наприклад аналітиків і журналістів.

Наразі на ринку праці загострилася конкуренція між роботодавцями, що обумовлено сформованим дефіцитом висококваліфікованих фахівців. Ця ситуація отримала назву «рекрутинговий бум», який актуалізував питання підвищення іміджу компанії, іміджу роботодавці та HR-бренду. Аббревіатура HR (human resources) – означає «людські ресурси». Людські ресурси – це якісна, змістовна характеристика всього персоналу організації. Цей термін використовують у рамках концепції «людини соціальної» і особистісного підходу, тому в структуру людських ресурсів включають: потенціал розвитку співробітників; трудові взаємовідносини; рівень культури і моральності; ступінь кооперації та самоорганізації; мотивацію співробітників; креативність, підприємливість тощо.

Бренд компанії – це стійке враження, цільний образ, що виникає в свідомості цільової аудиторії при кожному контакті з продуктом, послугою або власним ім'ям компанії. Термін HR-бренд, або бренд роботодавця, був вперше представлений в публіцистиці в 1990 році Саймоном Берроу в журналі *Journal of Brand Management*. Ця публікація стала першою спробою перевірити можливість застосування інструментів бренд-менеджменту до управління людськими ресурсами. У даній статті автор визначає HR-бренд як сукупність функціональних, психологічних та економічних переваг, що надаються роботодавцем ототожнюваних з ним. Іншими словами бренд людських ресурсів ототожнюється з брендом роботодавця.

На думку фахівців, HR-бренд компанії – це, перш за все, її репутація, образ в очах стейкхолдерів. Це – цілісний образ, комплексне явище, що поєднує корпоративну культуру компанії, реалізацію її стратегії; економічні і психологічні вигоди, які може отримати працівник компанії. Головна мета створення і розвиток HR-бренду компанії – це залучення і утримання висококваліфікованого персоналу. HR-бренд – це явище, що можна керувати і контролювати.

Сполучною ланкою цих визначень виступають слова: образ, репутація, корпоративна культура, що дозволяє нам сформулювати своє визначення HR-бренду як засобу персоналу компанії, що включає цінності, традиції культури взаємовідносин, що забезпечують можливості професійного росту і професійних досягнень на основі наявних компетенцій. HR-бренд включає кілька елементів: цінності підприємства; традиції підприємства; культура

взаємовідносин (внутрішні комунікації); наявні компетенції персоналу; стиль управління; можливості професійного розвитку і кар'єрного зростання.

Перший елемент – корпоративні цінності: установки і принципи, які об'єднують людей і виключають порушення в роботі. Це те, що в компанії розуміється як «добре», і те, що розуміється як «погано». Корпоративні цінності часто виражаються словесно на плакатах, банерах, фірмових канцелярському приладді.

Другий елемент – традиції організації: зразки поведінки, діяльності і відносин, які належать компанії і охороняються громадською думкою. Традиції створюють регулятивну систему відносин в компанії, забезпечуючи стабільність і стійкість трудового колективу. Корпоративними традиціями можуть бути різні аспекти управління персоналом: вшанування ювілярів, вітання іменинникам, святкові заходи, методи заохочення співробітників, методи дозволу конфліктів тощо.

Третій елемент – культура взаємовідносин, або культура взаємозв'язків між співробітниками. Це ті етичні норми, якими керуються співробітники в процесі взаємодії і командної роботи. Згуртований, дружний колектив детермінує бажання в ньому працювати, що позитивним чином позначається на HR-бренд компанії.

Четвертий елемент – наявні компетенції (від лат. *competere* – відповідати, підходити) співробітників. Компетенції – це готовність і здатність співробітника вирішувати професійні завдання певної складності. Для цього потрібні спеціальні знання, вміння і здібності їх застосувати в практичній діяльності як у стандартній, так і в нестандартній ситуаціях. Необхідно зазначити, що йдеться про професійні, соціальні та особистісні компетенції, які проявляються при виконанні відповідних посадових обов'язків. Якість виконання посадових обов'язків окремим співробітником обумовлює його особистий імідж, а якість виконання своїх обов'язків усіма співробітниками обумовлює HR-бренд компанії.

П'ятий елемент – стиль управління. Менеджери мають значний вплив на колег і підлеглих. У зв'язку з цим сукупність характерних і стійких методів вирішення завдань, застосовуваних менеджером, манера його поведінки щодо підлеглих (стиль управління) обумовлює ефективність діяльності колективу і компанії в цілому. Існують кілька класифікацій стилів управління, але їх об'єднує розуміння того, що найефективніший стиль управління – це той, який відповідає ряду суб'єктивних умов: важливість і терміновість поставлених перед колективом завдань; умови виконання поставлених завдань; розміри і структура колективу; рівень зрілості і згуртованості колективу; професійний досвід менеджера; особисті якості менеджера. Цей аспект хотілося б відзначити особливо, так як згідно з численними опитуваннями особливо цінним в менеджері підлегли називають справедливість, чесність і порядність.

Шостий елемент – можливості професійного розвитку та кар'єрного росту. По суті, це пов'язано з кадровою політикою компанії, з тими умовами професійного розвитку, які створюються. Безумовно, багатьох працівників і

потенційних працівників цікавлять питання підвищення своєї професійної кваліфікації та існуючі особливості просування службовими сходами в компанії.

Отже, чим більше таких можливостей, тим вище HR-бренд компанії. Сильний HR-бренд забезпечує привабливий імідж компанії в зовнішньому середовищі, що дозволяє їй боротися за кращі кадри і залучати талановитих людей, необхідних для подальшого розвитку. Крім того, він виконує свою найважливішу функцію: формує довіру, що забезпечує сприйняття компанії, як надійного партнера, відповідального роботодавця, привабливого партнера для своїх клієнтів.

Розробка і впровадження сильного HR-бренду компанії, а також його ефективне управління має наступні переваги:

- компанії з розвиненим HR-брендом можуть дозволити собі платити співробітникам менше, ніж їхні конкуренти; завжди є альтернатива матеріальної винагороди – соціальний пакет, компенсацийний пакет, кар'єрні можливості тощо;

- зниження плинності кадрів;
- підвищення рівня лояльності співробітників;
- полегшення залучення висококваліфікованого персоналу;
- зменшення витрат і скорочення термінів на закриття вакантної позиції;
- підвищення рівня продуктивності праці та рентабельності;
- підвищення рівня задоволеності та лояльності клієнтів компанії;
- компанія стає стійкою в період економічних спадів

Одним із способів формування успішного HR-бренду є «*Ціннісна пропозиція роботодавця*» (EVP – Employment Value Proposition). Це поняття, введене в 1990-ті роки під впливом популярної маркетингової ідеї «унікальної торгової пропозиції – USP» відомого рекламиста Россера Рівза. На його думку, для забезпечення успіху рекламної кампанії потрібно знайти таке твердження про товар, що конкуренти не можуть повторити. EVP – унікальна цінність, яку компанія—роботодавець пропонує працівникам, оскільки поєднує основні причини того, чому люди пишаються роботою в даній компанії, чому вона є унікальною. «Ціннісна пропозиція роботодавця» дозволяє не тільки залучати талановитих кандидатів, а й утримувати кращих співробітників у організації. Структура "ціннісної пропозиції роботодавця" складається з 6 основних блоків, що містять інформацію про компанію, людей, роботу, винагороди, можливості та умови праці.

1. Компенсації (пряма винагорода, основний дохід): заробітна плата, довгострокові і середньострокові стимули (включаючи акції та опціони), преміальні виплати, засновані на результатах праці.

2. Бенефіти: пенсійне забезпечення, послуги охорони здоров'я та оздоровчі програми, пільги та інше.

3. Кар'єра: кар'єрні траєкторії працівників; кар'єрний розвиток і робота з кадровим резервом; навчання; управління ефективністю праці; можливості просування в організації.

4. Культура: організаційні цінності та вірування, репутація організації та якість персоналу (колеги, підлеглих, лідерів, субординація); комунікаційна культура; лояльність; культура інновацій.

5. Умови роботи: стандарти ефективності; робочий графік (одна з головних тенденцій – зміна ставлення роботодавців до гнучких форм зайнятості); комфорт робочих приміщень; режим праці та відпочинку.

Можна виділити чотири еволюційних етапи, які проходить організація при роботі з ціннісною пропозицією.

На першому етапі ціннісна пропозиція формується "за замовчуванням". Будь-яка організація має свій, можливо мінімальний, але все ж певний набір заохочень за працю для утримання працівників і приваблення кандидатів. Але те, що компанія існує, свідчить про те, що її ціннісна пропозиція дозволяє якось об'єднати спільними цілями роботодавця і працівників.

На другому етапі керівництво компанії починає розуміти важливість мотивування співробітників і поліпшення якості кандидатів. Починається процес усвідомленої розробки ціннісної пропозиції. В організації аналізують ситуацію і виявляють потреби співробітників і очікування кандидатів. На підставі отриманої інформації, з прив'язкою до стратегії розвитку компанії, вибудовують систему роботи з персоналом за всіма HR-напрямами: від прийому до звільнення. Зокрема створюють чіткий зв'язок між компетенціями, процедурою найму, програмами навчання, кадровим резервом і стимулюючими виплатами.

На третьому етапі компанія вже має всі плюси ціннісної пропозиції, розробленої на другому еволюційному етапі і ролсується в своєму розвитку далі. Такий роботодавець вже готовий отримувати зворотний зв'язок від співробітників і коригувати системи мотивування. Він залучає співробітників в управління компанією, ділиться відсотками від прибутку.

Відбувається не просто усвідомлене створення для співробітників HR-бренду і більш якісної ціннісної пропозиції, що впливає з неї, але і її активне просування за допомогою різних інформаційних джерел. Керівництво компанії на даному еволюційному етапі прагне не тільки створити цікаві для співробітників і кандидатів умови праці. Воно всіляко намагається заслужити довіру і симпатію, взаємовигідне партнерство зі співробітниками, виконати всі заявлені в ціннісній пропозиції обіцянки. На даному етапі проводять активні внутрішні PR-кампанії для створення HR-бренду.

На четвертому етапі в організації не просто створюють і просувають цікаву цінну пропозицію, її роблять унікальною, відмінною від конкурентів. За основу беруть індивідуальний адресний підхід до співробітника. Роботодавець поважає співробітника і розуміє його потреби, вибирає такі види заохочення, які справжньо потрібні йому. Це робить його роботодавцем мрії.

На даній стадії розвитку компанії використовують креативні інструменти HR-управління, нові ідеї для мотивування, розвитку та утримання співробітників. Роботодавець голосно заявляє про себе на ринку праці, бореться за таланти, прагне закріпити в свідомості співробітників корпоративні цінності

і розуміння, що вони працюють у кращого роботодавця, серед кращих з кращих колег.

Висновки

Хоча імідж і репутація і корелюються з певною юридичною особою, існують принципові відмінності в фундаментальній природі цих категорій. Імідж і ділова репутація мають докорінно різне формування. Так, імідж є категорією менш стійкою. Іміджем називається своєрідне позиціонування компанії самої себе. Тобто, імідж – це ідеальний позитивний образ компанії, який повинен залучати потенційних ділових партнерів, розширювати коло споживачів і внутрішнього цільового аудиту – штат співробітників.

Однак імідж і ділова репутація — це ті категорії, які повинні формуватися планово, поетапно, ґрунтуючись на аналізі відносин і думок про компанію. Імідж не зачіпає фундаментальних реорганізацій всередині фірми. Його швидше формує корпоративна символіка, корпоративний етикет, а також маніпуляції з думками громадськості. Ключова відмінність іміджу від репутації – це те, що імідж не є існуючою, визнаною оцінкою з боку соціальних мас. Однак заяви про позитивний імідж здатні вигідно скорегувати ці очікування, погляди і оцінки конкретної фірми.

Репутація – категорія, заснована на об'єктивних оцінках та очікуваннях від конкретної компанії. Чим позитивніше буде оцінка ділової діяльності компанії, тим вище коефіцієнт репутації. Репутація також є більш стійкою категорією, ніж імідж, оскільки вона формується згідно з оцінками всіх сегментів своєї діяльності в зовнішньої і внутрішньої цільової аудиторії. Однак імідж та ділова репутація – ті нематеріальні активи, які доповнюються і підкріплюють одне одного. Проте проблеми репутації можуть спричинити зниження іміджу і навпаки – втрата іміджу загрожує рівню репутації.

Імідж і репутація компанії – нематеріальний актив, працюючий на підвищення матеріального добробуту юридичних осіб. Пов'язано це з підвищенням кредитом довіри з боку внутрішнього і зовнішнього цільового аудиту. До перших відносяться безпосередньо весь персонал, до зовнішньої ж цільової аудиторії прийнято відносити споживачів, потенційних ділових партнерів, серед яких інвестори, дилери, спонсори тощо.

Позитивна репутація та імідж здатні спровокувати приплив партнерів, що в перспективі може служити гарантією створення цілої мережі та філій компанії. Також «добре ім'я» здатне вивести компанію на міжрегіональний і міжнародний рівень. Це відіб'ється і на кількості споживачів, і на стабільності роботи кадрів. Позитивний імідж і репутація – це запорука відсутності плинності кадрів, набору висококомпетентних фахівців з багатим досвідом, практикою і престижними дипломами.

HR-бренд компанії на ринку праці існує постійно, незалежно від того, чи докладає компанія цілеспрямовані зусилля щодо його створення та розвитку. Рішення компанії підвищувати свій HR-бренд зумовлює розробку низки заходів щодо кожного елемента даного бренду з тим, щоб стати привабливою

організацією як для своїх співробітників, так і для здобувачів робочих місць. Ця робота економічно ефективна, так як підприємство отримує ряд переваг, що робить його більш конкурентоспроможним.

Ціннісна пропозиція роботодавця» (EVP включає всі блага, які співробітник отримує від роботодавця як подяку за працю. До них відносять різні форми заробітної плати, допомог і інші елементи мотивації: можливість навчання та розвитку, гнучкий графік роботи, корпоративне харчування, оздоровчі програми, а також нематеріальні чинники, які також цінні для співробітників (цікаві творчі завдання, дух товариства, сприятливий психологічний клімат у колективі, можливість особистого успіху, гордість за результат, комфортні умови праці тощо).

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняття «імідж» організації».
2. Які є етапи побудови іміджу організації?
3. Чи можна істотно змінювати імідж, при цьому практично нічого не змінюючи в самій компанії?
4. Охарактеризуйте поняття «репутація організації».
5. Що є основою для формування ділової репутації?
6. Чому репутація є категорією суто раціональною?
7. Як корелюються поняття «імідж» і «репутація»?
8. Чому взаємодія іміджу, бренду і репутації вбачається як фактори успішності організації на ринку?
9. З яких основних компонентів складається корпоративна репутація?
10. У чому полягає сутність корпоративної місії і корпоративного бачення?
11. Які є фактори формування корпоративної репутації?
12. Як складаються рейтинги корпоративної репутації?
13. Які характеристики важливі для репутації компанії як роботодавця?
14. Які елементи включає HR-бренд?
15. У чому полягає важливість сильного HR-бренду компанії?
16. Охарактеризуйте сутність і структуру «ціннісної пропозиції роботодавця».

Лекція 3. Інформаційні засади репутації.

Мета вивчення теми: проаналізувати найбільш значущі інформаційні технології формування ділової репутації; визначити алгоритм проведення комунікаційного та репутаційного аудиту організації; окреслити сутність та спрямованість інформаційної політики організації.

План

3. 1. Репутаційний аудит.

3.2. Інформаційний і комунікаційний аудит.

3. 3. Репутаційні стратегії.

3.4. Інформаційна політика організації: сутність, ціль, інструменти, принципи.

Висновки.

Питання для самоконтролю.

Перелік ключових термінів: репутаційний аудит, інформаційний і комунікаційний аудит, репутаційні стратегії, інформаційна політика організації.

3. 1. Репутаційний аудит

Добре відома істина, що якщо самі компанії не займаються своєю репутацією, то за неї це зроблять конкуренти. Будь-які дії, будь-яка комунікація, так чи інакше стосуються компанії і впливають на її репутацію. Природно, що серед всієї цієї активності є багато випадкової, недостовірної, а часом і наклепницької інформації про організацію. Все це стихійно накопичується, і, якщо компанія спеціально цим не займається, репутації завдається серйозна шкода. Щоб взяти цю ситуацію під контроль, необхідно діяти усвідомлено і раціонально щодо формування ділової репутації. Передусім потрібно вивчити той образ, який вже встиг скластися про організацію, зрозуміти, наскільки він відповідає дійсності. Отримавши можливо повну інформацію про те, як сприймають компанію оточуючі, стане зрозуміло, що і в яких напрямках вимагає змін і корекції. Цю задачу виконує репутаційний аудит – технологія, що дозволяє отримати інформацію про загальне сприйняття компанії.

Як вже зазначалося вище, зовнішні та внутрішні цільові аудиторії ділової репутації відрізняються за своїми очікуваннями і уявленнями, тому підходи до аналізу їхньої думки про компанію теж повинні бути різними. Серед цілей аудиту зовнішніх комунікацій: отримання інформації для стратегічного планування та управління комунікаціями; виявлення та опис існуючого образу компанії в уявленні зовнішніх цільових аудиторій; опис основних складових характеристик ділової репутації компанії; ставлення до неї різних цільових груп; розробка рекомендацій з управління репутацією в зовнішніх цільових групах. Цілі аудиту внутрішніх комунікацій: вивчення особливостей сприйняття компанії її співробітниками; отримання зворотного зв'язку від персоналу; оцінка ставлення компанії до запитів своїх працівників; оцінка робочої атмосфери в компанії.

Репутаційний аудит починається з аналізу внутрішніх документів компанії. Серед них: місія компанії, маркетингова політика, інформаційна політика, соціальна політика, кадрова політика. Далі дуже важливо отримати думку про компанію представників цільових груп. Найбільш ефективний шлях – це опитування цільових груп (клієнти, постачальники, співробітники, конкуренти, лідери громадської думки).

Після аналізу всієї інформації важливо отримати відповідь на три ключових питання:

Чи розуміє компанія очікування своїх основних цільових аудиторій?

Які кроки вона робить в напрямку цих очікувань?

Чи розповідає вона про вжиті кроки в ЗМІ?

Відповіді на ці питання дають чітку картину, де канали комунікації між компанією та її аудиторіями працюють неефективно або взагалі не працюють.

Як показує практика, зазвичай виникає три зони комунікаційних розривів: нерозуміння очікувань; неправильні дії; погане інформування.

Вдалим інструментом оцінки ефективності комунікаційної активності компанії є міжнародна методика Global Reputation Index. Вона базується на інтегрованому підході, що включає аналіз присутності компанії в медіапросторі та опитування ключових експертів ринку, клієнтів, партнерів. На основі отриманих даних розраховується коефіцієнт репутації, який у комплексі з докладними результатами репутаційного аудиту дозволяє оцінити ефективність зусиль компанії в сфері комунікацій. Зазвичай при розрахунку індексу оцінюються такі фактори: конкурентна позиція на ринку, імідж, популярність брендів, частота згадок у пресі, контекст згадок.

Методика розрахунку Global Reputation Index передбачає визначення наступних індексів.

Таблиця 3.1 – Методика розрахунку Global Reputation Index

індекс	зміст
індекс популярності	оцінює популярність компанії окремо для ЗМІ і широкої громадськості; розраховується шляхом опитувань серед населення та виявлення частоти згадувань у ЗМІ
індекс довіри	визначається окремо для ЗМІ і широкої громадськості; розраховується шляхом опитувань населення та виявлення тональності згадок у ЗМІ; у однієї і тієї ж компанії ці індекси можуть істотно відрізнятися.

Репутаційний аудит дозволяє зрозуміти завдяки вимірам існуючої репутації, наскільки реальний репутаційний профіль близький до бажаного. Таке порівняння допомагає намітити шляхи руху до ідеальної моделі, що і є сутністю репутаційного менеджменту.

Результат репутаційного аудиту – перший PR-документ, що дозволяє вибудовувати ефективні інформаційні канали і транслювати позитивний імідж компанії. Зазначене сприяє капіталізації бренду, привертає увагу ЗМІ, підсилює лояльність клієнтів і бізнес-експансію.

Регулярне проведення репутаційного аудиту стає важливим і цінним тоді, коли публічність компанії набуває «вартісний» сенс. Це особливо важливо для компаній, чії акції котируються на біржах, або для таких, що прагнуть вийти на IPO (від англ. Initial Public Offering – первинна публічна пропозиція акцій, первинне публічне розміщення). Природно, це є життєво важливим для компаній, бізнес яких базується на довірі клієнтів: банки, страхові, аудиторські, консалтингові компанії тощо.

Ідеальний профіль репутації означає, що йдеться про репутацію, яка найбільш прийнятна для всіх цільових груп аудиторії компанії і є повністю збалансованою, що дозволяє вирішувати ключові бізнес-завдання. Різні експерти пропонують для конструювання ідеального профілю репутації компанії наступну технологія.

Відбираються експерти, які методом арбітражу виявляють фактори ідеальної репутації. Найчастіше серед таких згадують наступні: хороші фінансові показники компанії, успішність бізнес-розвитку, ефективність менеджменту, якість продуктів і послуг. Це так звані "жорсткі" фактори, що безпосередньо стосуються бізнесу компанії. "М'які" фактори: етика ведення бізнесу і зовнішній імідж компанії, кадровий потенціал, інформаційна діяльність компанії, імідж компанії як ідеального роботодавця, соціально відповідальна поведінка.

Репутаційний аудит дозволяє зробити зріз громадської думки про компанію в певний момент часу, це така моментальна фіксація репутаційного профілю компанії. Однак такий одноразовий захід явно недостатньо, щоб оцінити репутаційні активи організації в регулярному режимі. Ці активи формуються в результаті щоденного управління репутацією, тобто раціонального відбору, структурування, цілеспрямованого використання інформації про компанії, формуючи тим самим, сприятливий інформаційний простір навколо неї.

3.2. Інформаційний і комунікаційний аудит.

Оскільки репутація розглядається як основна конкурентна перевага, на її формування та управління впливають три блоки факторів: а) якість продукту, поведінка персоналу, рівень обслуговування клієнтів; б) визначення місії компанії (соціально значуща ідея, покладена в основу діяльності); в) оцінка компанії в засобах масової інформації, ставлення до неї лідерів громадської думки і державних структур. Так як сучасний світ – це світ інформаційних технологій, конкурентні переваги в бізнесі багато в чому пов'язані з інформаційною складовою. Грамотно вибудовані комунікації між компанією і суспільством – це важливий ресурс підвищення вартості бізнесу. Ці завдання мають технологічний характер реалізації і вирішуються за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Репутаційний менеджмент – це управління інформаційним простором навколо організації. З цією метою передусім здійснюється регулярний моніторинг ЗМІ. Чим більше і впливовіше компанія, тим частіше вона

опиняється в полі зору журналістів. Саме завдяки активності ЗМІ і створюється ділова репутація компанії. Регулярний моніторинг ЗМІ дозволяє вирішувати наступні завдання: отримувати точне уявлення про те, де, як і чому в ЗМІ спотворюється або замовчується інформація про компанію або персони, як підвищувати ефективність роботи з профільним журналістським пулом, формулювати ключові напрямки комунікаційної активності на етапі її розробки або удосконалення, коригувати реалізовану маркетингову і комунікативну стратегію, оцінювати ефективність PR-діяльності компанії, отримувати інформацію про поведінку чи стратегії конкурентів на ринку.

Моніторинг ЗМІ дозволяє провести як кількісний, так і якісний аналіз інформаційного простору. Типи застосовуваного аналізу:

а) кількісний – фіксується кількість і динаміка згадувань і охоплення аудиторії за формулою $P=A*B*C$, де А – кількість публікацій у виданні; В – тираж видання; С – кількість читачів на один примірник видання;

б) якісний – параметри фіксації тут контекст і емоційна подача, де тон публікацій оцінюється за формулою $=D*E*F$, де В – нейтральні публікації; У – позитивні; А – проблемні.

Тематика моніторингу залежить від його мети. Найчастіше це або медіа-аналіз ситуації в галузі або поточний образ компанії в ЗМІ. Не менш важливим є питання про те, які сфери діяльності компанії охоплює моніторинг, оскільки внутрішнє і зовнішнє комунікаційне середовище компанії істотно відрізняється один від одного і мають різні параметри медіадослідження. Для проведення будь-якого моніторингу необхідно задати два основних критерії: цільові ЗМІ та ключові слова пошуку. Важливий і такий момент, як регулярність моніторингу. Великі компанії проводять щоденний моніторинг, результатом якого стає прес-кліппінг. Щоденний моніторинг служить базою для щотижневих і щомісячних звітів.

На базі отриманого аналізу публікацій можна оцінити медіарепутацію компанії. Таке дослідження передбачає створення наступних етапів: інформаційного профілю, який включає структуру інформаційних приводів і основних тем, з яких складається актуальний образ компанії; медіапрофіля, (рейтинг різних джерел, які вносять помітний внесок у формування образу компанії: ЗМІ, експерти, блогери, журналісти, лідери думок); репутаційної карти (порівняння ситуації в ЗМІ репутації компанії з репутацією конкурентів з урахуванням значущих параметрів для даного типу компаній).

Повну інформаційну картину представленості компанії в медіапросторі може дати тільки проведення ще одного дослідження – комунікаційного аудиту. Це – докладний моніторинг і аналіз всебічної інформації про компанію, отриманої від неї самої. Для отримання інформації використовують різні відкриті джерела, крім ЗМІ. У стандартний набір цих джерел входять: аналіз внутрішніх документів компанії, опитування співробітників, експертне опитування, поглиблене інтерв'ю з керівництвом компанії.

Після отримання вихідної інформації про компанію за допомогою репутаційного аудиту, моніторингу ЗМІ та комунікаційного аудиту, необхідно

створити основу репутації. – переконливу історію організації, у якій вона виглядала б сильною, успішною, динамічною, спрямованою в майбутнє. Професіонали визначають таку історію як «легенда». Невірно думати, що "легенда" – це красива казка, яка жодним чином не стосується реальності. Навпаки, у ній не повинно бути жодного слова неправди. Будь-яка брехня рано чи пізно розкривається, що неминуче завдасть репутаційної шкоди. З іншого боку, образ успішної компанії не передбачає акцентування уваги на невдачах і слабкостях. Секрет успіху – у інтерпретації фактів, ситуацій і обставин.

У будь-якій великій компанії регулярно відбуваються різні події, але їхня оцінка в різних аудиторіях може бути абсолютно несхожою. Ось тут і виникає необхідність управління інформацією, що передбачає установку певних інформаційних фільтрів, щоб публічними ставали тільки відомості, які працюють на репутацію. При цьому для всіх цільових аудиторій повинна бути вироблена єдина версія «історії успіху», тільки тоді навколо компанії буде складатися бажане інформаційне поле. Зазначеного завдання можна домогтися за допомогою правильно сформульованих "ключових повідомлень". Саме вони описують найважливі переваги компанії, її продукту, послуг тощо. Це повідомлення може бути стисло до розміру однієї фрази або навіть одного слова. Ключові повідомлення призначені для використання в різних форматах. Саме з них готується інформація як для розміщення в ЗМІ (PR-тексти), так і виключно журналістські матеріали.

Для розробки «легенди» необхідно знайти таке ключове повідомлення, яке б дозволило зробити головний акцент на тих перевагах компанії, які складають її гордість.

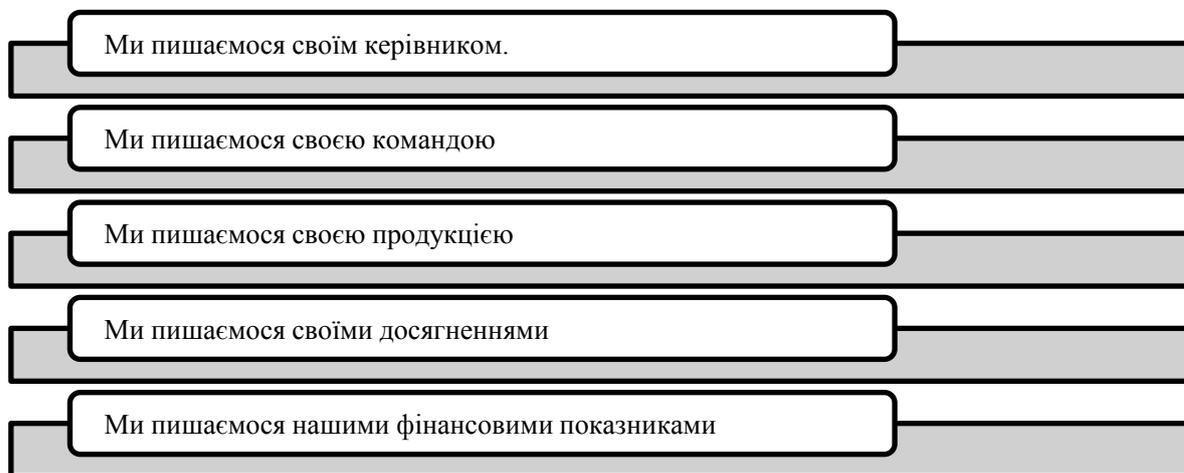


Рис. 3.1 – Найбільш типові ключові повідомлення для «легенди»

Отже, створюючи «легенду» компанії, не варто приховувати ті негативні факти, які рано чи пізно можуть стати надбанням гласності. Відкритість і чесність компанії в комунікаціях тільки підвищить повагу до неї. Далі необхідно постійно і регулярно транслювати інформаційні повідомлення, у яких згадується компанія, її продукти, керівництво, події тощо в адресному і структурованому вигляді. Для організації цього процесу необхідний особливий алгоритм. Параметри його задає інформаційна політика компанії, яка покликана організувати процес трансляції різними аудиторіям відомостей про значущі

корпоративні дії, події та результати діяльності компанії. Головний принцип інформаційної політики – забезпечити повноцінність і рівнодоступність інформації всім заінтересованим сторонам: акціонерам, регулюючим і наглядовим органам, співробітникам, представникам ЗМІ, фінансовій спільноті та інвесторам, громадським організаціям і широкому загалу.

3.3. Репутаційні стратегії

Перше що потрібно зробити при плануванні діяльності в сфері репутаційного менеджменту – вибрати вірну репутаційну стратегію. Експерти виділяють п'ять стратегій управління репутацією компанії залежно від її основи. Так, сформована з мінімальною участю компанії (або без неї) репутація завжди має один або кілька об'єктів, на які переважно і направлена оціночна думка зацікавлених груп. Такими об'єктами можуть виступати: керівництво, команда (співробітники), продукція або послуги, досягнення, фінансові показники.

При виборі репутаційної стратегії важливо прораховувати наперед, як вона може спрацювати в кризовій ситуації. Очевидно, що, коли кожне слово і дія компанії критично розглядається громадськістю, перевіряється ЗМІ та експертами, компанії зручно мати особу, яка задовго до виникнення кризової ситуації подбає про налагодження потрібних контактів і регулярно інформування зацікавлених груп про роботу компанії. Чим відоміше ім'я цієї людини "в прив'язці" до компанії, тим з меншою кількістю проблем компанія зіткнеться, намагаючись донести свою точку зору до громадськості під час кризи.

Отже, стратегії, об'єкт яких людина (керівник або команда), користуються незаперечною перевагою перед стратегіями, об'єкт яких "неживий" (досягнення, фінанси або продукція). Саме з цієї причини три останні стратегії рідко використовуються в чистому вигляді, без поєднання з іншими. Адже якщо компанія потрапляє в кризову ситуацію і їй, на додачу до відстоювання своєї позиції, доведеться вводити в довіру публіки спікера, про якого раніше ніхто не чув, рівень довіри до нього буде дорівнювати рівню довіри до компанії в сформованій ситуації. Навіть коли використовується стратегія, побудована в основному навколо продукції, значна увага приділяється налагодженню спілкування з споживачами, щоб донести до них основні цінності компанії і попередити можливі кризи.

Незважаючи на те, що інвестиції в репутацію компанії – це довгострокові вкладення, віддачу від яких повністю вдасться виміряти лише через кілька років, керівникам компаній сьогодні важливо усвідомити, що якщо в компанії немає стратегії управління власною репутацією, у конкурентів напевно є своє бачення її репутації. Тільки варіант конкурентів самої компанії може не сподобатися.

Стратегія «Керівник – наша гордість». Коли репутація компанії нерозривно пов'язана з репутацією її керівника, плюси очевидні: впізнавана персона викликає довіру заінтересованих груп. Всім відомо, до кого звертатися

з нагальних і стратегічних питань роботи компанії. До того ж публічний керівник часто розглядається співробітниками як модель для наслідування і виступає сам у ролі чинника мотивації.

Важливо розрізнити дві ситуації. Перша – керівник є ключовим об'єктом суспільної довіри і репутаційної стратегії компанії. Друга – він знаходиться в центрі комунікацій, тому що одноосібно ухвалює всі рішення аж до найдрібніших операційних деталей. Останній варіант найбільш часто зустрічається, хоча останнім часом спостерігається початок активних спроб власників збудувати професійне управління активами компаній. Друга ситуація часто призводить до перенесення неоднозначного або негативного ставлення до керівника компанії на її продукцію і репутацію, у цьому полягає найбільш серйозний недолік такої стратегії. Ще одним недоліком стратегії «Керівник – наша гордість» є ймовірність погіршення репутації компанії з уходом керівника. Якщо харизматичний керівник вибудовує управління під себе, під свої зв'язки і контакти, звільнення такого керівника, як правило, означає і «прощання» компанії з низкою вигідних клієнтів, партнерів, а то і співробітників.

Стратегія «Команда – наша гордість». Коли діяльність компанії диверсифікована, і різні її напрямки слабо взаєпов'язані або представлені окремими бізнес-одинацями. Керівник компанії, який відповідає за загальне управління багатьох напрямків, не зможе підтримувати ефективну комунікацію зі специфічних питань із широким спектром цільових груп. У такому випадку об'єктом репутаційної стратегії компанії буде команда співробітників, що відповідають за різні напрямки її діяльності. Особливо цінна команда як основа репутації компаній, що пропонують експертні послуги або технологічні рішення, хоча разом з іншими репутаційними стратегіями цей підхід застосовується в багатьох сферах бізнесу.

Так, репутація компанії McKinsey повністю заснована на цінності її консультантів. Причому така стратегія допомагає залишившим компанію консультантам у пошуку роботи, оскільки в суспільній свідомості кожен колишній консультант McKinsey є "шматочок" цієї компанії, з високими стандартами, знаннями і зв'язками. Колишні співробітники McKinsey керували такими компаніями, як IBM (Лу Герстнер) і American Express; а радник колишнього канцлера ФРН Гельмута Коля Герб Хецлер також був вихідцем з McKinsey. Стратегія фокусу на співробітників працює і в зворотний бік: той факт, що в McKinsey цінують і просувають тямущих фахівців, приваблює в компанію здатних витримати їхній конкурентний підхід до розвитку кадрів: «на просування або на виліт» (up or out).

Використання такої стратегії також виправдано, коли компанія має портфель брендів, за кожен з яких або кілька відразу відповідає окремий менеджер, що забезпечує налагодження відносин з цільовими групами. Або коли численний персонал компанії щодня спілкується з безліччю людей і репутацію компанії одночасно повинні «нести на собі» десятки і сотні співробітників, як, наприклад, у сфері роздрібної торгівлі. До того ж, коли

баланс довіри і комунікації розподілені між кількома людьми, завжди є можливість отримати потрібну інформацію про компанії, навіть за відсутності однієї з ключових персон.

До недоліків стратегії «Команда – наша гордість» можна віднести нерівномірність розподілу уваги громадськості між публічними персонами компанії, внаслідок чого одна або кілька з них все одно будуть сприйматися як "обличчя компанії" через більшу популярність. А якщо йдеться про команду керівників, то існує можливість затримок у прийнятті рішень, через що можуть страждати відносини різних членів команди з різними цільовими групами.

Стратегія «Продукція – наша гордість». Здавалося б, компанія не може спілкуватися із зовнішнім світом і не говорити про свою продукцію чи послуги. Однак при використанні стратегії, фокусом комунікацій у якої є продукція чи послуги компанії, основний акцент у просуванні робиться саме на тому, *що* компанія пропонує ринку, залишаючи «в тіні» всі інші її гідності. До плюсів такої стратегії можна віднести той факт, що якість продукції легко перевірити, а нова продукція легше продається в умовах довіри до наявної на ринку. Можливе також використання авторитетних думок експертів і споживачів на користь репутації компанії. Подібним чином формують репутацію компанії, наприклад, в міжнародному готельному бізнесі – кожна мережа такої ж стратегії дотримуються компанії, що володіють великими портфелями диверсифікованих брендів (Procter&Gamble, Unilever, Kraft Foods, Nestle).

Враховуючи те, що кількість брендів у портфелі таких компаній часто перевищує 100, настільки ж інтенсивно "навантажувати" цільові групи, на додачу до стількох найменувань і характеристик продукції, інформацією про інші переваги компанії було б справжнім випробуванням для одержувачів подібної інформації. До того ж продукція, пропонована такими компаніями, користується широким споживчим попитом, проста в обігу та її вигоди можна оцінити досить швидко, виходячи з реклами і численних промоакцій. Якщо ж продукт не подобається, він викидається і купується інший, подібний за властивостями — благо вибір є.

До недоліків цієї стратегії можна віднести "неживість" продукції як об'єкта комунікацій, як правило, компенсуються змішанням декількох стратегій управління репутацією. Так, для ефективного управління репутацією з фокусом на продукції компанії особливо важлива ретельна інформаційна робота та дослідження ринку, а також зворотній зв'язок для виявлення ключових питань і потреб цільових груп споживачів.

Стратегія «Досягнення – наша гордість». Як правило, використовується на додаток до інших стратегій. Ця стратегія передбачає, що фокусом комунікацій компанії є те, чого вона досягла за час своєї роботи (скільки років на ринку, показники успішних проектів тощо). Особливо часто таку стратегію вибирають компанії, що пропонують впровадження технологічних рішень, оскільки їхній досвід роботи на ринку і кількість успішних впроваджень – найбільш важливі показники для формування репутації.

До недоліків стратегії можна віднести ту ж «знеособленість» досягнень компанії, а також те, що досягнення знаходяться в минулому і швидко забуваються. Людина ж, не знайома з компанією, може просто поставити їх під сумнів. Компенсувати цей недолік можна розбудовою стратегії навколо декількох об'єктів. Так, гарантом якості продукції та достовірності досягнень компанії цілком може бути її команда.

Стратегія «Фінанси – наша гордість». Така стратегія найбільш часто використовується різними фінансовими структурами. Наприклад, банками, оскільки фінансові показники – найбільш достовірне підтвердження спроможності таких компаній. Фінансова стабільність не викликає питань, до того ж, виходячи з фінансових показників компанії легко порівняти з конкурентами по галузі і зробити відповідні висновки. Абсолютно всі банки в тій чи іншій мірі застосовують цю стратегію, оскільки іншої діяльності, крім фінансової, вони не ведуть.

Основний недолік цієї стратегії в тому, що в чистому вигляді на сьогоднішній день вона практично нежиттєздатна, оскільки довіра до банку формується комплексом показників і фінансові результати – важливий, але не єдиний із них.

В умовах конкуренції на ринку банківських послуг для формування і закріплення потрібної репутації та з метою виділитися на тлі конкурентів часто використовується репутаційна стратегія з декількома об'єктами: фінансові показники, досягнення, продукція і команда. Залежно від комунікаційної політики банку акценти при реалізації стратегії розставляються по-різному. А оскільки люди несуть гроші в банк, довіряючи не якійсь безликій структурі, а її колективу, керівникам і досвіду роботи на ринку, "мікс" стратегій в даному випадку необхідний. Адже вкладники фактично вірять банку на слово.



Рис. 3.2 – Загальна схема комунікації

Одні і ті ж якості залежно від ситуації можуть бути негативно оцінені громадськістю або ж їх можна перетворити на конкурентну перевагу. Вони можуть викликати захоплення натовпу або ж піддатися критиці оточуючих. У класичному варіанті лідер все ж повинен вести себе адекватно не тільки сьогоднішньої ситуації, але і до змін, які повинні відбутися в найближчому майбутньому. У цьому випадку шанси знайти репутацію високого рівня різко збільшуються.

Споживання репутації знижує невизначеність уявлень про людину, комерційну фірму або державну структуру у тих, хто передбачає підтримувати з ними ділові відносини. Тому репутацію слід розглядати як стратегічний інструмент індикативного (рекомендаційного) планування відносин з іншими людьми, допомагає встановлювати і розвивати взаєморозуміння при сприйнятті загальних проблем.

3. 4. Інформаційна політика організації: сутність, ціль, інструменти, принципи

Репутаційний менеджмент розглядає трансляцію інформаційних повідомлень як безперервний, добре структурований і адресний інформаційний потік. Очевидно, що для організації цього процесу потрібно сформувати алгоритм комунікаційної взаємодії компанії з цільовими групами, використовуючи при цьому засоби масових комунікацій. Параметри цього алгоритму задає інформаційна політика компанії, яка покликана організувати процес трансляції різним аудиторіям відомостей про значущі корпоративні дії, події та результати діяльності компанії.

Головний принцип інформаційної політики – забезпечити повноцінність і рівнодоступність інформації всім стейкхолдерам: акціонерам, регулюючим і наглядовим органам, співробітникам, представникам ЗМІ, фінансовим колам і інвесторам, громадським організаціям тощо. Відтак, необхідно визначити, яку форму комунікації можна вважати найбільш ефективною для зміцнення авторитету компанії.

Таблиця 3.1 – Відмінності між пропагандою і PR

Пропаганда	PR
мета — привернути прихильників і тримати їх у підпорядкуванні	мета — домогтися взаєморозуміння і добровільно залучити на свій бік
одностороння комунікація без обговорення	двостороння комунікація
нав'язування потрібної точки зору	формування громадської думки
не завжди враховуються етичні аспекти	ґрунтується на етичних нормах
можливо спотворення і фальсифікацію фактів	здійснюється тільки чесними засобами
приховування частини фактів	повна відкритість
переконання з метою залучення прихильників	переконання з метою досягнення взаєморозуміння
передбачення єдиної точки зору	передбачає плюралізм думок
"лозунгова" форма подачі інформації, що виключає її аналіз	більш переконлива і різнобічна форма подачі інформації, що припускає її аналіз
звернення до емоцій людини	звернення як до емоцій, так і до розуму людини

Як уже не раз зазначалося, PR – це особлива функція управління, яка сприяє встановленню і підтримці спілкування, взаєморозуміння і співпраці між організацією і соціумом, а також допомагає керівництву організації бути поінформованим про думку і вчасно реагувати на неї.

Іншим комунікаційним інструментом є пропаганда (від лат. *propaganda* – те, що підлягає поширенню), яка передбачає розповсюдження політичних,

філософських, наукових, художніх і інших поглядів та ідей з метою їхнього впровадження в суспільну свідомість і спонукання до масової практичної діяльності.

Основні елементи процесу пропаганди: її суб'єкт (соціальна група, інтереси якої виражає пропаганда), зміст, форми і методи, засоби або канали пропаганди (радіо, телебачення, друк, система лекційної пропаганди тощо), об'єкт (аудиторія або соціальні спільноти, яким адресована пропаганда). Вирішальним для розуміння процесу пропаганди є соціальні інтереси її суб'єкта, їхня кореляція з інтересами суспільства в цілому і окремих груп, до яких звернена пропаганда. Це визначає її зміст і суттєво впливає на вибір форм, методів і засобів пропаганди.

В принципі пропаганда і PR досить схожі між собою, зокрема в гносеологічній природі цих явищ. І PR, і пропаганда прагнуть впливати на цінності, орієнтуючись на довгостроковий результат. Відмінності між ними полягають у способах маніпуляції. Як свідчить таблиця 3.1, пропаганда є потужним зряддям тоталітарних режимів, завдання яких – блокувати будь-яке інакомислення. У свою чергу, демократичні держави з ринковою економікою можуть існувати тільки при наявності плюралізму думок і альтернативних засобів масових комунікацій, що можна забезпечити тільки засобами PR.

Технології зв'язків з громадськістю організують вільний обмін інформацією, на основі якого і формується ділова репутація учасників ринку. Отже, всі комунікаційні технології по зміцненню репутації будуть ефективні тільки в тому випадку, якщо вони будуть здійснюватися засобами PR.



Рис. 3.1 - Основні розділи інформаційної політики

Окремо доцільно зупинитися на такому понятті, як пабліситі (від англ. Publicity – публічність, гласність) – популярність кого-небудь або чого-небудь. Пабліситі створюється за допомогою поширення інформації про об'єкт потрібними каналами. Не випадково пабліситі часто сприймають як синонім

PR. Насправді це лише один з інструментів зв'язків з громадськістю. Пабліситі – це позитивна популярність організації, її керівництва та персоналу, формована з використанням ЗМІ.

Однак було б помилкою вважати, що популярності для формування стійкої ділової репутації цілком достатньо. Медійна популярність дуже недовговічна. Для того щоб позитивна ділова репутація компанії залишалася стабільним довгостроковим активом, необхідні реальні практичні дії та досягнення організації і правильне, своєчасне інформування про це.

При розробці інформаційної політики враховуються всі аспекти життєдіяльності організації, починаючи з регламентації доступу співробітників до конфіденційної інформації і закінчуючи системою взаємодії зі ЗМІ.

Висновки

Репутаційний аудит – технологія, що дозволяє отримати інформацію про загальне сприйняття компанії, зрозуміти завдяки вимірам існуючої репутації, наскільки реальний репутаційний профіль близький до бажаного. Таке порівняння допомагає намітити шляхи руху до ідеальної моделі, що і є сутністю репутаційного менеджменту. Ідеальна модель репутації – це репутація, яка найбільш прийнятна для всіх цільових груп аудиторії компанії і є повністю збалансованою, що дозволяє вирішувати ключові бізнес-завдання.

Цілі репутаційного аудиту: отримати загальну картину сприйняття компанії внутрішніми і зовнішніми цільовими аудиторіями; визначити рівень довіри до компанії; визначити рівень популярності і впливовості компанії; виявити невідповідності між декларованим і об'єктивно сформованим образом компанії; виявити комунікаційні розриви компанії; отримати інформацію для формування та управління комунікаціями з компанією з цільовими аудиторіями.

Основними функціями комунікаційного аудиту є: оцінка; управлінсько-стратегічна; інформаційна; прогнозна. Метою інформаційного аудиту є оцінка комунікаційної активності компанії для розробки і прийняття управлінських рішень, спрямованих на формування, коригування та підтримку позитивного іміджу компанії, збереження та підвищення вартості її репутації на ринку.

Інформаційний аудит – комплексна оцінка комунікаційної (інформаційної) політики компанії за певний період часу. До завдань інформаційного аудиту слід віднести: оцінку ефективності роботи з окремими каналами масової комунікації; оцінку активності компанії в інформаційному полі; виявлення та аналіз реального іміджу компанії; оцінку ефективності роботи зі ЗМІ; аналіз і оцінку реального досягнення поставлених цілей і завдань.

Це – ефективний інструмент отримання зворотного зв'язку про ефективність реалізації інформаційної політики компанії, досягнення цілей і розв'язання базових завдань стратегії формування іміджу організації. Такий аналіз дозволяє відтворити наявний портрет компанії і побачити, як вона

повинна змінитися в майбутньому, крім того, він є ключовим індикатором діяльності компанії в області зв'язків з громадськістю.

Питання для самоконтролю

1. Навіщо організації потрібно репутаційний аудит?
2. У чому полягають цілі аудиту зовнішніх комунікацій?
3. У чому полягають цілі аудиту внутрішніх комунікацій?
4. Розкрийте методи збору інформації для репутаційного аудиту.
5. Які є головні питання репутаційного аудиту?
6. Хто є уасниками експертних опитувань?
7. Охарактеризуйте типові зони комунікаційних розривів.
8. Які є інструменти оцінки ефективності комунікаційної активності компанії?
9. Що таке і як розраховується коефіцієнт репутації?
10. Розкрийте методіку Global Reputation Index.
11. Що показує індекс популярності?
12. Що визначає індекс довіри?
13. Що таке ідеальний профіль репутації?
14. Які є пріоритетні фактори репутації (жорсткі) та інші фактори репутації (м'які)?
15. Що це таке – моніторинг ЗМІ?
16. Які типи аналізу ЗМІ вам відомі?
19. Що означає прес-кліппінг як результат моніторингу ЗМІ?
20. Які є способи оцінки медіарепутації компанії?
21. Охарактеризуйте інформаційний профіль, медіапрофіль, репутаційна карта як етапи аналізу медіаактивності.
22. У чому полягають цілі і завдання комунікаційного аудиту?
23. Чому розробка «легенди» є основою формування репутації організації?
24. Які стандартні ключові повідомлення використовуються для «легенди»?

Розділ 2. Технології репутаційного менеджменту

Лекція 4. Управління корпоративною репутацією.

Мета вивчення теми: визначити основні технології репутаційного менеджменту і проаналізувати напрями діяльності фахівця з репутаційного менеджменту при розбудові позитивних двосторонніх комунікацій з певною цільовою аудиторією.

План

- 4.1. Розбудова системи внутрішньокорпоративних комунікацій.
- 4.2. Взаємодія зі ЗМІ.
- 4.3. Корпоративна соціальна відповідальність, спонсорство, благодійність.
- 4.4. Розбудова зв'язків з державними структурами і владою (GR) та з інвесторами (IR).

Висновки

Питання для самоконтролю

Перелік ключових термінів: внутрішньокорпоративні комунікації, взаємодія зі ЗМІ, корпоративна соціальна відповідальність, спонсорство, благодійність, зв'язки з державними структурами і владою (GR), зв'язки з інвесторами (IR).

4.1. Побудова системи внутрішньокорпоративних комунікацій

Корпоративні елементи репутації, як вже зазначалося раніше, визначають як зовнішню, так і внутрішню сторони репутації.

Співробітники компанії – це найважливіша цільова аудиторія. З одного боку, вони є творцями і носіями репутації організації, з іншого – її активними користувачами. Комунікації з персоналом сьогодні вимагають особливих технологій, що пов'язано з серйозними змінами на світових ринках праці. Одним із проявів технічного прогресу є бурхливий розвиток працевзберігаючих технологій, які призводять до скорочення зайнятості та структурних змін ринку праці. Такі поняття, як "довічний найм" і "постійна робота" перестають існувати. Як наслідок – багато співробітників не надто тримаються за своє місце і завжди готові його змінити на більш привабливе.

Якщо порівняно недавно вирішальну роль при вступі на роботу грала заробітна плата, то сьогодні матеріальні умови в компаніях практично зрівнялися: початківці або фірми, що динамічно розвиваються, готові заохочувати цінних фахівців не менш, ніж великі корпорації. Головним критерієм при виборі місця роботи стає авторитет організації. Іншими словами, залучити і тим більше утримати кваліфікованого співробітника стає все важче. Для цього потрібні нові підходи і технології, що дозволяють підвищити лояльність співробітників, а останнє неможливо без зміцнення довіри до організації.

Отже, управління репутацією компанії має бути орієнтоване на трудовий колектив як найважливішу цільову аудиторію, а побудову

внутрішньокорпоративних комунікацій необхідно розглядати як обов'язкову складову репутаційного менеджменту.

Як вважає Фрайзер П. Сайтел, якщо організація хоче "достукатися" до своїх співробітників, їй потрібно керуватися такими принципами, практична реалізація яких дозволяє мотивувати людей на високо продуктивну працю і успішно вирішувати багато бізнес-завдань, оскільки будь-якому співробітникові небайдуже, які цілі ставить перед собою організація, які цінності сповідує, чи близькі вони йому.

На думку професора Гарвардської бізнес-школи Джона Коттера, людині завжди хочеться знайти щось дивне в тому, що вона робить, і вірити, що плоди її праці корисні людям. Цю думку розвиває колишній глава департаменту внутрішніх комунікацій компанії Херох Роджер д'Апрікс, який екстраполював піраміду головних людських потреб Маслоу на ключові потреби співробітників. На його думку, особі, передусім, важливо розуміння стабільності і власної значущості в компанії. Тому бажано отримати відповідь на три запитання: У чому полягає моя робота? Чи добре я її роблю? Які інструменти використовуються для оцінки моєї роботи?

Таблиця 4.1 – Принципи внутрішньокорпоративних комунікацій

назва	зміст
повага	до особистості кожного співробітника і його роботи
чесний зворотний зв'язок	співробітник повинен знати об'єктивну оцінку своєї праці
моральне заохочення	співробітник повинен відчувати визнання за свій внесок у загальну справу; необхідно за допомогою PR—спеціалістів розробити механізм заохочення співробітників; матеріальні блага лише частково стимулюють хорошу роботу.
право голосу	якщо співробітники беруть участь у прийнятті рішень, вони будуть активно підтримують починання керівництва

Успішні компанії враховують ці потреби співробітників і орієнтуються на них у своїй внутрішньокорпоративній діяльності. Як приклад можна розглянути практику компанії "Бритіш Американ Тобакко Україна", яка поставила перед собою мету перебудувати портфель марок і наростити частку ринку, причому добитися цього, спираючись на внутрішні комунікації.

Розроблена комунікаційна програма була спрямована на те, щоб забезпечити розуміння і довіру персоналу до проведеної стратегії і добитися особистої участі кожного співробітника в бізнес-процесі. В основу програми була покладена концепція "Місія можлива", у рамках якої кожен співробітник став представником Best agents team і отримав документ з основними цілями компанії, стратегією і тактикою їхнього досягнення.

Усім працівникам роздали спеціальні чек-листи, у яких їм належало регулярно давати відповідь на питання "Як моя щоденна робота допомагає досягати цілей компанії?". Керівництво компанії організувало спеціальний

брифінг для трудового колективу, де роз'яснили всі деталі проведеної акції, крім того був показаний яскравий відеофільм про намічені позитивні зміни в діяльності підприємства.

Нарешті, за умов успішної реалізації даного проекту, колективу були гарантовані хороші грошові бонуси. Завдяки даній комунікаційній програмі була досягнута висока вмотивованість персоналу, що дозволило компанії успішно вирішити поставлене бізнес-завдання.

Не менш важливо за допомогою внутрішніх комунікацій реалізовувати й інше завдання – зміцнювати авторитет організації. Працівники пишаються своїм місцем роботи тільки за умов належної обізнаності про діяльність і реальні досягнення своєї корпорації. Сучасна організація не може нормально функціонувати в умовах внутрішнього інформаційного вакууму. За даними опитування працівників британських компаній, 60% з тих, хто вважає комунікації в своїх організаціях неефективними, збираються в найближчі два роки змінити роботу.

У нашій країні поки далеко не в кожній компанії розуміють важливість системного підходу до управління внутрішніми комунікаціями. Керівництво підчас не вважає за потрібне ділитися новинами з колективом, коментувати ті чи інші управлінські рішення. У результаті з організації починають поширюватися безглузді чутки і домисли, у працівників з'являється почуття невпевненості в завтрашньому дні, недовіра до топ—менеджменту.

Внутрішній PR має свою специфіку, оскільки його аудиторія – співробітники організації, тобто ті люди, чиє благополуччя прямо залежить від успішної діяльності компанії. Тому їхня потреба в інформації істотно вище, ніж у зовнішніх аудиторій. До того ж вони краще за інших знають про реальний стан справ у організації. Відтак, застосовні в зовнішніх комунікаціях технології недовомовленості, умовчання, зміщення акценту або фокусу уваги при роботі з співробітниками неприйнятні.

Розглянемо етапи побудови ефективно працюючих внутрішніх комунікацій (рис. 4.1).



Рис. 4.1 – Етапи побудови внутрішніх комунікацій.

На першому етапі необхідно провести діагностику стану корпоративної культури та внутрішніх комунікацій, визначити базові цінності і стандарти, що існують у організації і зіставити їх з тими стандартами і цінностями, які потрібні організації для подальшого розвитку. Не менш важливо визначити, де є розриви в комунікаційних потоках і як їх усунути.

На другому етапі починається формування єдиного інформаційного простору, що включає створення системи корпоративних ЗМІ із залученням

співробітників до роботи в них. Відтак, всі інформаційні потоки структуруються і стають керованими. Далі необхідно визначити перелік тих проблемних моментів, які вимагають обговорення з персоналом. Як правило, до них відносяться такі питання: зростання зарплат і соціальні пільги; можливість навчання та кар'єрного росту; відставки і призначення; плани розвитку компанії; корпоративні заходи.

Третій етап передбачає розробку єдиних корпоративних правил і стандартів, куди входять такі важливі документи, як філософія компанії, корпоративні цінності, корпоративна культура тощо. Важливою умовою формування довіри співробітників є ліквідація суперечностей між реальними і декларованими корпоративними цінностями. Цьому може допомогти визначення цілей, що прагне організація і правил, за якими вона рухається до них, у вигляді корпоративного кодексу.

На четвертому етапі особлива увага приділяється крокам по зміцненню лояльності персоналу. З цією метою необхідно проводити широку інформаційну кампанію, спрямовану на знайомство колективу з програмою кадрового розвитку і соціального захисту персоналу. Не варто забувати і про такі важливі канали комунікації, як різноманітні корпоративні заходи.

П'ятий, заключний, етап пов'язаний з отриманням зворотного зв'язку від колективу. Він включає оцінку ефективності проведених раніше заходів і зіставлення результатів з поставленими завданнями. На підставі цього здійснюється корекція системи внутрішніх комунікацій при змінах у організації або зміні настроїв у колективі, зміні структури власності тощо.

Зазначена робота з розбудови системи внутрішніх комунікацій повинна вестися постійно, оскільки колектив є живим організмом і постійно змінюється під впливом зовнішніх обставин. Тут дуже важливо забезпечити оперативні канали трансляції інформації. Їхній вибір великий – починаючи від мережевих ресурсів і закінчуючи зустрічами колективу з менеджментом.

Великі компанії, як правило, прагнуть забезпечити багатоканальну взаємодію між співробітниками. У той же час для успішної організації колективної роботи цілком достатньо сайту і корпоративної пошти. Внутрішній сайт забезпечує простоту комунікації між різними співробітниками і підрозділами всередині компанії, а також є джерелом корисних відомостей про роботу різних підрозділів.

Багато компаній для оперативного інформування використовують розсилки по e-mail, що дуже зручно. Втім, корпоративною поштою користуватися потрібно обережно, оскільки щоденна новинна розсилка всім без винятку може призвести до того, що через деякий час повідомлення будуть вилучати, не читаючи, як звичайний спам.

Рішення усього різноманіття поставлених завдань можливо тільки шляхом тісної співпраці між кадровою службою та PR-фахівцями, оскільки управління персоналом і управління репутацією організації стають рівнозначними елементами управлінської стратегії. Раніше кадровикам

відводилася роль посередника між менеджментом і трудовим колективом, виходячи з офіційних адміністративних регламентів.

Сучасні управлінські стандарти для вибудовування ефективних комунікацій з працівниками передбачають відмову від безособових формальних контактів з колективом. На зміну приходить багатий арсенал комунікаційних інструментів, що дозволяють доносити до кожного працівника ключову інформацію і корпоративні цінності, які зміцнюють авторитет компанії. Цими навичками в більшій мірі володіють фахівці PR-підрозділу.

Для менеджера з внутрішніх комунікацій дуже важливі три якості (рис. 4.2).



Рис. 4.2 – Основні якості фахівця з внутрішніх комунікацій

Спеціаліст з внутрішнього PR повинен чути, що відбувається в компанії, який настрої у співробітників, які у них виникають питання. Не менш важливо спостерігати за поведінкою співробітників, за тим, як вони реагують на ту чи іншу інформацію, на нові проекти та управлінські рішення керівництва. Нарешті, фахівець з внутрішніх PR-комунікацій є в рівній мірі "голосом" як колективу, так і топ-менеджменту. Він повинен пропускати через себе всі інформаційні потоки в компанії, підшуковуючи при цьому адекватні форми донесення її до аудиторії.

Такий фахівець є лідером в компанії, який вміє залучати співробітників у різні ініціативи, докладати зусиль для їхньої мотивації. Показником його успішної роботи можна вважати прагнення співробітників звертатися до нього як до посередника в донесенні інформації до іншого відділу або до керівництва.

Узагальнюючи вищесказане, розглянемо докладніше основні комунікаційні технології, що сприяють зміцненню репутації компанії та підвищенню лояльності співробітників.

Розробка комунікаційної програми.

Фахівець з репутаційного менеджменту повинен вміти вибрати з великого числа комунікаційних технологій найбільш ефективні для конкретної організації. Кожне підприємство веде бізнес по-своєму, володіє відмінним від інших набором конкурентних переваг, має власну філософію і корпоративну культуру. Відповідно його ділова репутація складається з особливих характеристик і компонентів, для роботи з якими потрібні цілком певні канали комунікації.

Саме вони є основою комунікаційної програми з управління репутацією. Складання такої програми **Технології репутаційного менеджменту** ключовий момент у роботі з управління репутацією, це конкретний план дій, який повинен привести до реалізації головної стратегічної мети – капіталізації бізнесу.

Розробка комунікаційної програми – творчий процес. Водночас у репутаційному менеджменті існують цілком стандартні, багаторазово випробувані професійні підходи і методи, що гарантують успіх. Професіоналу з управління репутацією потрібно органічно поєднати креативні компоненти своєї діяльності з технологічними. Для вирішення такого непростого завдання належить пройти такі етапи (рис. 4.3).

Розглянемо дану схему докладно. Формулювання стратегічних цілей і завдань компанії неможливо без участі власників бізнесу та топ-менеджменту, тільки вони можуть дати найбільш точну і повну інформацію про цілі і завдання свого бізнесу. Отримати ці відомості можна шляхом проведення комунікаційного аудиту, про який докладно розповідалося раніше.



Рис. 4.3 – Етапи розробки комунікаційної програми

Далі необхідно визначити, якою репутацією володіє організація, які комунікаційні розриви не дозволяють їй поліпшити свій образ в очах цільових аудиторій. Технології проведення репутаційного аудиту теж були детально розглянуті.

Відштовхуючись від результатів комунікаційного та репутаційного аудиту, фахівець з управління репутацією приступає до розробки репутаційної стратегії компанії, яка передбачає опис цільових аудиторій і їхні очікування, формування образу компанії на основі цих очікувань.

Для найбільш точної трансляції ключових повідомлень про компанію визначаються основні параметри інформаційної політики: основні канали комунікації, пули ЗМІ, формати публікацій. Нарешті, вибираються основні репутаційні технології, що допомагають зміцнювати авторитет у зовнішніх і внутрішніх аудиторіях. Особливості та можливості таких технологій докладно розглянуті вище.

Після того, як комунікаційна програма складена, необхідно приступити до її реалізації. Для успішної роботи в цьому напрямку знадобиться докладний план-графік робіт, що визначає види заходів і терміни їхнього виконання.

4.2. Взаємодія зі ЗМІ

Незважаючи на те, що в сучасному світі існує величезна кількість каналів комунікації, ЗМІ залишаються найвпливовішим джерелом інформації, а отже, найважливішим інструментом формування ділової репутації. Водночас ЗМІ – одна з ключових цільових аудиторій репутаційного менеджменту, з якою необхідно вибудовувати довгострокові ефективні комунікації.

Саме тому взаємодії зі ЗМІ як з найважливішою цільовою аудиторією присвячений особливий розділ PR, який називається *mediarelations*. Він включає комунікаційні технології, за допомогою яких можна ініціювати велику кількість безкоштовних публікацій у ЗМІ, що гарантує компанії постійну присутність у інформаційному просторі.

Плідна робота з журналістами неможлива, якщо не збудовані стабільні двосторонні відносини журналіст – PR-фахівець. Щоб вони відбулися, необхідно, щоб кожна сторона чітко розуміла і усвідомлювала потреби, цілі, завдання обох сторін взаємодії. І журналіст, і PR-фахівець є учасниками медійного бізнесу. Вони працюють з інформацією та людьми, використовуючи конкретні комунікаційні технології з метою впливу на громадську думку.

Можна сформулювати кілька етапів, необхідних для вибудовування довгострокових дружніх відносин з журналістами:

- створення пулу ключових журналістів з цільових видань, що пишуть на потрібну тематику;
- створення пулу журналістів, які проявляють стабільний інтерес до організації, як дружній, так і негативний;
- встановлення з журналістами особистих довірчих контактів, з особливою увагою до авторів негативних публікацій;
- забезпечення журналістам ключових видань ексклюзивною інформацією, організація для них інтерв'ю з першими особами компанії;
- відкритість і готовність до діалогу з представниками ЗМІ, оперативне та кваліфіковане реагування на їхні запити.

Таблиці 4.2 – Зміст роботи з інформацією журналіста і PR-фахівця

Основні параметри	Журналіст	PR-фахівець
реальність	реальне життя	ЗМІ
подія	реальна подія	ініційоване
акцент	значуща, нова, незвичайна, скандальна	інтерпретація
публічність	максимальна	мінімальна
замовник	суспільство	клієнт
обмін інформацією	інформування про новини	створення новини

Для того щоб журналісти якнайчастіше проявляли інтерес до організації, прес-службі необхідно регулярно проводити різні прес-заходи, що демонструють відкритість компанії і до того ж є гарним інформаційним приводом. При цьому важливо розуміти, який захід для преси виявиться найбільш ефективним у кожній конкретній ситуації. Розглянемо основні види прес-заходів.

Найчастіше використовуються такі їхні різновиди: прес—конференція, брифінг, прес-ланч, прес-тур, прес-клуб. Ініціювати публікації можливо не тільки шляхом організації прес-заходів. Дуже часто це завдання вирішують шляхом розсилки прес-релізів або Social media release. Це взагалі рутинна і стандартна робота прес-служб організації або фахівця з управління репутацією.

Більш просунутою технологією, ніж написання різних PR-текстів і розміщення їх на сторінках різноманітних видань, є підготовка копірайтером компанії гібридних текстів, які одночасно несуть PR потенціал і вирішують завдання з формування або корекції ділової репутації, але при цьому є абсолютно нормальним журналістським текстом. У результаті подібна публікація буде вирішувати завдання як PR, так і журналістики: інформувати, розважати і відволікати.

Найпоширеніші формати таких текстів такі.

1. Infotainment: Information (інформація) + entertainment (розвага): комерційна інформація подається у вигляді розважального тексту, збудливого цікавості читача і відволікаючого від комерційної забарвлення статті. Близько половини матеріалів ЗМІ містять саме такі публікації.

2. Informercial: Information (інформація) + commercial (оплачена публікація): стаття несе значущу для читачів інформацію, як правило, це розповідь про важливу соціальну проблему, вирішити яку береться певна компанія. Зазвичай від її імені виступає керівник або експерт. Оскільки смисловий акцент зроблений на суті проблеми, згадка про компанії не виглядає рекламою.

3. Advertorials: Advertising (реклама) + editorial (редакційна стаття): рекламний, або PR-текст, що подається як редакційний матеріал, тим самим підвищує до нього довіру читачів. Ці тексти зазвичай мають рекламне оформлення (оригінальний макет, ілюстрації, фотографії) і розміщуються на платній основі як у самому виданні, так і в спеціальних барвистих вкладках-додатках.

4. Success story (історія успіху): використовується, коли інформаційним приводом є позитивний досвід вирішення конкретної проблеми, актуальної для всіх. Такі кейси охоче публікують ділові та спеціалізовані видання, оскільки ці матеріали несуть освітній аспект, а видання як би допомагає своїм читачам, які стикаються з подібними проблемами і ситуаціями. У свою чергу, компанія, що виступає героєм публікації, нарощує свій репутаційний капітал.

5. By liner (авторська колонка): авторами є відомі популярні журналісти. Бай-лайнер іноді тільки підписує текст, готується ж він PR-відділом компанії. Однак зоряне авторство статті підвищує довіру до опублікованої інформації.

6. Q & A. Questions and answers ("запитання – відповідь"): формат публікації є не просто фактичний матеріал, поданий у зручній для сприйняття формі, але й ефективний ресурс впливу на громадську думку, оскільки створює у читача ілюзію інтерактивності. І хоча питання зазвичай вигадуються тими ж людьми, які готують відповіді на них, такий текст, тим не менш, підвищує довіру до розміщеної в ньому інформації, навіть незважаючи на її рекламний характер.

Кілька зауважень щодо необхідних елементів, які обов'язково повинні бути в публікації, що готує копірайтер для якого-небудь ЗМІ: по-перше, помітний заголовок; по-друге, інтрига або конфлікт в сюжеті; по-третє, протиставлення негативним фактам; по-четверте, стриманість у викладі,

відсутність ейфорії і хвалебного тону. Узагальнюючи, зазначимо, що алгоритм роботи зі ЗМІ може бути представлений так: визначення цільових аудиторій, формування пулу цільових ЗМІ, вибір формату публікацій.

4.3. Корпоративна соціальна відповідальність, спонсорство, благодійність

Дуже поширеним і дієвим інструментом управління ділової репутації є корпоративна соціальна відповідальність, спонсорство і благодійність. Сьогодні соціально відповідальна діяльність будь-якої організації стає нормою поведінки і частиною етики ведення бізнесу. Це обумовлено, з одного боку – соціальною активністю населення, яке виступає за те, щоб всі рішення, що зачіпають його інтереси, приймалися за його участю. З іншого – державним регулюванням ділової активності великого бізнесу в громадських інтересах, впливом соціуму на прийняття управлінських рішень у організаціях.

Більшість провідних світових компаній ще до початку ХХІ століття сформувало власну політику корпоративної соціальної відповідальності. Це – взаємопов'язаний набір політик, практики і програм, які інтегровані в процес бізнесу, ланцюжка поставок, процедури прийняття рішень на всіх рівнях компанії; передбачають відповідальність за поточну і минулу діяльність і майбутній вплив діяльності компанії на навколишнє середовище.

Концепція корпоративної соціальної відповідальності розробляється з огляду на специфіку конкретної компанії, але в цілому вона містить і універсальні компоненти, які притаманні кожній КСВ. Зокрема, це корпоративна етика, корпоративна соціальна політика щодо суспільства, політика щодо охорони довкілля, принципи та підходи до корпоративного управління, питання дотримання прав людини у відносинах з постачальниками, споживачами, персоналом.

Процес її формування починається з аудиту всіх соціальних програм компанії. Види аудиту можуть бути різними, при цьому важливо враховувати, що соціальні інновації коштують в десятки разів дешевше і приносять в десятки разів більший дохід, ніж традиційні «технологічні» інновації. Оцінка нематеріальних активів компанії, в тому числі репутації, може проводитися за системою аудиту корпоративної стійкості.

Далі йде розробка корпоративної соціальної відповідальності для напрямків, проектів і програм, розрахунок ефективності для напрямків, проектів і програм. Наступний крок – затвердження департаменту з управління корпоративної соціальної відповідальності як ключового для компанії, розробка пілотних короткострокових проектів з критеріями оцінки і вимірним результатом. І в підсумку – розробка комунікаційної програми з інформування зовнішніх і внутрішніх аудиторій.

Спонсорство – це не окремі акції допомоги та підтримки нужденних, це – планований, тривалий і ресурсномісткий комунікаційний процес. Успішна реалізація програм спонсорування робить назви компаній, що беруть участь в організації та / або підтримці різних спонсорських проектів, відомих всім (за

допомогою використання різних інформаційних каналів і ПР-дій щодо взаємодії зі ЗМІ),

Вимовляються ці назви з інтонацією особливої поваги, а імідж і репутацію компаній з цими іменами отримують додаткові позитивні імпульси. Популярність назв компаній-спонсорів забезпечує як результат той факт, що все більше покупців віддають перевагу продукції саме цих відомих компаній при виборі на ринку необхідних їм (покупцям) товарів, серед цілого ряду конкуруючих, а потенційні партнери по бізнесу обирають переважно їх для встановлення ділових відносин.

У найширшому сенсі спонсорство (від англ. Sponsor – попечитель, покровитель) визначається як діяльність по досягненню маркетингово комунікаційних цілей компанії, за допомогою широкого висвітлення в ЗМІ її соціально значущих ініціатив і дій.

Мета спонсорства – забезпечити широку популярність компанії-спонсора, сформуванню лояльності цільової аудиторії та громадськості до неї, створити, поліпшити або переформатувати її імідж, завдяки асоціюванню імені спонсора зі значущими для багатьох людей громадськими і культурними цінностями.

Одна з основних ідей спонсорства полягає в тому, що спонсор асоціює себе з об'єктом спонсорування в свідомості контактних аудиторій і так намагається «перенести» на себе позитивні характеристики спонсорованого об'єкта, наявне позитивне ставлення аудиторій і почуття емпатії (співпереживання, емоційної близькості) до нього (об'єкту спонсорування).

Крім досягнення популярності компанії, спонсорство забезпечує формування її привабливого іміджу за допомогою участі компанії в реалізації соціально значущих, резонансних проєктів. Демонстрація при цьому власної ділової та фінансової спроможності сприяє зростанню значущості компанії в бізнес-спільноті.

Основи політики корпоративного спонсорства охоплюють:

- об'єднання політики корпоративної філантропії (благодійності) і спонсорства в один документ так, щоб ці програми, доповнюючи одна одну, чітко розрізнялися;

- філософію пожертвувань – принципи відрахування компанією пожертв благодійним фондам, соціальним групам, окремим нужденним;

- програми пожертвувань – розроблені компанією програми фінансової або матеріально-речової допомоги, різних дарів, узгоджені програми заохочень і грантів тощо;

- норми прийнятності – соціально прийнятні і економічно обґрунтовані рамки, у яких плануються і реалізуються спонсорські програми та акції;

- список відібраних, за тими чи іншими влаштовуючими компанію критеріями, благодійних фондів, здатних ефективно брати участь у проведенні спонсорських кампаній і заходів;

- управління політикою в області ПР і спонсорства – як і на яких методичних засадах ця політика працює;

– доведення інформації про цю політику за допомогою використання як електронних носіїв, так і матеріальних (наприклад, поліграфічних) для розповсюдження між благодійними фондами, громадянами та іншими зацікавленими у співпраці з компанією особами і організаціями.

Залежно від типу основної цільової аудиторії виділяють такі напрямки спонсорства.

1. Спонсорство, орієнтоване на споживача продукції та / або послуг компанії (на клієтурні ринки) для вирішення таких завдань: формування обізнаності про компанію-спонсора та її товари; нагадування про вже широко відому компанію або товар; створення і / чи зміцнення позитивного іміджу спонсора за допомогою передачі йому основних характерних рис спонсорованого.

2. Спонсорство, орієнтоване на ділових партнерів компанії з метою вирішення завдань: сприяння встановленню та підтримці ділових взаємин між компанією та її бізнес-партнерами; сприяння зміцненню людської та ділової репутації керівників компанії.

3. Спонсорство, орієнтоване на широку громадськість для вирішення наступних завдань: створення позитивного іміджу у «широкій спільноті»; демонстрація «фінансової потужності» шляхом здійснення великомасштабних акцій.

Основними сферами застосування спонсорства є такі.

Спонсорство в спорті посідає перше місце за активністю. Основними факторами вибору спонсорованого виду спорту є: збіг уболівальницької аудиторії з цільовою аудиторією компанії-спонсора; кількість уболівальників; ступінь популярності виду спорту в цільовій групі, у «широкій аудиторії»; престижність виду спорту; успішність спонсорованого виду спорту (невдачі в ньому можуть вплинути на імідж спонсора).

Спонсорство в галузі культури і мистецтва. Об'єкти спонсорування в мистецтві: діячі мистецтва і артисти; творчі колективи; конкретні проекти культури і мистецтва; творчі конкурси; окремі концерти і турне; спектаклі; кінофільми і телесеріали; програми телебачення.

Спонсорство в соціальній сфері. Напрямки спонсорування: охорона довкілля; охорона здоров'я; освіта; науково-дослідна діяльність; муніципальні потреби; патріотичні починання тощо.

Слід зазначити, що ототожнення спонсорства з благодійністю невірно. Під благодійною діяльністю розуміється добровільна діяльність громадян та юридичних осіб щодо безкорисливої (безоплатної або на пільгових умовах) передачі громадянам або юридичним особам майна, у тому числі коштів, безкоштовне виконання робіт, надання послуг, іншої підтримки.

Благодійність безкорислива, вона є актом доброї волі. Здійснюється тільки за рахунок коштів з прибутку компанії, причому обов'язковий його (прибутку) показ у звітних документах благодійника. Рішення про акти благодійності та виділення на неї коштів ухвалюють тільки ті люди і структури, якір озпоряджаються прибутком компанії. Виконавчі органи компанії

(менеджмент) таким правом не володіють. У благодійника не виникає жодних прав щодо об'єкта благодійності та його діяльності.

Попри всі відмінності спонсорства та благодійності доцільним вважається їхній скоординований, взаємодоповнюючий вплив на контактні аудиторії, хоча привертати увагу широкої громадськості до самого факту такого симбіозу навряд чи варто. Про благодійність, виходячі з її сутності і цілей, як правило, голосно не говорять.

4.4. Розбудова зв'язків з державними структурами і владою (GR) та з інвесторами (IR)

Будь-яка компанія для успішного розвитку потребує розбудову ефективно працюючих комунікацій з державними структурами і владою, оскільки вони є, з одного боку, найважливішою цільовою аудиторією ділової репутації, а з іншого боку – діловим партнером, оскільки держава нерідко виступає в ролі великого покупця товарів або послуг. Сьогодні цю сферу діяльності в галузі зв'язків з громадськістю прийнято називати *government relations (GR)*, причому з урахуванням значного впливу держави на бізнес актуальність GR постійно зростає.

Об'єктами GR є виконавча і законодавча гілки влади. До основних завдань GR-комунікації можна віднести такі:

- вплив на рішення влади (внесення змін до законодавства, отримання тих чи інших преференцій, податкових пільг тощо). Так, на думку експертів, прийняття низки законодавчих актів щодо обмеження продажу алкогольних напоїв у нічний час чимало сприяли лобісти виробників безалкогольної та слабоалкогольної продукції;
- підвищення популярності завдяки взаємодії з органами влади;
- участь у тендерах, отримання держзамовлень: іноді компанії беруть участь у державних тендерах не заради отримання прибутку, а заради позитивного впливу на репутацію компанії і укладення нових контрактів;
- участь у значущих соціальних проектах як демонстрація соціальної відповідальності бізнесу як елементу GR-комунікації.

Роботу в галузі GR можна розглядати як один з напрямків репутаційної стратегії компанії. Проте слід враховувати, що при цьому вона має свою специфіку, оскільки орієнтована на вузьку, "кулуарну" аудиторію і часто не є публічною. Більш того, як тільки звернення лобістів компанії до високопоставлених чиновників стає надбанням гласності, подальші можливості вирішення завдань через владні структури стають обмеженими. Це й зрозуміло – покровителі компанії можуть бути запідозрені в надмірній лояльності до неї.

Практично у всіх великих компаніях створені окремі департаменти по зв'язках з державними структурами. Особливо активні і численні GR-департаменти в компаніях, у яких:

- діяльність безпосередньо залежить від контролюючих та дозвільних органів (отримання ліцензій, сертифікатів, квот, проходження регулярних перевірок тощо);

- діяльність пов'язана з ресурсами, які контролює держава (земля, природні копалини, вода тощо);
- постачальники продуктів і послуг за держзамовленнями;
- найбільші і містоутворюючі компанії регіону, що є "донорами";
- лідери національного рівня, чия діяльність проходить на очах у держави і громадськості;
- компанії з державною участю.

Отже, GR-департаменти компаній покликані вирішувати такі ключові завдання:

- забезпечення системного характеру взаємодії з органами влади та держструктурами;
- зміцнення авторитету і впливовості компанії в держструктурах;
- забезпечення преференцій і державних замовлень для компанії;
- моніторинг діяльності органів державної влади та прогнозування їхнього впливу на компанію;
- визначення та аналіз потреб компанії в сфері взаємодії з органами державної влади;
- вплив на органи державної влади з метою внесення змін до законодавства у сфері взаємодії держави і бізнесу, суспільства і бізнесу.

Останнє завдання безпосередньо пов'язано з підприємницьким лобізмом (не плутати з політичним лобізмом), який є однією з технологій *government relations*. Кінцевою метою підприємницького лобізму є збільшення доходу підприємства шляхом отримання ним певних конкурентних переваг. До переговорників можна віднести фахівців, які вміють вести ефективні переговори з представниками державних органів. Вони, як правило, особисто знайомі з чиновниками, що полегшує комунікацію. Головне завдання парламентаря – домовитися з урахуванням балансу інтересів обох сторін.

GR-консультант зазвичай виступає як референт першої особи, що відповідає за взаємодію з держорганами. Представники цієї групи фахівців складають програму GR-комунікації і її бюджет, проводять моніторинг інформаційного простору, своєчасно інформують керівництво компанії про зміни в законодавстві, складають необхідні документи. Менеджер стежить за тим, щоб всі прийняті компанією і держорганами зобов'язання виконувалися обома сторонами. Він, як і консультант, складає бюджет і контролює його виконання, крім того, він відповідає за своєчасну оплату компанією накладених на неї штрафів, надання в держоргани необхідних документів та довідок за їхніми запитами.

Лобіст – це "своя людина" у держструктурі. Як правило, серед таких фахівців існує вузька спеціалізація, наприклад, лобісти ринку нерухомості, металургії, "автолобісти" тощо.

У багатьох країнах подібні законодавчі акти існують і серйозно протидіють корупції.

Приміром, у США все лобістські організації зобов'язані два рази на рік здавати звіти з розкриттям інформації про те, які у них були клієнти за цей

період, які роботи були виконані і які суми за них отримані. Якщо компанія укладає договір про лобіювання своїх інтересів з кожною з профільних американських організацій, відомості про це розміщуються на відповідному сайті і стають доступними широкому загалу.

У Великобританії протилежний підхід. Тут вважають, що контролювати треба не лобістів, а тих, за допомогою кого лобіюють. У зв'язку з цим діє ряд законів, регулюючих діяльність самої влади. Зокрема, чиновників зобов'язують декларувати всі отримані подарунки вартістю понад 20 фунтів стерлінгів.

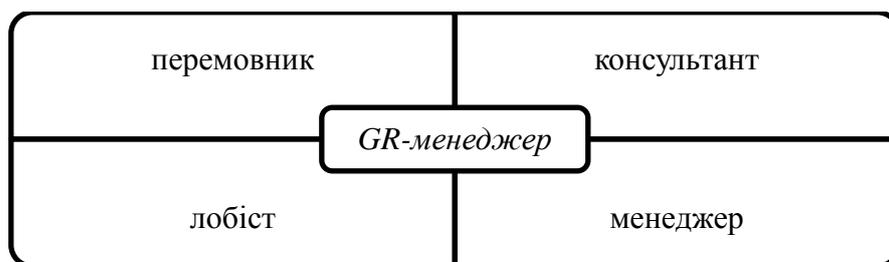


Рис. 4.4 – Спеціалізація GR-менеджерів

При виборі комунікаційних технологій GR важливо дотримуватися головного принципу: щоб вирішити завдання за допомогою залучення влади, бізнес має взяти участь у значимому для держструктур проекті або самостійно запропонувати такий варіант співпраці, який дозволить чиновнику вирішити власні завдання.

Публічні методи впливу на представників влади відрізняються великою прозорістю, що позитивно позначається на репутації компанії. Як основний партнер тут виступають ЗМІ, які традиційно використовуються як інструмент впливу, а іноді й тиску на відповідні аудиторії. За допомогою публікацій, що формують потрібну для компанії громадську думку, можна змусити державу ухвалювати необхідні для бізнесу рішення.

Прикладом безпосереднього впливу на владу через ЗМІ служать так звані "відкриті листи", які публікуються в масових газетах або журналах. Дана комунікаційна технологія ставить завданням привернути увагу громадськості до існуючої проблеми, яка позиціонується як гостра і соціально значуща, і, тим самим, стимулювати чиновника, до якого звернений лист, на вирішення даного питання. Обов'язковою умовою дієвості даної технології є публічність чиновника, для якого громадська думка є вирішальним чинником.

Ще одним важливим елементом публічного лобіювання можна вважати створення подій. Ця технологія добре відома будь-якому піарнику і полягає в розробці та проведенні резонансної події, що стає цікавим інформаційним приводом для ЗМІ. Цею може бути проведення конкурсу або спортивного змагання, благодійної акції або святкової ходи. Головна мета подібних заходів – донести до держави і громадськості певні послання від бізнесу.

Кабінетні GR-технології мають неопублічний характер і вимагають делікатності та суто індивідуального підходу до чиновника. Досвідчений парламентар повинен розташувати до себе співрозмовника шляхом пошуку

спільних інтересів і можливостей, бути йому корисним. Вельми прихильно ставляться представники органів влади до поліпшення свого іміджу, тому охоче використовують можливість підвищити свою популярність і зміцнити вплив. Зробити це не так складно. Достатньо запросити чиновника на прес-конференцію, яку влаштовує компанія, а після чого організувати його інтерв'ю з кількома ключовими виданнями.

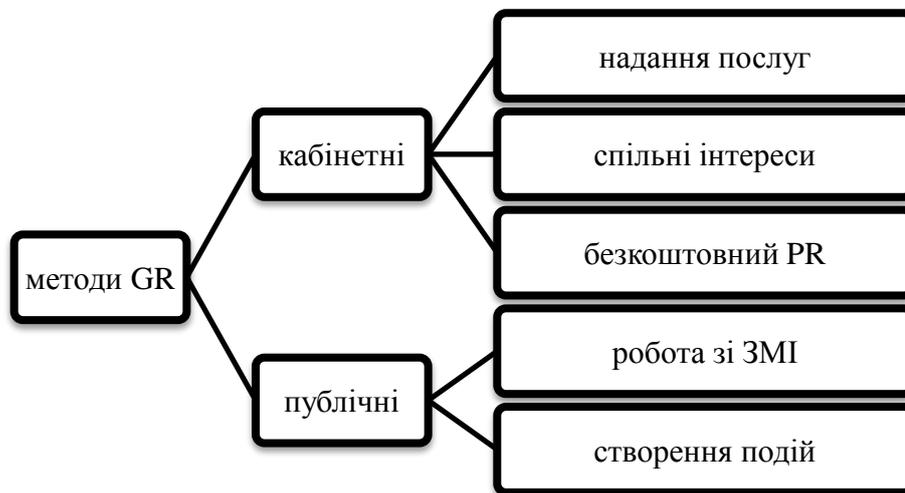


Рис. 4.5 – Методи впливу засобами GR

На практиці, як правило, використовуються обидва методи роботи. Важливим інструментом у діалозі з владою можуть стати громадські організації, передусім ділові асоціації. З їхньою допомогою GR-фахівець, у якого не вистачає власних ресурсів, може вибудувати цілісну систему взаємодії структури: компанія – бізнес – асоціація – влада. Ділові асоціації в цьому випадку створюють такий механізм вирішення комерційних проблем, при якому доступ до ухвалення владного рішення не залежить від ресурсних можливостей окремої компанії.

Існує ще один ефективний інструмент GR-комунікації – громадські та ділові організації. Головна перевага ділових спільнот – можливість діяти на основі подання консолідованих інтересів її учасників, тобто надавати своєму голосу велику значимість за рахунок достатньої ваги її членів. По суті, за асоціаціями закріплюється роль посередника в переговорах влади і бізнесу.

Об'єднавшись у асоціацію, організації ставлять перед собою різні завдання: донести до владних органів справжній стан справ у своєму секторі ринку, вплинути на ухвалені владою рішення тощо. При цьому в разі невдачі або не вигідного іміджу асоціації удар приймає на себе асоціація як така, у той час як конкретна компанія не несе репутаційних втрат.

Професійний GR-фахівець повинен не тільки знати впливові бізнес-асоціації, а й уміти використовувати їхній репутаційний ресурс.

Існує наступна спеціалізація GR-менеджерів: парламентар, лобіст, консультант, менеджер. Лобіст – це людина, яка має відмінні зв'язки в держструктурах і використовує їх для отримання переваг для свого клієнта.

Менеджер – стежить за тим, щоб всі прийняті компанією і державними органами зобов'язання виконувалися обома сторонами. Він складає бюджет GR-заходів і контролює його виконання, надає всі матеріали, необхідні держструктурам. Парламентер – це людина, яка може вести ефективні переговори з представниками державних органів завдяки, як правило, особистому знайомству з чиновниками. Головне завдання переговорника – домогтися збалансування інтересів обох сторін. Консультант – зазвичай виступає як референт першої особи компанії і займається питаннями взаємодії з держорганами.

Будь-яка компанія, що динамічно розвивається, потребує постійного притоку інвестицій. Тому підвищення її інвестиційної привабливості – одне з найважливіших завдань. Реалізацією таких завдань займається спеціальний напрямок PR-InvestorRelations. По суті, IR-фахівці теж займаються управлінням репутації компанії, при цьому їхнє основне завдання і цільова аудиторія – залучення інвестицій і інвестиційні кола. Однак не слід думати, що виконання цих завдань можливо за допомогою традиційних PR-технологій. Інвесторів не цікавлять гучні слова і красиві картинки презентацій, їм важливі відкритість організації і вільний доступ до інформації про неї.

Порівняння PR - і IR-технології дозволяє виокремити спільне – робота в інформаційному просторі, здійснення зовнішніх комунікацій, отримання зворотного зв'язку. Щодо відмінностей, то PR використовує всю інформацію про компанію, комунікації з усіма ключовими аудиторіями для сприйняття компанії суспільством в цілому. Водночас IR використовує стратегічну, управлінську, фінансову інформацію про компанію, забезпечує комунікації з інвестиційними колами (інвестиційними банками, аналітиками, учасниками ринку цінних паперів, гравцями на фондовій біржі, акціонерами, емітентами) для сприйняття компанії з боку інвестиційної спільноти.

IR спрямовані на розбудову взаємовигідних відносин з інвесторами, аналітиками і брокерами задля підвищення ринкової вартості акцій компанії. Головним завданням є своєчасне, повне і достовірне інформування інвесторів про ключові факти діяльності компанії шляхом своєчасного інформування про ключові корпоративні події.

Окреслимо оновні напрямки комунікаційної політики IR-служби. По-перше, формування і постійне розширення бази іноземних інвесторів. По-друге, підтримка попиту на акції компанії з боку потенційних інвесторів. По-третє, підвищення популярності і зростання обізнаності цільових аудиторій щодо компанії. По-четверте, встановлення та підтримка особистих контактів з інвесторами та інвестиційними аналітиками. По-п'яте, оперативне реагування на погіршення інвестиційної ситуації та інформування про це керівництва. По-шосте, ефективна взаємодія з керівництвом компанії задля їхнього усвідомлення важливості IR-менеджменту.

Конкретні заходи, що зазвичай реалізують IR-служби для досягнення своїх завдань, – різноманітні. Це і підготовка та презентація фінансової моделі

компанії як невід'ємної частини фінансової складової репутації. Це і розсилка ІР-релізів.

Також підтримка корпоративного сайту, де обов'язково має бути розділ, присвячений акціонерам та інвесторам. Ця частина повинна мати англomовну версію. Презентації – щоквартальні, піврічні та річні матеріали про інвестиційну, виробничо-господарську діяльність компанії. Надійний інструмент зміцнення репутації компанії – інвестиційні конференції, організовані найбільшими світовими та вітчизняними інвестиційними банками. Вельми корисні сніданки топ-менеджменту компанії з представниками інвестиційної спільноти.

Висновки

Управління репутацією компанії має бути орієнтоване на персонал як найважливішу цільову аудиторію, а побудову внутрішньокорпоративних комунікацій необхідно розглядати як обов'язкову складову репутаційного менеджменту.

З метою забезпечення лояльності співробітників організації керується такими принципами, як: повага до особистості кожного співробітника; чесний зворотний зв'язок; моральне заохочення як ознака визнання внеску співробітника в загальну справу; право голосу, участь у прийнятті рішень задля активної підтримки ініціатив керівництва з боку співробітників.

Серед етапів побудови ефективно працюючих внутрішніх комунікацій: діагностика; створення єдиного інформаційного простору; розробка корпоративних стандартів; підвищення лояльності персоналу; отримання зворотного зв'язку. Для менеджера з внутрішніх комунікацій дуже важливі три якості: слухати; спостерігати; говорити

Сучасні канали комунікації ЗМІ залишаються найвпливовішим джерелом інформації, а значить, найважливішим інструментом формування ділової репутації. У той же час ЗМІ – одна з ключових цільових аудиторій репутаційного менеджменту, з якою необхідно вибудовувати довгострокові ефективні комунікації.

Важливою умовою взаєморозуміння і співпраці PR-фахівця з представниками ЗМІ є чітке розуміння того, які цілі переслідують обидві сторони. Для того, щоб журналісти якнайчастіше виявляли інтерес до організації, прес-службі необхідно регулярно проводити різні прес-заходи, що демонструють відкритість компанії.

Поширеним і дієвим інструментом управління ділової репутації є корпоративна соціальна відповідальність, спонсорство і благодійність як норма поведінки і частина етики ведення бізнесу. Це обумовлено низкою факторів. Зокрема, соціальною активністю людей, які наполягають, щоб всі рішення, що зачіпають їхні інтереси, приймалися за їхньою участю; державним регулюванням ділової активності великого бізнесу в громадських інтересах; впливом соціального середовища на ухвалення управлінських рішень у організаціях.

Спонсорство – це система взаємовигідних договірних відносин між спонсором і стороною-реципієнтом, загальною метою якої є досягнення маркетингових цілей спонсора. На відміну від спонсорства благодійність розуміється як добровільна діяльність громадян та юридичних осіб щодо безкорисливої передачі громадянам або юридичним особам майна, у тому числі коштів; безкорисливе виконання робіт, надання послуг або іншої підтримки. Попри відмінності між спонсорством і благодійністю, їхній скоординований вплив на контактні аудиторії конче важливий.

Успішне функціонування компанії потребує розбудови ефективно працюючих комунікацій з державними структурами і владою як найважливішою цільовою аудиторією ділової репутації. Тому GR-комунікації вбачаються як один з напрямків репутаційної стратегії компанії. GR-методи за характером можуть бути кабінетними та публічними.

Важливий інструмент GR-комунікацій – громадські та ділові організації. Підприємницький лобізм – це одна з технологій GR. Його завданням є збільшення доходу підприємства шляхом отримання ним певних конкурентних переваг. Серед основних завдань GR-менеджерів найбільш дієві такі: вплив на рішення влади; підвищення популярності завдяки взаємодії з органами влади; участь у тендерах, отримання держзамовлень; участь у значущих соціальних проектах.

Динамічний розвиток компанії передбачає її інвестиційну привабливість, що є завданням спеціального напрямку PR – InvestorRelations. Комунікаційна політика IR-служби вирішує такі завдання:

- формування і постійне розширення бази іноземних інвесторів;
- підтримка попиту на акції компанії з боку потенційних інвесторів;
- підвищення популярності і зростання обізнаності про компанію в цільових аудиторіях;
- встановлення та підтримка особистих контактів з інвесторами та інвестиційними аналітиками;
- оперативне реагування на погіршення інвестиційної ситуації та інформування про це керівництва;
- ефективна взаємодія з керівництвом компанії щодо їхнього розуміння важливості IR-менеджменту.

Питання для самоконтролю

1. Чому ЗМІ є ключовою цільовою аудиторією репутаційного менеджменту?
2. Розкрийте цілі, завдання і спрямованість Media Relations.
3. Які етапи необхідні для розбудови довгострокових дружніх відносин зі ЗМІ?
4. У чому відмінності в роботі з інформацією журналіста і PR-фахівця?
5. Які існують види прес-заходів?
6. Що таке гібридні типи публікацій, що використовуються в інтересах репутаційного менеджменту?

7. Які є ключові компоненти та етапи побудови концепції корпоративної соціальної відповідальності?
8. Чому розробка комунікаційної програми вважається творчим процесом?
9. Які параметри інформаційної політики визначаються як основні для найбільш точної трансляції ключових повідомлень про компанію?
10. Що передбачають основи політики корпоративного спонсорства?
11. Чому сучасні управлінські стандарти для вибудовування ефективних комунікацій з працівниками передбачають відмову від безособових формальних контактів з колективом?
12. Поясніть, що поєднує і що вирізняє благодійність і спонсорство?
13. У чому подібність і відмінності між PR і IR-технологіями?
14. Які є цілі і завдання комунікаційної політики IR-служби?
15. Які є цілі, завдання, об'єкти GR-менеджерів?
16. Що таке підприємницький лобізм як сфера репутаційного менеджменту?
17. Які є методи впливу засобами GR?
18. Охарактеризуйте основні якості фахівця з внутрішніх комунікацій.
19. Якого головного принципу важливо дотримуватися при виборі комунікаційних технологій GR?
20. Чому створення подій вважається важливим елементом публічного лобювання?
21. Чому громадські організації розглядаються як важливий інструмент у діалозі з владою?

Лекція 5. Менеджмент ділової репутації керівника.

Мета вивчення теми: забезпечити цілісне бачення ролі репутації керівника організації в трансляції зовнішніх комунікацій, в інформуванні суспільства про плани і дії корпорації; визначити цілі і проблеми формування іміджу керівника.

План

- 5.1. Значущість особи керівника для репутації компанії.
- 5.2. Комунікаційний аудит і особистісна діагностика.
- 5.3. Формування іміджу керівника.
- 5.4. Просування іміджу керівника в зовнішніх і внутрішніх аудиторіях.

Висновки

Питання для самоконтролю

Перелік ключових термінів: керівник, лідер, публічність, комунікаційний аудит і особистісна діагностика, імідж керівника.

5.1. Значущість особи керівника для репутації компанії.

Сучасні транснаціональні корпорації в умовах глобалізації та інтернаціоналізації бізнесу стикаються з ризиком втратити здатність оперативно реагувати на зміни в навколишньому середовищі. Часто великі компанії сприймаються як знеособлені, закриті структури, які переслідують свої інтереси, відмінні від інтересів громадян. Ось чому сучасні управлінські технології спрямовані на те, щоб "олюднити" компанію і її продукцію, наблизити її до суспільства. Як стверджують експерти, тільки через особистий контакт з представниками компанії споживач починає їй довіряти

Таким "обличчям" організації стає, передусім, її керівник. Чим він авторитетніше, тим позитивніше буде сприйматися компанія. Впізнаваний образ її керівника робить організацію як би "своєю", а купувати продукцію у "свого" продавця набагато охочіше. Відтак, керівник сьогодні – це не просто управлінець, що ухвалює рішення, а живе втілення організації в очах зовнішнього світу. Кожне його слово, кожен вчинок багато в чому визначають ставлення до компанії. Чим більше організація, чим ширша зона її впливу, тим важливіше публічність її першої особи, тим прозоріше і зрозуміліше суспільству має бути її діяльність. Керівник такої організації відіграє ключову роль у трансляції зовнішніх комунікацій, інформуванні суспільства про плани і дії корпорації.

За даними агентства Burson-Marsteller, вплив керівника на корпоративну репутацію останнім часом значно зріс і за значимістю перемістився з п'ятого місця на друге. У свою чергу, вимоги до першої особи організації істотно посилилися. Далеко не кожен сучасний управлінець здатний нести цей тягар відповідальності. Про це свідчить велика ротація топ-менеджерів з престижного рейтингу ста кращих управлінців світу "Fortune-100". Щорічно до 40% учасників рейтингу залишають цей почесний список через негативний вплив їхньої діяльності на репутацію своїх компаній.

Водночас яскравий публічний лідер здатний істотно збільшити капіталізацію бізнесу, що підтверджують дослідження журналу *Harvard Business Review*. Це шановне видання щорічно публікує список Топ-100 головних виконавчих директорів. При складанні рейтингу головним критерієм для авторів дослідження є зростання доходів акціонерів компанії, при цьому враховується зміна капіталізації компанії за час перебування керівника на посаді.

При формуванні репутації керівника важливо розуміти, що існує ряд галузей, де публічність керівника життєво необхідна для ринкового успіху компанії. Керівник зобов'язаний бути публічним, якщо очолювана ним організація відноситься до тих сфер діяльності, які зачіпають економічну безпеку країни і особисту безпеку громадян. Суспільству важливо знати, хто керує цими стратегічними виробництвами, чи можна довіряти компетенції цих управлінців. Серед них: соціально значущі галузі (енергетика, автомобілебудування, авіаційна тощо); галузі, що стосуються здоров'я громадян (медицина, екологія, фармацевтика, виробництво тютюну та алкоголю); шкідливі виробництва (добувна, хімічна промисловість).

Підвищену увагу суспільства викликають також керівники сервісних компаній, діяльність яких заснована на довірі клієнтів (банківські та страхові установи, консалтингові агентства, аудиторські фірми тощо). Також тут і галузі, у яких ухвалення рішення пов'язано з підвищеними емоційними переживаннями споживачів – купівля товарів тривалого користування, нерухомості, автомобілів, предметів розкоші, продукції високих технологій. У такому бізнесі багато залежить від того, чи здатний керівник уособлювати собою надійність компанії та її високий професійний статус.

Слід додати, що в зміцненні своєї ділової репутації зацікавлені і самі топ-менеджери, оскільки вони – люди публічні і потребують суспільного схвалення і визнання. Більш того, сучасна успішна організація може розвиватися набагато успішніше, позиціонуючи себе через образ свого лідера. Це один з найбільш затребуваних інструментів репутаційного менеджменту. Тут доцільно згадати висловлювання Д. Траута, який підкреслював, що ставити своє ім'я в назву компанії і робити його брендом – це хороший спосіб просування.

Якщо керівник не тільки адміністративний, але також духовний та інтелектуальний лідер, що проектує на створюваний бізнес власну особистість з властивими їй ціннісними установками, чії ідеї та цінності формують місію і корпоративний кодекс організації, він стає публічним вже в силу свого кар'єрного успіху, що зумовлює інтерес і повагу до його бізнесу з боку суспільства.

У цьому сенсі показовий приклад компанії Honda. Як відомо, її засновник Соїчіро Хонда заклав підвалини не тільки технологічної та виробничої політики, а й філософії бренду. Будучи комунікабельним і артистичним гедоністом, якому властиві мрійливість, гуманізм, оригінальність і новаторство, він і в іміджі компанії розвинув свої принципи та ідеї: *Three joys* (три задоволення), *First man then machine* (спочатку людина, потім – машина), *Power*

of dream (сила мрії). Пристрасть Соічіро до автогонок надала неповторний спортивний дух всьому бренду.

Лідерів такого типу називають харизматичними. Слово "харизма" перекладається з грецької як "дар божий", тому серед фахівців немає єдиної думки щодо того, чи є харизматичність вродженою якістю або її можна "вирощувати". Немає єдиної точки зору і з приводу точного переліку якостей, властивих харизматику. Однак серед основних рис такої особистості, на думку експертів, є: зовнішня привабливість, шарм, магнетизм; позитивна енергія, що заряджає оточуючих і викликає довіру; впевнена манера триматися, володіння ораторським мистецтвом, комунікабельність; незалежність, самостійність суджень; лідерські якості, здатність переконувати і вести за собою; професійна компетентність, ерудиція.

Можна з упевненістю говорити, що людина, яка доросла до найвищої посади компанії, не може не володіти певними харизматичними рисами. Отже, необхідно лише посилювати ті особисті якості, які дозволили піднятися на вершину кар'єрних сходів. Відомий фахівець з проблем лідерства Джим Коллінз виявив наступну закономірність: всі досліджені їм успішні компанії очолювалися одним типом управлінців, відмінною рисою яких було поєднання доброзичливості з непохитною завзятістю і вірою в досягнення поставлених цілей. Тому ці керівники просто змушені були стати харизматичними лідерами, щоб утримати лідируючі позиції на ринку.

Втім, топ-менеджеру керівнику-практику бракує часу розбиратися в теоретичних аспектах цього питання, його цікавить прикладне застосування харизми в інтересах бізнесу. І фахівець з управління репутацією повинен йому в цьому допомогти. Насамперед, слід визначити, які саме харизматичні риси переважають у керівника (рис. 5.1).

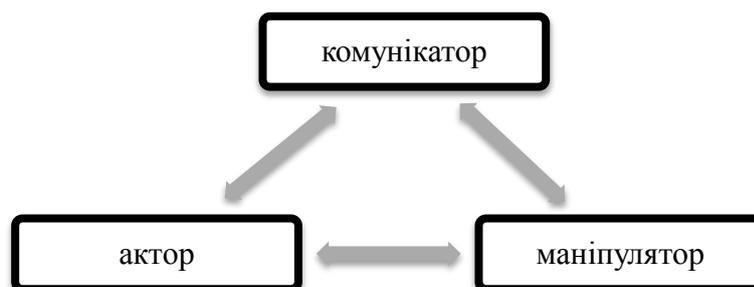


Рис. 5.1 – Типи харизматичних лідерів

Лідер-комунікатор володіє неймовірною товариськістю, для нього не важко зав'язати дружню розмову з незнайомою людиною, швидко розташувати її до себе, вселити повагу і довіру. Не менш добре він виглядає на трибуні. Особистий магнетизм змушує публіку слухати його, затамувавши подих. Такий тип керівника ефективний при веденні переговорів із клієнтами і партнерами, під час публічних виступів, презентацій послуг компанії. Завдяки особистій чарівності він здатний вселити довіру і симпатію співробітникам, створити гарну атмосферу в офісі.

Слабкою стороною такого харизматика є те, що, захопившись полум'яною промовою, він може втратити самоконтроль. Невдалий жарт або неточність, допущена керівником у ході публічного виступу, може обвалити його репутацію. Знаючи цю особливість, спічрайтери повинні готувати для першої особи тези майбутнього виступу. І чим виступ важливіше, тим докладніше слід прописувати основні думки, факти і цифри.

Лідер-актор володіє феноменальною здатністю створювати яскраве дійство буквально з нічого. Будь-яка виробнича нарада стає для нього свого роду "театром одного актора". Такий харизматичний керівник притягує і захоплює присутніх своїм ентузіазмом, вони добровільно стають учасниками його імпровізованого шоу і одноставно приймають до виконання саме його проект.

Сильна сторона такого лідера полягає в тому, що він спочатку цікавий як неординарний управлінець, його проекти дають більш вагомий результат в порівнянні з іншими керівниками. Проте, його слабка сторона полягає в тому, що, здійснивши проект, він починає нудьгувати і страждати від щоденної рутини і в підсумку йде в більш велику організацію для управління ще більш складними проектами.

Лідер-маніпулятор любить порушувати офіційні регламенти взаємодії і діяти на межі між дозволеним і недозволеним. Саме тому йому вдається переграти інших на офіційних переговорах і зустрічах, легко переходячи від формалізованого спілкування до неформальної дружнього взаємодії. Такий тип керівника, наприклад, незамінний при налагодженні контактів з VIP-клієнтами. Водночас він ризикує втратити відчуття адекватності і, наприклад, починає поводитися панібратськи на переговорах з потенційним інвестором, соціальний ранг якого перевершує його власний багаторазово. Після такого невдалого раунду переговорів компанія може істотно втратити свій авторитет в очах стратегічних партнерів.

Таблиця 5.1 – Харизматичний керівник

Переваги	Недоліки
Завжди знайде кредит та поручителів	Діє за принципом "Я — Бог!"
Збере команду професіоналів	Не прислуховується до думки інших
Вигідно продасть бізнес на підйомі	Не розвиває свою команду
Приверне споживачів нестандартністю пропозиції	Не любить людей з більш високим інтелектом
Виведе з кризи і форс-мажорних ситуацій	Не терпить інших харизматичних лідерів

Після огляду основних типів харизматичних лідерів можна спробувати "приміряти" їх на реального управлінця і визначити, у якому образі він відчуває себе найбільш органічно. Зрозуміло, не буває "чистокровних" типажів. "Комунікатор" нерідко успішно використовує стратегії "актора", а "маніпулятор" часто виявляється відмінним комунікатором. Однак у кожному разі, якийсь із типів харизматичного керівника є домінуючим у поведінці. Ці якості і потрібно розвивати, зміцнюючи тим самим харизму лідера.

При цьому необхідно взяти до уваги галузеву специфіку організації. Образ керівника повинен відповідати прийнятим тут корпоративним стандартам. Наприклад, від керуючого банком навколишні чекають прояв таких якостей, як стабільність і надійність. Саме ці якості він повинен транслювати всім своїм виглядом. Водночас, головного редактора газети журналістський колектив буде цінувати за динамізм, гостроту і парадоксальність мислення. При цьому його зовнішній вигляд може видавати в ньому вільного художника, позбавленого манірності і консерватизму.

До цих пір йшлося про незаперечні переваги харизматичного лідера. Але не слід забувати, що у подібного топ-менеджера є не тільки сильні, але і слабкі сторони, які можуть заважати веденню бізнесу. Він, сам того не бажаючи, може не зміцнити, а розвалити організацію.

Управлінець, який звик відчувати себе зіркою, бути в центрі уваги, не вмє прислухатися до думки інших. Це й зрозуміло, незалежність і самовпевненість завжди вважалися сильними сторонами його натури. Однак у ситуаціях, що вимагають пошуку колективного рішення, ці якості можуть загальмувати бізнес. Не сприяють вони і розвитку команди: лідер нерідко поглинений тільки власним вдосконаленням, водночас співробітники, що повірили в нього, відчують себе "кинутими". Також навряд чи будуть почувати себе комфортно поряд з харизматиком інші особи, що теж володіють харизмою.

Одним словом, зміцнюючи репутацію організації, не можна робити ставку тільки на харизму першої особи. Як стверджують експерти, в XXI ст. наростає потреба в якісно новому типі управлінця. Це так званий "трансформаційний керівник", який вмє гармонійно поєднувати в собі емоційну енергетику харизматика і технологічний підхід прагматика. Чи зможе це мирно уживатися в одній людині, покаже найближче майбутнє.

Ну а що робити, якщо лідер не вмє чи не хоче бути публічним, незважаючи на всі репутаційні ризики, які він при цьому несе? У такому випадку від імені організації доцільно виступати офіційному представнику, так званому спікеру, завдання якого — представляти організацію і робити від її імені заяви, повідомляти новини та іншу важливу інформацію.

Таблиця 5.2 – Зіркова особа як "обличчя" компанії

Переваги	Недоліки
Впізнаваність бренду компанії досягається швидше	Не всі споживачі можуть бути шанувальниками даної зірки
Модна зірка здатна істотно підвищити продажі	
Перенесення популярності і авторитету зірки на рекламований товар	Рекламна кампанія за участю розкрученої зірки обійдеться дорожче, ніж звичайний статист

На цю роль зазвичай вибирається людина, що володіє необхідними комунікативними якостями і займає статусне положення в компанії. Нерідко

зовнішні комунікації здійснює керівник прес-служби або начальник департаменту зі зв'язків з громадськістю. Для просування репутації керівника в зовнішніх і внутрішніх аудиторіях слід розробити комплексну програму по зміцненню репутації керівника, що включає три етапи.

1. Комунікаційний аудит і діагностика.

Серед дій при проведенні цього етапу такі: вивчення існуючої репутації керівника; визначення «слабкого місця»; поглиблене інтерв'ю; діагностика.

Результатом першого етапу буде виявлення особливостей характеру керівника і його стилю управління. Визначення рівня комунікативної компетентності дозволяє розробити тренінги для поліпшення комунікативних навичок.

2. Створення оновленого образу і написання «легенди».

Дії при проведенні цього етапу: аналіз біографічного матеріалу; визначення сильних сторін; створення інформаційної основи репутації.

Результат цього етапу – розробка оновленого образу і створення «легенди».

3. Розробка та реалізація комунікаційної програми.

Дія при проведенні цього етапу спрямована на зміцнення і розвиток репутації керівника.

Результатом цього етапу – реалізація комплексної програми і вибудовування ефективних внутрішньокорпоративних каналів комунікації.

5.2. Комунікаційний аудит і особистісна діагностика

Ефективно управляти діловою репутацією керівника неможливо без чіткого розуміння того, яка думка про лідера вже склалася. Тільки після цього з'являється можливість визначити основні напрямки корекції. Вирішенню даного завдання служать аналіз інформаційного простору навколо першої особи компанії, а також репутаційний аудит. Про ці технології вже докладно йшлося у зв'язку з діловою репутацією компанії.

Набагато важливіше розглянути особливості комунікаційного аудиту, що представляє собою поглиблене інтерв'ю з керівником. Зібрані таким чином відомості закладають міцний інформаційний фундамент репутації лідера. Труднощі проведення подібного інтерв'ю пов'язані з тим, що глава компанії далеко не завжди готовий відверто розповісти про себе, тому дуже багато залежить від майстерності фахівця з репутаційного менеджменту, що проводить інтерв'ю.

Зазвичай така бесіда проходить неспішно і може зайняти кілька годин. Проводити її краще віч на віч і домовитися заздалегідь про відсутність заготовленого списку питань, оскільки важливо, щоб відповіді співрозмовника були спонтанними, непідготовленими і щирими. Втім, це не виключає наявності приблизного плану майбутньої розмови.

Такий топик-гайд складається з декількох смислових блоків: особистісний (біографія, сім'я), імідж, професійний діловий, медійний, позиціонування. Мета бесіди полягає не тільки в отриманні об'єктивної інформації про керівника, а й

у суб'єктивній інтерпретації фактів своєї біографії самим керівником, що дозволяє визначити самоідентифікацію особистості.

Зразок опитувального листа для отримання первинної інформації про керівника представлений у Додатку 1.

Під час бесіди не варто виступати в ролі журналіста, який бере інтерв'ю у керівника і намагається отримати відповіді на всі заготовлені питання. Першій особі треба надати можливість вільно висловлювати свої думки і не перебивати її, коли у своїх міркуваннях вона відхилиться від основної теми. Так можна несподівано отримати нову і дуже цінну інформацію. Важливо пам'ятати, що мета даної бесіди полягає не тільки в отриманні об'єктивної інформації, але ще й у суб'єктивній інтерпретації фактів своєї біографії самим керівником, що дозволяє визначити самоідентифікацію особистості.

Для отримання повного уявлення про керівника комунікаційного аудиту недостатньо. Стабільну довгострокову репутацію не можна побудувати без урахування ділових і особистісних якостей її власника. Розібратися в цьому допомагає психологічна діагностика керівника, що дозволяє виявити персональні особливості, сильні і слабкі сторони, приховані ресурси, комунікативні та лідерські якості першої особи. Зрозуміло, така робота проводиться за її згодою, а отримані результати не підлягають розголошенню.

Почати доцільно з визначення ділових якостей керівника, оскільки саме вони є базовими компонентами його ділової репутації. Ось як виглядає перелік вимог до управлінців у Великобританії: розуміння природи управлінських процесів, знання функціональних обов'язків і стилів роботи керівника, володіння технологіями підвищення ефективності управління; здатність розбиратися в сучасних інформаційних технологіях і засобах комунікації; вміння висловлювати свої думки і ораторські здібності; володіння мистецтвом управління людьми, підбору і підготовки кадрів, регулювання взаємовідносин між підлеглими; здатність встановлювати ефективні контакти з клієнтами і партнерами, планувати і прогнозувати взаємодію з ними; здатність до адекватної самооцінки, вміння робити правильні висновки і підвищувати кваліфікацію.

По суті справи, йдеться про управлінської компетентності першої особи. Для того, щоб управлінець користувався авторитетом у оточуючих, він повинен поєднувати гнучкість і сильну волю, втілювати свої рішення в життя оперативно і без зайвих вагань, завжди завершувати почате. Для реалізації своєї компетенції керівнику необхідні організаторські здібності, тобто навички налагодження спільної роботи багатьох людей і вміння домагатися виконання прийнятих рішень. Здібний організатор спирається на думку колективу, його наполегливість ніколи не переходить в упертість і нетерпимість до чужої точки зору, що не виключає жорсткої дисципліни та контролю.

Організаторські здібності багато в чому визначаються природними задатками. Невміння переконувати і мотивувати підлеглих свідчить про те, що у такого керівника немає повного набору якостей, необхідних для формування його стійкої ділової репутації. Які ще особистісні якості можуть заважати

першій особі бути ефективним управлінцем, покаже аудит його особистісних ресурсів.

Існує багато підходів до визначення набору людських талантів, які повинні бути присутніми в керівника. Серед базових – це: відкритість, екстравертність; допитливість, сприйнятливність до нового; рішучість, орієнтованість на результат; терпимість до своїх і чужих помилок, наставництво, готовність сприяти розвитку співробітників; чарівність, доброзичливість, вміння слухати інших; впевненість у собі, незворушність, гнучкість, свобода від забобонів.

Даний перелік якостей передбачає високий рівень комунікаційної компетентності керівника. Оскільки ця компетенція є вирішальною у здатності транслювати позитивну репутацію цільовим аудиторіям, розглянемо її докладніше.

Комунікативна компетентність передбачає такі якості керівника:

- ефективна взаємодія з різними організаціями, органами влади та управління, їхніми представниками;

- володіння навичками ораторського мистецтва, вміння вести переговори, виконувати представницькі функції, спілкуватися з колегами по роботі;

- здатність вирішувати напружені і конфліктні ситуації, стимулювання партнера до прояснення його позицій, пропозицій;

- здатність вести вербальний і невербальний обмін інформацією, а також проводити діагностування психологічних особливостей співрозмовника;

- вміння виробляти стратегію, тактику і техніку, взаємодія з людьми, організовувати їх спільну діяльність для досягнення певних соціальнозначущих цілей;

- володіння навиком ідентифікувати себе зі співрозмовником, розуміти, як він сам сприймає партнера по спілкуванню і ставитися до нього з емпатією.

Постає питання про те, як формалізувати процес аудиту ділових і особистісних якостей першої особи. Існує багато методик і тестів, що дозволяють вирішити цю задачу, їх може використовувати фахівець з репутаційного менеджменту або запрошений для діагностики психолог. Як приклад наводиться досить проста анкета, за допомогою якої лідер може самостійно виміряти свої найважливіші ділові та особистісні якості, поставивши оцінку від 1 до 5 по кожній позиції (табл. 5.3).

Отриманий у результаті анкетування соціально-психологічний профіль першої особи дозволяє виявити найбільш слабкі сторони управлінця. Їх можна розглядати як реперні точки при побудові програми особистісного зростання керівника. Така програма зазвичай складається з серії персональних тренінгів по зняттю внутрішніх обмежень і виявленню невикористаних ресурсів, щодо нівелювання недоліків і розвитку сильних сторін особистості.

Слід розуміти, що така програма не носить психотерапевтичний характер. Вона спрямована на вдосконалення різних аспектів управлінської діяльності керівника, таких як підвищення комунікативної компетенції, управління часом, лідерство, вдосконалення управлінського стилю, навички самопрезентації та

публічних виступів тощо. Саме ці якості необхідно розвивати першій особі в цілях зміцнення свого авторитету. Високий попит на послуги бізнес-тренерів говорить про те, що сучасні топ-менеджери приділяють серйозну увагу особистісному зростанню.

Таблиця 5. 3 – Оцінка особистісних і ділових якостей керівника

Здатність до аналізу, до роботи з використанням абстрактних понять	5 4 3 2 1	Орієнтація на практику, на конкретні дії
Творчий підхід, здатність до прийняття нестандартних рішень	5 4 3 2 1	Орієнтація на звичний порядок, стандартні рішення
Добре розвинені організаторські здібності	5 4 3 2 1	Поганий організатор
Наявність хорошої ділової хватки	5 4 3 2 1	Відсутність ділової хватки
Наявність хороших навичок формулювання думок та їх письмового викладу	5 4 3 2 1	Великі труднощі при підготовці звітів, документів
Наявність хороших ораторських навичок, красномовство	5 4 3 2 1	Страх публічних виступів, бідний словниковий запас, невміння висловлювати свої думки
Уміння слухати і чути інших	5 4 3 2 1	Неуважність до мовця, прагнення його перебивати
Сильна воля, наполегливість у досягненні наміченого	5 4 3 2 1	Швидко відступає під тиском інших людей або обставин
Стриманість у вираженні почуттів, хороший емоційний контроль	5 4 3 2 1	Імпульсивність, запальність
Уміння спілкуватися, ефективна взаємодія з іншими людьми	5 4 3 2 1	Погана комунікабельність, труднощі при спілкуванні з новими людьми
Прагнення до просування по службі	5 4 3 2 1	Відсутність кар'єрних амбіцій
Відкритість для контактів з підлеглими	5 4 3 2 1	Закритість в спілкуванні з підлеглими

Щоб уявити, як проводяться подібні заняття, розглянемо типовий тренінг з розвитку комунікативної компетентності.

Цілі тренінгу. Оптимізація ділової взаємодії керівника з підлеглими, клієнтами, партнерами по бізнесу, а також усвідомлення своїх сильних сторін і обмежень в ситуаціях професійної взаємодії.

Короткий опис тренінгу. Розвиток комунікативної компетентності учасників даного тренінгу досягається за рахунок усвідомлення (при необхідності зміни) цілі, стратегій і ресурсів взаємодії, а також тренування технік взаємодії. У тренінгу відпрацьовуються такі вміння: встановлювати і підтримувати контакт; задавати "правильні" питання; спонукати партнера по взаємодії до прояснення його позиції, пропозиції тощо; почути і зрозуміти те, що мав на увазі партнер; сприйняти і зрозуміти те, що партнер не в змозі був висловити; показати партнеру, що його почули і зрозуміли; управляти своїм станом; усувати емоційне напруження в бесіді.

Основні теми тренінгу: усвідомлення своїх сильних сторін і обмежень у діловій комунікації; розвиток установки на співпрацю в процесі ділової комунікації; тренування комунікаційних навичок; постановка завдань і конструктивний зворотний зв'язок з підлеглими для підвищення їхньої мотивації.

5.3. Формування іміджу керівника

Після того, як зібрана інформаційна основа репутації та визначено сильні сторони і особистісні ресурси, можна приступати до створення такого образу керівника, який би максимально сприяв зміцненню його репутації. Точно знайдений образ – це не тільки інструмент, за допомогою якого можна завоювати увагу і довіру, а й важливий канал комунікації, за яким транслюються ключові повідомлення.

Можна сказати, що це самопрезентація лідера. А оскільки в різних ситуаціях керівник постає перед оточуючими в несхожих соціальних ролях, його образ повинен бути багатограним і в рівній мірі відповідати очікуванням всіх цільових аудиторій, будь то споживачі, інвестори, державні та громадські організації, ЗМІ тощо. Основні елементи іміджу керівника багато в чому визначаються тією роллю, яку він грає в організації. Як правило, всі цінності корпоративної культури, що впливають на організаційну поведінку співробітників, формуються керівництвом, його вимоги до себе стають основою для формування системи вимог до решти.

Психологи виділяють два основних типи мотивації при роботі людини над своїм іміджем. Перший тип – психологічний, пов'язаний з потребою індивіда у підвищенні своєї самооцінки, результатом чого стає досягнення психологічного комфорту. Другий тип – прагматичний, що випливає з бажання використовувати імідж для більш ефективного соціального впливу, що допоможе досягти поставлених цілей.

Найбільш успішним можна вважати такий імідж керівника, у якому обидва типи мотивації гармонійно поєднуються. Імідж можна класифікувати за двома основними параметрами: особистісний та професійний, що говорить про те, що цілісний вигляд людини складається з низки іміджових складових.

Імідж має багато рівнів і параметрів, без урахування яких цілісний вигляд людини сформувати неможливо (рис. 5.2). Розглянемо всі ці елементи докладніше.

Середовищний імідж. Будь-яку людину оточує певне середовище, яке несе певну інформацію про неї і її бізнес. До елементів середовища можна віднести квартиру, будинок, автомобіль, робоче місце, кабінет, офіс. Навіть не бачивши керівника, але зайшовши в його офіс, можна скласти досить чітке уявлення про його мешканця – його соціальний стан, успішність, смак, звички тощо. Чим вище займана посада, тим більше уваги має бути приділено облаштуванню робочого місця.

Габитарний імідж. Назва походить від лат. *Habitus* – зовнішність. Це думка про людину, що виникла на основі сприйняття її зовнішнього вигляду,

починаючи від статури, кольору волосся та очей, закінчуючи одягом, зачіскою, аксесуарами. Не випадково так популярна приказка "зустрічають по одягу".

Зовнішній вигляд, одяг та аксесуари транслиують ставлення людини до свого оточення, вони ж є індикатором, за яким можна визначити приналежність до певних соціальних груп. Будь-який керівник, що піклується про свій престиж, повинен ретельно підбирати собі марку годинника і черевиків, модель автомобіля. Етичні стандарти, прийняті в усьому світі, зовсім інші: успішні бізнесмени ніколи не хизуються своїм багатством, оскільки це вважається поганим тоном..

Не можна забувати про відповідність габитарного іміджу очікуванням цільової аудиторії, і тут головний принцип – асоціюватися з соціальною групою, що викликає у публіки позитивне ставлення.

Оскільки саме зовнішній вигляд служить відправною точкою для сприйняття образу, габитарному іміджу слід приділити першорядну увагу. Деякі керівники (особливо часто це чоловіки) вважають, що здатні створити свій образ самостійно і, як правило, зазнають фіаско. Для того щоб цього не сталося і був знайдений імідж, що найбільш ефективно і органічно працює на авторитет першої особи, необхідно будувати його за допомогою стилістів.

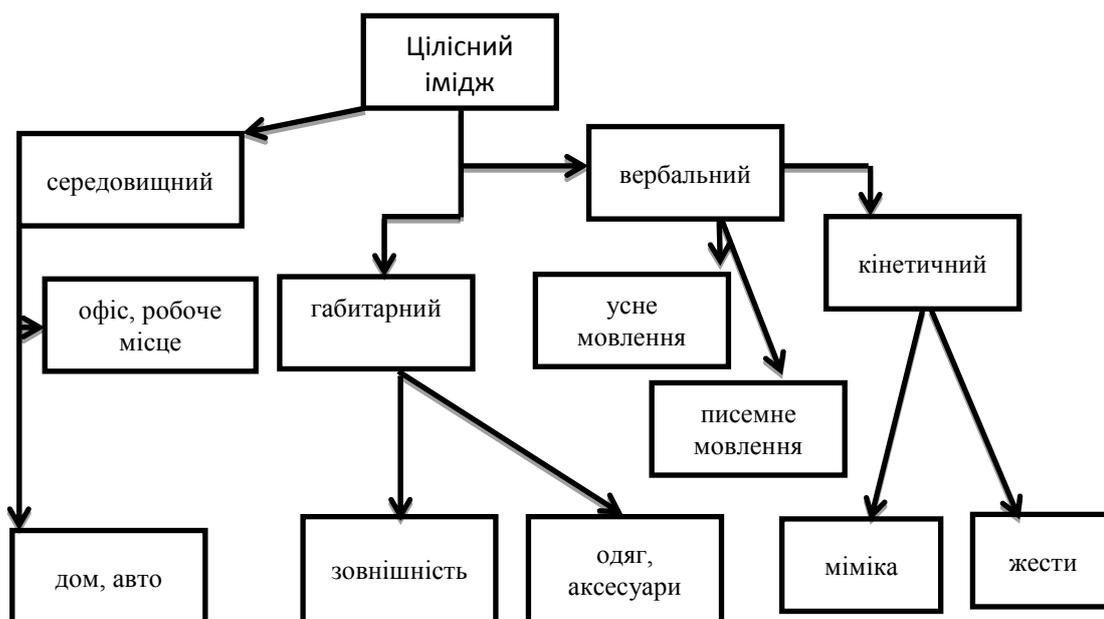


Рис. 5.3 – Складові іміджу

Вербальний імідж. Одним з важливих якостей керівника, що впливають на його управлінську діяльність, є мова. Вона здатна миттєво показати рівень грамотності і культури людини, її досвід, почуття, наміри. Без здатності організовувати думку за допомогою слова лідер не може керувати людьми та виробничими процесами. У той же час, якщо у першої особи є проблеми з мовою (слова-паразити, нечітке висловлення думок, погана вимова, вживання жаргонних і простонародних слів, неформальна лексика тощо), йому краще

дотримуватися принципу "мовчання – золото", щоб не зруйнувати сприятливу думку про себе. Роль публічного спікера краще довірити в цьому випадку прес-секретарю.

Але і гарному оратору необхідно навчитися володіти інтонацією мови, вміти робити психологічні паузи, правильно вибирати тон, гучність, темп мови. Підсилити вплив на аудиторію можна за допомогою прийомів риторики, для чого необхідно: використовувати слова-звернення ("зрозумійте", "повірте", "послухайте", "погодьтеся") тощо; говорити те, що хоче почути аудиторія; частіше посміхатися, так як посмішка під час виступу істотно підвищує сприйнятливості аудиторії.

Не менш важлива для першої особи і культура письмової мови. Йдеться не тільки про хороше знання правил граматики і пунктуації, а й про володіння стандартами письмового ділового спілкування. Звичайно, частина функцій по складанню документів може взяти на себе досвідчений секретар або референт, проте якщо раптом їх одного разу під рукою не виявиться, безграмотність керівника стане очевидною, що завдасть великої шкоди його репутації.

Кінетичний імідж (від грецького *kinetikos* – "приводить у рух"). Позначає думку про людину, засновану на сприйнятті її характерних рухів, постави, пози, міміки, жестикуляції, погляду. Це досить значна частина іміджу, оскільки сприятливий образ людини спрямований на те, щоб підкреслити сильні сторони і приховати негативні прояви, які легко прочитати за певними жестами. До "шкідливих" рухів можна віднести, наприклад, манеру ходити, понуро тримати голову тощо, що ніяк не відповідає статусу високого посадовця.

Вміле володіння мімікою і мовою тіла необхідно для ефективної комунікації лідера з аудиторією. Наприклад, великі політики і бізнесмени у всьому світі не виходять на публіку, не «надівши на себе» сліпучу посмішку. Цей прийом взяли на озброєння політтехнологи, іміджмейкери, фахівці з репутаційного менеджменту. На жаль, не всі наші керівники дотримуються цього правила і дозволяють собі виступати перед аудиторією з скам'янілим, втомленим виразом обличчя.

Не можна забувати про жестикуляцію, яка відіграє важливу роль під час виступу. У оратора є тільки одна можливість проявити експресію — це рух рук, яке часто говорить більше, ніж обличчя. Приміром, жести прийнято ділити на звернені до аудиторії і спрямовані на себе, і якщо перші носять агресивний відтінок (особливо наведення на публіку вказівного пальця), то другі сприймаються позитивно.

Серед жестів виділяються жести-символи, вживання яких викликає стереотипне сприйняття. До таких належать два пальці складені у вигляді букви V – знак перемоги; стиснутий кулак – символ боротьби тощо.

Перший контакт зі співрозмовником встановлюється за допомогою погляду. Його основні характеристики – швидкість і частота моргання: надмірна частота моргання створює відчуття, що людина ховає очі, намагається приховати свою розгубленість. Рідкісне моргання сприймається як неухважність

і загальмованість. Керівник не повинен боятися прямого погляду в очі співрозмовника, що буде сприйнято як відкритість до діалогу.

Після того, як образ керівника остаточно сформувався, з'являється необхідність транслювати його ключовим аудиторіям. Здійснювати таку комунікацію слід по різних каналах. Для початку корисно організувати фотосесію, яка дозволить відобразити скоригований образ у серії знімків. На зйомку зазвичай запрошують не тільки досвідченого фотографа, але також візажиста, який відповідає за зовнішність і зачіску героя зйомки, а іноді і психолога, який допомагає домогтися потрібного виразу обличчя.

Сюжети для зйомки можуть бути самими різними, їхнє головне завдання – працювати на потрібний образ. Один керівник пишається своєю сім'єю і готовий знятися в колі близьких, інший не любить вторгнення в особисте життя. Один із задоволенням позує на світських вечірках, інший уникає гламурні заходи. Всі ці особливості слід враховувати, однак не варто забувати, що імідж керівника повинен працювати на різні цільові аудиторії, тому розробляється кілька різних сюжетів для зйомки:

- керівник у своєму кабінеті проводить нараду: строгий діловий костюм, вольове обличчя, енергійні жести;

- керівник спілкується з робітниками в цеху: одягнений просто і демократично, його усмішка відкрита і доброзичлива;

- керівник у колі сім'ї на дачі: готує шашлик у оточенні люблячої дружини і зразкових дітей;

- керівник на світській вечірці: клубний піджак без краватки, вальяжні манери, зоряне оточення.

Всі відзняті сюжети стануть гарним доповненням до інформаційних матеріалів, у яких розповідається про життєвий шлях керівника, його перемоги і досягнення, про успіхи керованого ним підприємства. Такі матеріали складають основу прес-папки, яка постійно поповнюється новими прес-релізами з приводу значущих подій у житті підприємства і його першої особи. Якщо текстові матеріали доповнені хорошими фотографіями керівника, ймовірність публікації статті істотно підвищується. Стануть у нагоді фотографії також для позиціонування і просування керівника в різних цільових аудиторіях.

Найважливішим каналом трансляції є "легенда", яка дозволяє розповісти про найбільш виграшні сторони лідера. Вона складається на основі відомостей, отриманих у результаті інформаційного та комунікаційного аудиту першої особи, а також узгоджується з тим образом, який вирішено транслювати ключовим аудиторіям, оскільки стійка довгострокова репутація може базуватися тільки на реальних якостях і достоїнствах особистості.

Створення легенди – досить складний і тонкий процес, оскільки для формування бажаного образу необхідно дуже точно визначити, на які факти і події слід зробити головний акцент, як правильно подати найбільш сильні сторони особистості.

У результаті в аудиторії має народитися відчуття особистого спілкування з лідером, вони повинні розгледіти в ньому живу і зрозумілу людину, якій

можна вірити. Нижче пропонується декілька найбільш типових сюжетів "легенди" керівника, що дозволяють позиціонувати його за різними видами активності.

"Професіонал високого рівня". Керівник відчуває себе найбільш впевнено, коли основну увагу приділяє розвитку підприємства, багато займається виробничими питаннями. У цьому випадку головний акцент у образі слід зробити на його глибоких професійних знаннях, підкреслити досвід і високу кваліфікацію.

"Ефективний управлінець". Перша особа компанії відчуває в собі талант управлінця, який вміє згуртувати колектив і мотивувати його на ефективну працю. Для нього найбільш виграшним виявиться образ сильного, харизматичного лідера.

"Видатний громадський діяч". Управлінець багато уваги приділяє соціальній відповідальності бізнесу, веде благодійні та соціальні проекти, залучений у громадську діяльність. Його можна позиціонувати як відомого громадського діяча і відповідального громадянина.

"Новатор-першопроходець". Керівник першим у галузі впровадив у себе на виробництві сучасну технологію або пропонує клієнтам унікальний інтелектуальний продукт. Його можна сміливо назвати новатором, який у курсі найсучасніших науково-практичних розробок, підтримує талановитих учених і фахівців.

Існує і багато інших сюжетів. Нерідко вони переплітаються в одній "легендою". Наприклад, "професіонал" може бути ще й "новатором", а образ "управлінця" добре доповнюється рисами "громадського діяча". Головне, щоб образ був правдивий і дозволяв управлінцю почуватися органічно і переконливо, що позитивно позначиться на його репутації.

5.4. Просування образу керівника в зовнішніх і внутрішніх аудиторіях

Після того, як розроблений образ керівника, що допомагає "олюднити" компанію, вселити до неї довіру та інтерес суспільства, виникає потреба в просуванні цього образу в різні цільові аудиторії. Кожній з них лідер повинен демонструвати ті сторони своєї особистості, які найбільш значимі для даної групи. Тільки так можна зміцнити свій авторитет у їхніх очах. Розглянемо технології репутаційного менеджменту щодо різних цільових аудиторій.

Засоби масової інформації (ЗМІ). Як вже зазначалося, журналісти належать до дифузної цільової аудиторії репутації і виступають від імені та в інтересах суспільства. Вони оцінюють організацію за такими параметрами, як захист прав громадян, зокрема співробітників підприємства, охорона довкілля, прозорість діяльності тощо

Оскільки ЗМІ значною мірою формують популярність і громадську думку, організації просто необхідно вибудовувати позитивні комунікації з журналістами. Публічність і відкритість першої особи – найважливіша передумова її стійкої репутації. Добре відомий глава компанії відразу викликає довіру клієнтів і ділових партнерів.

ЗМІ також проявляють до медійної особи підвищений інтерес і готові звертатися до неї щодо інтерв'ю, коментарів, експертних оцінок. Завдяки подібним безкоштовним публікаціям рекламний бюджет організації може бути суттєво скорочено. Але було б помилкою будувати репутацію тільки за допомогою розкрутки в ЗМІ. Існує багато медійних персонажів з числа депутатів, підприємців, політиків, діячів шоу-бізнесу, які постійно беруть участь у всіляких телепрограмах, вважаючи, що тим самим вони забезпечують собі міцний авторитет. Насправді часта поява на телеекранах без жодного приводу, зрештою, призводить до того, що подібні телегерої набридають глядачам, їх перестають запрошувати на телебачення, у підсумку публіка про них швидко забуває.

Серйозний керівник не може так ризикувати своєю репутацією, тому його спілкування зі ЗМІ має бути дозованим і виправданим. Існують певні принципи, згідно з якими створюється і підтримується публіциті керівника за допомогою ЗМІ.

По-перше, поступове формування популярності. Не варто організовувати агресивну масовану інформаційну кампанію, у результаті якої відразу в десяти виданнях з'являться позитивні статті про керівника. Явно замовний характер таких публікацій стане очевидний і викличе негативний ефект.

По-друге, стимулювання природного інтересу журналістів до глави компанії. Його поява в ЗМІ завжди має виглядати виправданим.

По-третє, позиціонування першої особи компанії як головного ньюсмейкера, тоді його поява на екрані телевізора або в газетній публікації буде доречним, до того ж інформації, що виходить від управлінця номер один, довіряють набагато більше.

По-четверте, відсутність бюрократичних перешкод на шляху журналіста, охочого взяти інтерв'ю у генерального директора. Чим доступніше для ЗМІ керівник, тим більше позитивних публікацій про нього з'явиться;

По-п'яте, підтримка існуючої медіаактивності, навіть коли популярність першої особи вже досягнута, оскільки конкуренти і публіка можуть розцінити її мовчання як появу в компанії проблем. Керівник повинен як і раніше бути присутнім у інформаційному просторі, нехай і не в такому обсязі, як на початковому етапі.

Професійна і ділова спільнота. Важливим інструментом зміцнення репутації першої особи є просування в професійному і діловому середовищі, які відносяться до функціональних цільових аудиторій репутації. Представники цієї цільової групи чинять, можливо, вирішальний вплив на формування ділової репутації першої особи, оскільки працюють у тій же ринкової ніші і краще за інших можуть оцінити рівень знань і кваліфікацію керівника, реальний стан справ на підприємстві.

Якщо управлінець зуміє завоювати повагу у колег по цеху, це стане його найважливішим репутаційним ресурсом. Крім того, професійні асоціації допомагають керівнику, у якого не вистачає власних можливостей, консолідовано, разом з іншими галузевими підприємствами, відстоювати

інтереси своєї організації в органах влади. І чим вище авторитет керівника серед колег, тим більше вагому підтримку він отримає.

Існує чимало способів проявити себе в професійному співтоваристві, до основних з них можна віднести такі:

- активна участь у роботі галузевої асоціації, що, як правило, має багато напрямків діяльності: вироблення єдиних галузевих стандартів, захист інтересів виробника, лобіювання потрібних законопроектів тощо;

- участь у роботі профільних виставок, конференцій, симпозіумів, галузевих форумів – прекрасна можливість розповісти про накопичений досвід та успіхи свого підприємства, а також продемонструвати свою професійну компетентність;

- регулярні виступи в галузевій пресі зі статтями, що розповідають про нові технології, цікаві проекти, виробничі досягнення тощо.

Ділове співтовариство живе за тими ж законами, що і професійне, будучи при цьому більш численним, оскільки об'єднує представників усіх галузей економіки та бізнесу. У діловому співтоваристві начитується багато різних організацій, кожна з яких виражає інтереси певних груп. Активна участь у житті даної спільноти дозволяє керівнику значно розширити ділові контакти, знайти нових партнерів, клієнтів, інвесторів.

Завоювати авторитет серед представників бізнес-еліти непросто, оскільки потрібно пред'явити свої реальні досягнення, підкріпивши їх цікавими комерційними та соціальними ініціативами та проектами. Але якщо визнання завойовано, воно буде стабільним і довгостроковим.

Напрямами діяльності, що сприяють зміцненню репутації керівника в діловому співтоваристві, можуть стати такі:

- вступ до найбільш рейтингової ділової асоціації, що об'єднує керівників вітчизняного бізнесу і активна робота в ній;

- виступ на значущих заходах ділового співтовариства, що мають великий суспільний резонанс;

- ініціювання власного соціального проекту або активна участь у вже існуючому;

- виступ у ділових і суспільно-політичних ЗМІ як експерта з питань розвитку вітчизняної економіки, підтримки бізнесу тощо.

Органи влади і широка громадськість. Ці представники, що відносяться до нормативної і дифузної цільових аудиторій репутації, оцінюють керівника, насамперед, з точки зору його публічності, відкритості та громадянської позиції. Завоювати їхній авторитет стратегічно важливо. Якщо керівник користується довірою широких верств населення і авторитетом у владних структурах, стабільна ділова репутація йому забезпечена. Домогтися поваги до компанії та її першій особі можна єдиним шляхом – веденням соціально відповідального бізнесу.

Керівник повинен постійно демонструвати турботу про якість життя співгромадян і розвитку суспільства в цілому, для чого вживати певні кроки:

- розробляти і реалізовувати програми по захисту навколишнього середовища з урахуванням наявних у даному регіоні екологічних проблем;
- допомагати муніципальній владі у розвитку інфраструктури регіону: будувати дороги, відкривати нові школи і дитячі садки, облаштовувати парки та зони відпочинку тощо;
- займатися благодійною діяльністю, спрямованою на вирішення найбільш гострих соціальних проблем регіону: допомагати дитбудинкам, будинкам престарілих, інвалідам та малозабезпеченим тощо;
- здійснювати запуск за підтримки держави соціальних проектів, значущих для регіону: ремонт міського театру, установа стипендій для обдарованих школярів та студентів, фінансування важливих наукових розробок тощо;
- широко інформувати громадян про свою діяльність через місцеві і загальнонаціональні ЗМІ.

Співробітники. Вже неодноразово зазначалося, що згуртованість і вмотивованість колективу на ефективну працю сьогодні стає вирішальним фактором успіху організації в бізнесі, найважливішим чинником зміцнення її ділової репутації. У зв'язку з цим робота з підвищення авторитету керівника в трудовому колективі є найважливішим елементом управління репутацією лідера.

Співробітники, будучи представниками функціональної групи, безпосередньо включені в процес діяльності компанії, знають справжній стан справ, тому їх важко ввести в оману за допомогою яскравого, але далекого від дійсності іміджу керівника. Внутрішньокорпоративний образ керівника повинен бути максимально достовірним, а вибудовування комунікацій із трудовим колективом вимагає особливої поміркованості, граничної відвертості і правдивості.

Позитивна репутація керівника в колективі важлива ще й тому, що має великі резерви для консолідації співробітників. Це особливо яскраво проявляється у випадку, коли керівник – харизматичний лідер і служить прикладом для наслідування. На думку професора Гарвардського університету, відомого експерта з управління людськими ресурсами Джона П. Коттера, чим більше керівник є для співробітників ідеалом, тим більше поваги вони до нього проявляють. Ось чому важливо знати, наскільки образ лідера відповідає уявленням підлеглих про ідеального керівника.

У той же час пошук корпоративного образу керівника часто стикається з протиріччями. З одного боку, начальник повинен демонструвати максимальну відкритість щодо співробітників, з іншого – зберігати певну дистанцію, яка б зміцнювала його статус першої особи. І тут багато залежить від його комунікативної компетентності, від уміння встановити зворотний зв'язок з трудовим колективом і відповідати його очікуванням.

У цьому видаються цікавими висновки, отримані в результаті соціологічного дослідження уявлень про ідеального керівника. Серед найбільш популярних головних характеристик ідеального начальника знаходимо:

- вимогливий: енергійний, вольовий, дисциплінований;
- життєрадісний: симпатичний, оптимістичний, здатний до навчання;
- урівноважений: колективістські якості, рівна, спокійна поведінка;
- організований: відповідальний, зібраний, обов'язковий;
- працьовитий: акуратний, лідируючий;
- доброзичливий: неконфліктний, справедливий.

Очевидно, що в іншому колективі ідеал керівника може мати дещо інші якості, проте доброзичливість і щирість – невід'ємні риси авторитетного керівника, що допомагають вміло керувати підлеглими. Проте щирість і простота не повинні вести до панібратства. Достовірно високий авторитет формується, коли керівник оперативно реагує на запити своїх співробітників, виявляє до них щирий інтерес.

Як встановили вчені, проста посмішка керівника безпосередньо відбивається на ефективності співробітників. У Японії, наприклад, начальнику цеху, що не посміхається, загрожує звільнення, оскільки дослідження показали, що негативна реакція робітників на суворе обличчя начальника веде до зниження продуктивності праці.

Висновки

Керівник сьогодні – це не просто управлінець, який ухвалює рішення, а уособлення організації в зовнішньому середовищі. Кожне його слово, кожен вчинок багато в чому визначають ставлення до компанії.

Чим більше організація, чим ширша зона її впливу, тим важливіше публічність її першої особи, тим прозоріше і зрозуміліше суспільству повинна бути її діяльність. Керівник такої організації відіграє ключову роль у трансляції зовнішніх комунікацій, у інформуванні суспільства про плани і дії корпорації.

Для просування репутації керівника в зовнішніх і внутрішніх аудиторіях слід розробити комплексну програму зі зміцнення репутації керівника. Вона включає такі етапи.

По-перше, комунікаційний аудит і діагностика. Дії при проведенні цього етапу: вивчення існуючої репутації керівника; визначення «слабкого місця»; поглиблене інтерв'ю; діагностика. Результат першого етапу: виявлення персональних особливостей керівника; виявлення особливостей стилю управління; визначення рівня комунікативної компетентності; розробка тренінгів з поліпшення комунікативних навичок.

По-друге, створення оновленого образу і написання «легенди». Дії при проведенні цього етапу: аналіз біографічного матеріалу; виділення сильних сторін; створення інформаційної основи репутації. Результат цього етапу: розробка оновленого образу і створення «легенди».

По-третє, розробка та реалізація комунікаційної програми. Дія при проведенні цього етапу: розробка комплексної програми із зміцнення і розвитку репутації керівника. Результат цього етапу: реалізація комплексної програми і вибудовування ефективних внутрішньокорпоративних каналів комунікації.

Питання для самоконтролю

1. Чому керівник вбачається як «обличчя компанії»?
2. У чому полягає проблема публічності керівника як ресурсу репутаційного менеджменту?
3. Охарактеризуйте харизматичного керівника.
4. Які є типи харизматичних лідерів?
5. Визначіть переваги та недоліки харизматичного керівника.
6. У чому переваги та недоліки запрошення зірок на роль «обличчя» компанії?
7. У чому полягає специфіка опитувального листа при комунікаційному аудиті та особистісній діагностиці?
8. Які ділові якості керівника є базовими компонентами його ділової репутації?
9. Які є основні вимоги до топ-менеджерів?
10. У чому сутність управлінської та комунікативної компетентності керівника?
11. У чому полягає проблема оцінки особистісних і ділових якостей керівника?
12. Чому бізнес-тренінги вважаються способом професійного зростання керівника?
13. Що передбачає самопрезентація лідера?
14. Які є складові іміджу керівника?
15. Чому «легенда» визначається як найважливіший канал трансляції іміджу керівника?
16. Які типові сюжети «легенди» керівника дозволяють позиціонувати його за різними видами активності:?
17. Які є особливості просування образу керівника в ЗМІ?
18. У чому значущість просування в професійному та діловому співтовариствах для зміцнення репутації керівника?
19. Які є етапи розробки комплексної програми по зміцненню репутації керівника в трудовому колективі?
20. Які риси, на Ваш погляд, повинні стати основою образу ідеального керівника?

Лекція 6. Антикризова репутаційна система управління

Мета вивчення теми: розглянути основні поняття та інструменти кризового менеджменту проаналізувати алгоритм створення антикризової комунікаційної програми з метою зниження репутаційного збитку.

План.

- 6.1. Репутаційні ризики організації в умовах інформаційного суспільства.
- 6.2. Репутаційна безпека як завдання ризик-менеджменту.
- 6.3. Репутаційні кризи: причини, типологія.
- 6.4. Антикризові комунікації як інструмент захисту репутації.
- 6.5. Криза як ефективний засіб просування та розвитку бізнесу.

Висновки

Питання для самоконтролю

Перелік ключових термінів: репутаційні ризики, ризик-менеджмент, антикризові комунікації, антикризовий план, антикризова комунікаційна програма.

6.1. Репутаційні ризики організації в умовах інформаційного суспільства.

Свобода доступу до інформації – одне з головних завоювань демократії, за законами якої живе сьогодні більше половини людства. І навіть найвпливовіші корпорації не в змозі перешкодити інформаційній відкритості світу. Саме з цієї причини представникам бізнесу життєво важливо виробити стратегічний підхід до управління своєю репутацією в глобальному масштабі. Будь-які спроби замовчувати проблеми або приховувати інформацію приведуть лише до гучного і скандального резонансу.

Інтернет-активність дуже важко локалізувати і поставити під контроль, тому потік негативної інформації про будь-які компанії безперешкодно поширюється по мережах, більше того, зберігається там практично вічно. У генерації онлайн-контенту беруть участь сотні тисяч рядових користувачів, які і формують репутацію компанії, у той час як сайт компанії – це лише один з безлічі голосів, який до того ж викликає найменше довіру. Відтак, важелі впливу на добре ім'я компанії є в багатьох соціальних груп, що істотно підвищує її репутаційні ризики.

Спроби компаній впровадитися в соціальні мережі, відкрити блоги і форуми для обговорення свого бізнесу і його соціальної відповідальності поки не дають відчутних результатів. Динаміка онлайн-середовища і тонкощі виконання даного завдання ставлять перед компаніями непереборні труднощі. Відтак, замість зміцнення ділової репутації представники бізнесу нерідко отримують нові репутаційні ризики. Видається, що вирішити цю проблему одним лише механічним нарощуванням згадок про компанії в мережах неможливо. Тут потрібний жорсткий контроль над якістю трансльованої інформації.

Важливо відзначити, що боротьба компаній за свою ділову репутацію загострюватиметься по мірі зростання нових загроз, що з'являються в світі.

Наростання техногенних катастроф з серйозними наслідками, таких як пожежі, вибухи, розлив нафти, поширення радіоактивності завжди будуть ставити під серйозну загрозу не тільки добре ім'я компанії, але й саме її існування.

Вплив широкої громадськості і некомерційних громадських організацій (НКО) на владу постійно посилюється, оскільки вони представляють інтереси всіх громадян. Як показують опитування, населення вірить НКО більше, ніж уряду, ЗМІ і корпораціям, оскільки їх важко звинуватити в заангажованості. Діяльність сучасних некомерційних організацій – важливий елемент плюралістичного світу; часто завдяки їхнім зусиллям вдається вирішити не тільки локальні, але й міжнародні конфлікти. Водночас не можна не враховувати, що НКО є чи не головними постачальниками скандальних новин про бізнесі, оскільки їхнє завдання – вказувати на проблеми, а обов'язок компанії – вирішувати їх. Громадські активісти усвідомлюють свою силу, так як мають незалежний статус і виражають інтереси широких соціальних груп, внаслідок цього і держава, і бізнес змушені з ними рахуватися.

Вельми показовою в цьому сенсі є ситуація з різким зростанням репутаційних ризиків у сфері авіаперевезень, яку вивчив найбільший експерт в області корпоративної репутації Ендрю Гріффін. Він зазначає, що ще 20 років тому стандартний перелік ризиків авіакомпаній в основному торкався авіакатастроф і страйків співробітників.

У сучасних умовах цей список суттєво доповнився. Однією з головних загроз стали терористичні акти, які докорінно поміняли всю систему безпеки авіаперевезень. Істотно зросло значення таких репутаційних ризиків, як помилки пілотів і механічні поломки, поширення епідемічних хвороб, а також екологічні проблеми.

Саме компанії-авіаперевізники названі головними винними в глобальному потеплінні, яке спровоковано викидами відпрацьованого палива в атмосферу. Нарешті, авіакомпаніям приписується відповідальність за ризик пасажирів отримати тромбоз глибоких вен. Цю хворобу вже охрестили "синдромом економ-класу", хоча в реальності ймовірність прояву цього виду захворювання оцінюється лікарями як один випадок на 2,5 млн. Ігнорувати ці претензії компанії не можуть, оскільки сучасні споживачі не бажають ризикувати і готові звернутися до суду з цього приводу.

Ще однією з найважливіших репутаційних загроз є зростання ролі держави, оскільки тільки вона здатна надати підтримку у разі глобальних економічних, техногенних та природних катаклізмів. Це особливо наочно проявилось під час глобальної економічної кризи 2008 року, коли тільки державні фінансові вливання врятували найбільші корпорації і банки від краху. У цих умовах приватний бізнес, що зазнав серйозні збитки і вимушений просити допомоги у держави, сьогодні стикається з проблемою відновлення довіри як з боку влади, так і з боку акціонерів і споживачів.

Які ж шляхи зниження сучасних репутаційних ризиків? Можна з упевненістю стверджувати, що головні зусилля бізнесу повинні бути

зосереджені в області розробки грамотної комунікаційної політики. При цьому важливо враховувати наступні принципи:

- розробка глобальної стратегії соціальних комунікацій незалежно від розташування компанії і масштабу її діяльності, оскільки будь-яка її проблема може миттєво стати відомою всій світовій спільноті;
- жорсткий контроль над якістю трансльованої інформації, оскільки допущену неточність або свідомо спотворену інформацію вже не можна буде виправити;
- координація соціальної політики з громадянським суспільством, ведення соціальних проектів з репрезентативними суспільними групами, оскільки саме вони передусім будуть оцінювати діяльність компанії.

6.2. Репутаційна безпека як завдання ризик-менеджменту.

Крім грамотно вибудованої комунікаційної стратегії щодо мінімізації репутаційних загроз компанії повинні заздалегідь розробити план антикризових комунікацій, навіть якщо ніщо не віщує настання кризи. Словники визначають поняття "криза" (від грец. Κρίσις – рішення, поворотний пункт) як перелом, переворот, пора перехідного стану. З цього визначення випливає, що криза – закономірний етап у розвитку будь-якої організації, нерідко вона допомагає вийти з застою і домогтися більш високих результатів.

У той же час, з точки зору кризового менеджменту, криза – це припинення нормального функціонування організації, загроза її стабільності. Ще наприкінці минулого століття почали швидко розвиватися технології антикризових комунікацій, які можна віднести до однієї з сфер зв'язків з громадськістю, причому антикризові комунікації мають свої особливості, оскільки пов'язані з сильними емоціями – страхом, сум'яттям, гнівом. Тому дуже важливо вибудовувати комунікації, що покликані не тільки інформувати, але і пом'якшувати загострення пристрастей.

Не дивно, що наступ кризи будь-яка організація сприймає як нещастя з непередбачуваними наслідками. Чого найбільше слід боятися в цьому випадку? Відповіді можуть бути різні: спаду виробництва, падіння продажів, припинення інвестицій, неможливості платити за кредитами тощо. Однак найсерйознішою загрозою є втрата ділової репутації, що може призвести до втрати бізнесу. Ось чому у сферу повноважень фахівця з управління репутацією входять такі функції, як розбудова антикризових комунікацій, спрямованих на мінімізацію репутаційних втрат.

Комунікаційна стратегія в даному випадку виступає частиною загальної управлінської стратегії. А оскільки менеджмент в умовах кризи вимагає особливих дій та прийняття певних рішень, його прийнято називати ризик-менеджментом, або управлінням ризиками. Управління ризиками, зокрема репутаційними, може здійснюватися на різних рівнях: на державному (система цивільного захисту населення); на рівні організації (комплекс заходів щодо забезпечення стабільності бізнесу); індивідуальному (особисте страхування).

Незалежно від рівня, на якому реалізується управлінська стратегія, управління ризиками базується на загальних принципах. Зазначимо основні з них.

Системний характер ризик-менеджменту. Цей фактор є визначальним, оскільки йдеться про комплексний розгляд сукупності всіх ризиків як єдиного цілого, з огляду на всі взаємозв'язки і можливі наслідки.

Складна структура ризик-менеджменту. Йдеться про одночасний аналіз великої кількості ризиків різної природи, а також вивчення характеру і ступеня впливу великої кількості факторів на розвиток кризової ситуації та виникнення несприятливих наслідків.

Висока результативність системи управління ризиками. Зазначена система повинна оперативно реагувати на зміну умов, тобто повинна володіти ефективними каналами зворотного зв'язку, що служить надійною гарантією успішної реалізації антикризової стратегії.

Якщо застосувати дані принципи до управління ризиками на рівні організації, можна сформулювати такі положення:

- система управління ризиками є частиною загального менеджменту компанії і відповідає стратегії її розвитку;
- при управлінні ризиками слід враховувати зовнішні і внутрішні обмеження і узгоджувати будь-які дії з можливостями та умовами функціонування організації;
- щодо всієї сукупності ризиків повинна проводитися єдина комплексна політика, у якій комунікаційна складова є однією з найважливіших;
- процес управління ризиками має динамічний характер через безперервність прийняття рішень щодо управління ризиками.

Не можна забувати, що в результаті форс-мажорних обставин компанія неминуче виявляється в центрі уваги ЗМІ, ділових партнерів, акціонерів, держструктур, широкої громадськості, тому кожна дія компанії має бути суворо вивірена. Від поведінки компанії в цих непростих умовах залежить її репутація. Вибудувати правильні внутрішні і зовнішні комунікації – головна умова збереження головного нематеріального активу компанії, а значить, і бізнесу в цілому.

На жаль, за таких непростих умов далеко не всі організації вміють вибрати правильну лінію поведінки і починають здійснювати серйозні комунікаційні помилки. Одні керівники воліють відмовчатися, інші – просто ховаються, треті – дають плутані, невиразні інтерв'ю, що не розсіюють, а тільки згущують підозри в нещирості мовця. У підсумку довіра до компанії тоне на очах і заздалегідь виглядає програвшою.

Один із розробників технологій антикризових комунікацій, відомий PR-консультант Ховард Чейз у процес управління ризиками ("управління проблемами") включає ідентифікацію проблем, їхній аналіз, розстановку пріоритетів, вибір програмних стратегій, реалізацію програм дій і комунікацій і оцінку ефективності. Він вказує, що цей процес приводить у відповідність корпоративні принципи, політику і практику з економічними реаліями. Зазначені кроки Ховард Чейз розглядає як частину зовнішніх функцій PR, мета

яких – управляти можливими ризиками за принципом "Шукаємо і вирішуємо", що передбачає:

- прогнозування, дослідження та визначення пріоритетів окремих проблем;
- оцінку ступеня впливу цих проблем на організацію;
- вироблення рекомендацій проведення такої політики і стратегії, які дозволяють б мінімізувати ризик і використовувати що надаються можливості;
- участь у реалізації виробленої стратегії;
- оцінку впливу програм на репутацію компанії.

Багато провідних корпорацій, слідуючи принципам Ховарда Чейза, створили усередині своїх PR-структур відділи з управління ризиками, завдання яких – вироблення адекватної реакції на можливі претензії суспільства на адресу корпорацій, викликані різними причинами: скороченням обсягів виробництва і закриттям підприємств, глобалізацією та експортом робочих місць, руйнуванням озонового шару в атмосфері, викидом отруйних відходів виробництва тощо. Завдяки діяльності таких підрозділів, організації отримують можливість заздалегідь підготувати правильні ключові повідомлення, щоб не викликати серйозного конфлікту з суспільством і зберегти свій авторитет.

Велику роль у системі управління ризиками відводять профілактиці криз. На думку експертів, тільки 14% криз відбувається раптово, інші цілком передбачувані й очікувані, отже, можна заздалегідь підготуватися до можливих труднощів і, тим самим, істотно знизити ризик негативних наслідків кризи. Завдання полегшується тим, що особливості самої компанії багато в чому визначають ймовірність виникнення кризових ситуацій. Перерахуємо ті організації, де ризик особливо великий.

1. Організації, що нещодавно випробували кризу. Існує думка, що бомба в одну воронку двічі не падає, проте компанії, які пережили кризу, спростовують це переконання. По-перше, сумний досвід уже показав, що компанія має слабкі місця, по-друге, організація, займаючись ліквідацією наслідків кризи, може не помітити наближення нових випробувань.

2. Організації, очолювані відомими особистостями. Неординарна, яскрава, широко відома особа керівника – безперечна перевага компанії. Але є і джерелом постійної небезпеки, оскільки компанія потрапляє в залежність від поведінки і моральних якостей свого лідера. Досить одного поганого вчинку, щоб розпочався гучний скандал у ЗМІ, можливо, не без допомоги конкурентів.

3. Державні підприємства та установи. Їхня діяльність строго контролюється вищими органами і перебуває в полі зору широкої громадськості. До того ж журналісти недолюблюють чиновників, і останнім достатньо найменшого промаху, щоб потрапити під вогонь критики ЗМІ.

4. Швидко зростаючі компанії. Зазвичай вони відчувають гостру нестачу штату і змушені набирати людей з недостатнім досвідом роботи і невисокою кваліфікацією. Крім того, власників бізнесу настільки захоплює процес завоювання нових ринків, що про антикризові програми вони просто не думають.

5. Лідери ринку. Такі компанії залучають найпильнішу увагу фіскальних органів, ринкових аналітиків і ділових ЗМІ. Один невірний крок – і перші шпальти впливових видань зарясніли сенсаційними повідомленнями, що згубно позначиться на репутації.

6. Молоді компанії. Перший рік становлення для таких компаній – самий непростий. Організація ще не зміцнила свій авторитет серед співробітників, партнерів, клієнтів, ЗМІ, не закріпилася в ринковій ніші. Навіть сама незначна криза здатна серйозно підірвати її благополуччя.

7. Компанії з несприятливою внутрішньою атмосферою. Суворе начальство, низькі зарплати, роз'єднаний колектив, великий обсяг робіт – ці та інші фактори створюють постійний стрес у співробітників і підвищують загрозу виникнення кризи.

8. Потенційно небезпечні галузі (енергетика, хімічне виробництво, транспорт, видобуток природних ресурсів). Підвищений ризик виникнення кризи в галузях, пов'язаних зі здоров'ям і благополуччям людей, а саме – охорона здоров'я, харчова промисловість, фармацевтика, банківські та інвестиційні структури, ріелтерський бізнес тощо.

Незалежно від специфіки організації і сфери її діяльності керівництво будь-якої компанії з метою мінімізації репутаційних ризиків має розробляти заходи з профілактики можливих загроз, а також докладний антикризовий план дій (рис. 6.1).

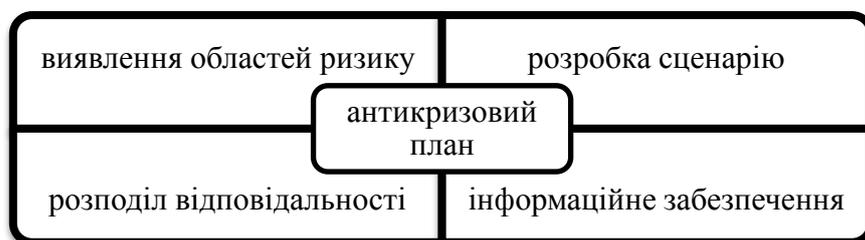


Рис. 6.1 – Зміст антикризового плану

Розглянемо розділи антикризового плану докладніше.

Виявлення областей ризику. Кожен керівник знає найслабші ланки свого бізнесу. Зокрема, ненадійні кадри, необов'язкові постачальники, безліч бюрократичних бар'єрів тощо. План дій під час кризи для організації – це альтернативний маршрут слідування з найменшими для неї втратами.

Розробка сценарію можливої кризи. Коли зрозумілі причини можливої кризи, неважко спрогнозувати розвиток подій. Щоб підготуватися до найгіршого розвитку подій, можна краще переоцінити загрозу, ніж недооцінити. Дуже корисно заздалегідь, за допомогою тренінгів, відпрацювати правильну реакцію керівництва та персоналу на події. Це допоможе уникнути непотрібної паніки і розгубленості, дозволить швидше впоратися з труднощами. Великі компанії заздалегідь обумовлюють можливі форс-мажорні

обставини з клієнтами і навіть включають їх у текст договору. Подібна передбачливість тільки зміцнює довіру до компанії.

Розподіл відповідальності. Детальний розподіл відповідальності за ділянки роботи допомагає заздалегідь вибудувати чітку вертикаль антикризового управління та порядок дій всіх підрозділів. При цьому повинен існувати простий і зрозумілий механізм делегування повноважень, щоб будь-яка з функцій ключових керівників могла бути виконана іншим менеджером.

Інформаційне забезпечення. Швидко зібрати і організувати колектив допоможуть заздалегідь відпрацьовані канали отримання необхідної інформації про компанію (списки та телефони співробітників, філій, служб тощо). У бойовій готовності повинні перебувати і засоби зв'язку – як діючі, так і додаткові, які можна використовувати в разі надзвичайних подій. Не менш важливо зберегти основні інформаційні ресурси бізнесу, які можуть загинути через пожежу, теракт тощо. Для цього створюються резервні носії цієї інформації, які зберігаються поза офісом.

Фахівець з управління репутацією повинен володіти всією інформацією, пов'язаною з антикризовою програмою і разом з керівництвом готувати персонал до виконання своїх функцій під час кризи. Для цього до всіх підрозділів необхідно донести інформацію про алгоритм дій у разі настання кризової ситуації, а також про особливості зовнішніх комунікацій у цей період. Більш докладно про це йтиметься нижче.

6.3. Репутаційні кризи: причини, типологія

Управління ризиками не може бути ефективним, якщо відсутнє розуміння можливих джерел кризи. Саме тому головним профілактичним заходом з попередження кризи є докладний аналіз видів можливих криз та джерел їхньої появи, оскільки кожна ситуація вимагає особливих підходів і технологій у комунікаціях.

До надзвичайних обставин здатні привести як зовнішні, так і внутрішні причини. Розглянемо їх докладніше.

Зовнішні причини.

Страхові ризики. Самими значущими з них є ризики країни. Вони актуальні як для учасників зовнішньоекономічної діяльності, так і для тих, хто працює у своєму регіоні і потребує іноземних інвесторів і партнерів. Ризики країни можна розглядати як репутаційні, оскільки вони безпосередньо пов'язані з авторитетом і впливом держави в світовому співтоваристві і його політико-економічною стабільністю. Підвищення країнових ризиків може бути викликано нестабільністю державної влади, особливостями державного устрою і законодавства, неефективною економічною і податковою політикою уряду, етнічними та регіональними проблемами, різкою поляризацією інтересів різних соціальних груп тощо.

Зниження країнових ризиків прямо пов'язане зі зміцненням авторитету і впливовості держави, що передбачає не "косметичну" корекцію іміджу, а конкретні дії уряду щодо економічного та політичного розвитку країни,

активізації демократичних інститутів. Відповідно, всім цим перетворенням потрібно широка PR-підтримка.

Форс-мажорні обставини. Це – ризики стихійних лих (повені, землетруси, шторми, кліматичні катаклізми), війни, економічні кризи, революції, страйки тощо, які заважають компанії здійснювати свою діяльність. Оскільки наступ форс-мажорних обставин не залежить від волі і дій громадян, відповідно до ст. 79 Конвенції ООН про договори купівлі-продажу сторони звільняються від відповідальності за контрактами у разі настання форс-мажорних обставин.

Відшкодування втрат, викликаних форс-мажорними обставинами, здійснюється, як правило, за допомогою страхування угод у спеціалізованих страхових компаніях. Комунікативна політика в даному випадку спрямована на те, щоб заспокоїти громадян, переконати їх у тому, що робиться все можливе для стабілізації ситуації, надається допомога потерпілим.

Ця інформація повинна транслюватися максимально широко, тому найкращими каналами комунікативної діяльності виявляються новинні репортажі на провідних телеканалах, передовиці масових загальнонаціональних видань, цілодобова гаряча лінія.

Конкурентні війни, провокації. Незважаючи на те, що йдеться про зовнішні обставини, громадськість хоче знати, чи не було в діях організації якихось помилок, що призвели до кризи. В інтересах компанії якомога швидше почати розслідування обставин інциденту, оскільки чим швидше визначиться справжня причина виниклих проблем, тим менше приводів буде для доміслів і чуток, що завдають шкоди репутації. Вирішити це завдання допоможе активна робота зі ЗМІ: проведення брифінгу або прес-конференції, розсилка прес-релізів, інтерв'ю керівника провідним виданням.

Отже, незалежно від джерела кризи фахівцям з управління репутацією необхідно взяти ситуацію під контроль і оперативно вибудувати ефективні канали комунікативної діяльності з найбільш важливими зовнішніми аудиторіями – ЗМІ; державні органи і громадські організації; клієнти; широка громадськість. Усі ключові аудиторії повинні регулярно отримувати інформацію про хід розслідування, найкраще від керівника, оскільки саме він викличе у публіки найбільшу довіру, а в деяких випадках – навіть співчуття і підтримку.

Крім того, зміцнити довіру до компанії допоможе залучення до розслідування незалежних експертів, які дадуть свою професійну оцінку того, що трапилось. При цьому PR-служба організації повинна подбати, щоб ці експерти були не тільки відомими і авторитетними людьми, а й лояльно ставилися до постраждалої компанії.

Корисно також заручитися підтримкою державних структур, оскільки в них є важливий адміністративний ресурс щодо виявлення та усунення причин і наслідків кризи. Тепер практично всі компанії, що опинилися в ситуації кризи, керуються цими правилами, що дозволяє подолати цю ситуацію з найменшими втратами.

Внутрішні причини.

Помилки в управлінні. Поряд із зовнішніми ризиками, не залежними від компанії, істотно впливають на її діяльність внутрішні ризики, які значною мірою визначаються помилковими діями керівництва. Причини внутрішніх криз досить різноманітні: відсутність професійного досвіду керівника, низька компетентність співробітників, погана організація праці, прорахунки в маркетинговій і комунікаційній політиці, слабка адаптивність до зовнішніх і внутрішніх змін тощо.

Конфлікт з колективом. Вирішити конфлікт і відновити довіру колективу до своїх роботодавців – завдання не з легких. Намагатися відмовчуватися перед працівниками або робити розлогі, ні до чого не зобов'язуючі заяви – значить, завести ситуацію в глухий кут. Персонал — найобізнана аудиторія, яка добре знає реальний стан справ в організації, тому не сприймає нещирості начальства, що намагається уникнути відповідальності. У цьому випадку співробітники зроблять все, щоб про подію дізналося якомога більше оточуючих, оскільки широкий розголос кризи – їхня головна зброя в боротьбі з керівництвом за свої права.

Є тільки один спосіб не допустити такого загрозливого розвитку подій – зайняти відкриту чесну позицію. Керівництву доведеться покаятися перед колективом, щиро визнавши скоєні помилки. Такий крок допоможе зберегти довіру колективу, більше того, для згуртування команди важливо попросити підтримки у своїх підлеглих у розробці програми по виходу з кризи. Колектив повинен побачити конкретний і конструктивний план дій і мати можливість висловити свої зауваження та побажання у зв'язку з цим. Для реалізації антикризового плану повинен бути організований антикризовий штаб, до якого мають увійти представники трудового колективу, а також незалежні експерти. Така змішана антикризова команда виявиться більш дієздатною, і довіра до неї буде вище.



Рис. 6.2 – Типологія криз

Крім визначення джерела кризи, важливо зрозуміти її причини. Зазвичай такі слова, як "криза" і "раптовість" використовують разом, що не зовсім вірно. У цьому легко переконатися, розглянувши три можливі види криз (рис. 6.2):

Раптова криза. Така криза відбувається несподівано (стихійні лиха, катастрофи та інші надзвичайні події, які неможливо передбачити). Однак до

таких екстрених ситуацій по роду служби завжди готові пожежники, рятувальники, лікарі, військові та міліція. Вони чітко знають, що потрібно робити в екстремальних ситуаціях. Їм не властиві паніка і розгубленість. Їхнє завдання — не тільки інформувати про хід рятувальних робіт, а й заспокоїти населення, переконати в тому, що ситуація під контролем.

Оскільки у випадку, коли раптова криза вже відбулося, єдина правильна поведінка тих для мимовільних учасників катастрофи, – суворо дотримуватися вказівок професіоналів, дії яких чітко регламентовані і не потребують втручання із зовні.

Очікувана криза. Такі кризи є цілком очікуваними і передбачуваними, оскільки можуть розвиватися буквально на очах керівників підприємств, але ті ніяк на це не реагують, доводячи загострення пристрастей до піку. На жаль, подібну ситуацію можна спостерігати досить часто. Скажімо, співробітникам не виплачують зарплату, а коли ті, втративши останнє терпіння, оголошують голодування, керівництво дивується таким радикальним формам протесту. При цьому не враховується, що на законні прохання працівників виплатити те, що чесно зароблено, адміністрація ніяк не реагувала.

Трудовому колективу доводиться вдаватися до шокової терапії, щоб дирекція, нарешті, звернула увагу на очевидну проблему. Набагато розумніше не доводити ситуацію до максимального напруження, для чого керівникові необхідно вибудувати систему двосторонніх внутрішніх комунікацій і адекватно і оперативно реагувати на перші ознаки невдоволення співробітників. При цьому замість відмовок і невизначених обіцянок колектив повинен почути відповідь по суті.

Перманентна (постійна) криза. Про неї всі знають, але нічого не змінюється. За даними досліджень американського Інституту кризового управління, число "тліючих" криз останнім часом стрімко зростає. Головними кризовими факторами виступають звинувачення компаній у посадових злочинах, порушеннях трудового і торгового законодавств, випуск недоброякісної продукції. Попри буденність, саме перманентні кризи несуть найбільшу репутаційну загрозу, оскільки з часом вони тільки посилюються.

Незважаючи на різноманіття видів і джерел кризи і необхідність вибудовування особливих антикризових комунікацій для кожного окремого випадку, незмінним залишається головний принцип: діяльність фахівця з управління репутацією виходить за рамки компетенції PR-відділу, вона повинна бути функціонально вбудована в роботу антикризового штабу, оскільки відповідальність за репутацію компанії у форс-мажорних обставинах несуть всі ключові співробітники.

Відповідно, управління репутацією стає частиною загальної управлінської стратегії по виходу з кризи, оскільки репутаційні ризики, залишені без уваги і вийшли з-під контролю, можуть звести нанівець всі організаційні зусилля щодо виходу з кризи. Відбутися це може за умов, коли компанія не готова постати в належному вигляді перед суспільством, а цільові

аудиторії будуть позбавлені правильної інформації про всі кроки, що вживаються компанією, що породить недовіру і чутки.

На жаль, не всі керівники це розуміють і міркують так: ось спочатку стабілізуємо ситуацію, а потім запросимо журналістів. У результаті час згаяно і інформаційний простір заповнився неконтрольованим інформаційним сміттям, від якого часом неможливо позбутися.

Уникнути подібного розвитку подій можна завдяки рекомендаціям Ендрю Гріффіна щодо виходу з кризи і захисту репутації.

1. Готуйте керівників антикризового штабу заздалегідь. Успіх не гарантується висотою займаної посади, керівникам необхідно допомогти усвідомити свої сильні і слабкі сторони.

2. Інструкції про дії в кризовій ситуації повинні бути максимально простими і зрозумілими, знаходитися під рукою. Співробітники повинні бути оснащені необхідними навичками і технічними засобами.

3. Грамотна реакція компанії на кризу спирається на чітке розуміння співробітниками своїх прав і обов'язків.

4. Управління виходом із кризи вимагає рішучості і віри в себе і свої дії, так що головне - компетентність.

5. Формуйте антикризову групу під час навчання, так вони краще будуть виконувати свої завдання в умовах реальної кризи.

6. Постійно повідомляйте антикризовому штабу новини з розгортання кризи, що пишуть про це ЗМІ. Тільки так компанія зможе зіграти свою роль якнайкраще.

7. Не ігноруйте співробітників компанії, не варто припускати, що вони самі все знають і не будуть проявляти емоції. Насправді вони потребують поради, до того ж вони зможуть виступити впливовими захисниками репутації компанії.

8. Будьте особливо уважні до найбільш значущих стейкхолдерів, будуйте конструктивні відносини з усіма іншими заінтересованими особами.

9. Не існує іншого способу підготовки до виходу з кризи, крім регулярної навчальної відпрацювання ваших дій.

10. Треба не розповідати, як ви дієте в умовах кризи, а показувати це. Емоційна наочність діє набагато ефективніше, ніж сухі запевнення і загальні слова.

6.4. Антикризові комунікації як інструмент захисту репутації

Кризова ситуація змушує фахівця з репутаційного менеджменту працювати в напруженому режимі, оскільки йому необхідно брати участь у PR-супроводі всіх рішень і кроків компанії з подолання кризи. Добре відома істина: правильно повідомити про виниклі труднощі – значить наполовину вирішити проблему. При цьому необхідно враховувати деякі особливості поширення інформації в надзвичайних ситуаціях:

– серйозність кризи може оцінюватися різними цільовими аудиторіями по-різному і не збігатися з офіційною оцінкою;

- державні джерела інформації сприймаються як самі достовірні;
- важливість проблеми пропорційна масштабам її висвітлення в ЗМІ;
- доступність інформації знижує ризик виникнення чуток.

На жаль, нерідко керівники під час кризи починають уникати спілкування з журналістами, вважаючи, що мовчання і відсутність будь-якої інформації про події захищають від подальшої ескалації кризи. Насправді виникає зворотна ситуація: журналіст, який не зумів отримати коментарі від головних фігурантів кризи, спробує зібрати інформацію з інших доступних йому джерел. І тоді створений самою компанією інформаційний вакуум почне швидко заповнюватися сумнівною інформацією, що складається з неперевірених чуток і газетних "качок". У цій ситуації і конкуренти не упустять можливості розпочати проти компанії інформаційну війну.

Кращий спосіб уникнути подібного розвитку подій – взяти під повний контроль всі зовнішні і внутрішні комунікації компанії та організувати постійний інформаційний потік, ставши головним джерелом інформації для журналістів.

Можна виділити такі етапи розбудови ефективних каналів комунікації.

1. Організація інформаційного центру в перші 24 години. Як відомо, найбільш запам'ятовуються найперші відомості про те, що трапилося, тому основним завданням фахівців з репутаційного менеджменту має стати створення офіційного каналу інформації про події в компанії протягом доби. Чим швидше підуть об'єктивні і достовірні відомості, тим легше присікти домисли і наклеп у ЗМІ. Особливу увагу слід приділити відповідям на запити журналістів. Якщо вони безперешкодно і оперативно отримують необхідні відомості, то починають розцінювати співробітників компанії як своїх помічників, тому отримані від них матеріали викликають більше довіри і відразу публікуються.

2. Підготовка та розсилка прес-релізу, запис виступу керівництва з коментарями, проведення прес-конференції. Для максимальної оперативності щодо донесення інформації слід вибрати найбільш простий і зручний для компанії формат. Зазвичай він залежить від того обсягу відомостей, який вирішено зробити надбанням гласності, від готовності керівництва до публічних заяв, технічних можливостей. Важливо, щоб обрана форма спілкування зі ЗМІ допомогла зняти напругу і роз'яснити ситуацію. Якщо компанія, випереджаючи опонентів, пропонує громадськості свою версію подій як основну і найдостовірну, вона тим самим демонструє відкритість і готовність до діалогу, що свідчить про впевненість у власній позиції.

3. Обмеження кола ньюсмейкерів. У перші години кризи в компанії нерідко панують паніка і хаос, багато погано розуміють, що відбувається. Саме в цей час журналісти в пошуках "смажених" фактів можуть "зловити" в коридорах офісу якогось співробітника і попросити його прокоментувати те, що трапилося. У результаті в ЗМІ з'являються невиразні і суперечливі відомості про те, що трапилося, які далеко не завжди збігаються з позицією керівництва і тим самим дають журналістам багату поживу для фантазій і домислів.

Уникнути такої ситуації можна лише шляхом жорсткого обмеження кола осіб, уповноважених давати коментарі від імені компанії.

Всі відібрані ньюсмейкери повинні відповідати цілому ряду вимог: у своїх інтерв'ю дотримуватися єдиної версії події, бути компетентними і володіти всією повнотою інформації. При цьому вони повинні чітко і переконливо викладати свої думки, впевнено поводитись із журналістами, не лякаючись теле- і фотокамер, зберігати самовладання в непередбачених ситуаціях.

Для того щоб відібраних спікерів не застали зненацька провокаційні запитання журналістів, корисно влаштувати для керівників, запрошених до участі в прес-конференції, невеликий тренінг за допомогою добре відомої технології під назвою матриця "запитання-відповідь". Як видно з табл. 6.1, суть даної технології полягає в тому, що співробітники прес-служби формулюють найгостріші і складні питання, що накопичилися на адресу компанії і тут же готують зважені і продумані відповіді на них, які б дозволили заспокоїти громадськість і зміцнити довіру до компанії. Познайомившись з такою матрицею напередодні прес-конференції, спікери будуть почувати себе впевнено і спокійно, не побоюватися провокаційних питань. Їхній спокій і самовпевненість мимоволі передадуться аудиторії.

Таблиця 6.1 – Матриця "запитання – відповідь"

№	Можливе острє питання	Зважена відповідь
1	Чи правда, що ваша компанія знаходиться на межі банкрутства?	Це не відповідає дійсності, але якщо така загроза виникне, ми тут же повідомимо про це
2	Пройшло повідомлення, що ваші співробітники масово звільняються	Зараз у ЗМІ про нас публікується багато неперевіреної інформації, якщо ви хочете отримувати тільки достовірні факти, звертайтеся в нашу прес-службу, вона завжди готова надати найсвіжішу інформацію
3	тощо	тощо

Як уже зазначалося, найкращою є ситуація, коли перша особа компанії стає головним ньюсмейкером, оскільки інформація, отримана з вуст керівника, вселяє журналістам найбільшу довіру. При цьому керівник не повинен з'являтися перед журналістами занадто часто. Його "дублером" в щоденних контактах зі ЗМІ може стати прес-секретар чи керівник антикризового штабу. Дуже корисно залучити до співробітництва й незалежних експертів, яких важко запідозрити в заангажованості. Ними можуть опинитися відомі вчені та фахівці, громадські діячі та політики, представники ділового та професійного співтовариства.

4. Організація постійного потоку новин. Необхідно пам'ятати, що потік свіжих подій гасить кризу, в той час як застаріла інформація його підігриває. Для ефективного управління інформаційним простором важливо забезпечити журналістам постійну свіжу інформацію шляхом створення нових інформаційних приводів.

Для того щоб інтерес журналістів не слабшав навіть за відсутності реальних новин, слід уміло дозувати інформацію, приберігаючи якісь факти "на завтра". Іноді навіть відсутність новин можна піднести як гарну новину, що свідчить про стабільність ситуації. Важливо не забувати при цьому, що повідомлення, які компанія хоче донести до аудиторії, повинні мати позитивний характер.

5. Уникнення звинувачень і конфронтації. Серйозною комунікаційною помилкою є лінія поведінки, заснована на принципі "кращий захист – це напад". Компанія, яка вибирає під час конфлікту політику конфронтації та зустрічних звинувачень, навряд чи буде виглядати позитивно в очах суспільства. Агресія – ознака слабкості, і якщо крім лайки у даного учасника конфлікту немає ніяких інших переконливих аргументів, йому сміливо можна записати поразку. Більше того, навіть якщо компанія не винна в трагедії, вона може цілком щиро вибачитися перед громадянами за доставлені незручності.

6. Створення позитивних інформаційних приводів. Як це не здається дивним, але саме під час кризи можна знайти чимало позитивних інформаційних приводів. Наприклад, дуже важливо інформувати громадськість, що ситуація знаходиться під контролем. Не менш важливо постійно повідомляти про вже зроблені кроки з подолання кризи, ділитися планами з ліквідації його наслідків. Не варто забувати про "принцип Тайленола": публічні вибачення керівництва і повідомлення про відкликання продукції компанії тільки зміцнюють довіру до організації.

Вдалими інформаційними приводами можуть стати спеціальні акції, що свідчать про соціальну відповідальність компанії. Подібну технологію успішно застосувала, наприклад, велика тютюнова компанія у відповідь на звинувачення в нанесенні шкоди здоров'ю курців. Вона організувала широкомасштабну інформаційно-освітню кампанію по боротьбі з підлітковим курінням, про що тут же дізналися всі цільові аудиторії. У підсумку репутація цього виробника тютюнової продукції не тільки не постраждала, але й помітно зміцнилася.

7. Активна співпраця з органами влади. Чим більші масштаб події, чим більш широкі верстви населення воно зачіпає, тим пильніше до дій компанії сталяться представники держструктур. Якщо почати скаржитися і просити допомоги – значить остаточно втратити обличчя. У той же час заручитися підтримкою представників влади означає отримати дуже важливий ресурс у боротьбі за збереження репутації організації.

Для цього треба знайти збіг інтересів компанії з державними інтересами і запропонувати партнерську співпрацю, наприклад, ввести чиновників до числа керівників антикризового штабу. Такий крок цілком виправданий: як правило, будь-яка криза обумовлена тими чи іншими соціальними проблемами, тому компанія повинна показати, що, долаючи власні труднощі за допомогою представників влади, вона тим самим допомагає суспільству позбавлятися від негативних явищ.

8. Налагодження ефективних внутрішньокорпоративних комунікацій. Згуртовані команди – найважливіша умова успішного виходу з кризи.

Насамперед, дуже важливо не допустити страху і паніки серед співробітників, оскільки вони є важливим джерелом інформації, особливо неофіційної. Як відомо, чутки, які починають у випадку кризи поширюватися серед ділової спільноти, впливають на репутацію компанії набагато більше, ніж найгучніші публічні заяви. Не варто забувати і те, що журналісти люблять брати інтерв'ю у "скривджених" співробітників, готових розповісти про рідний колектив куди більше, ніж прес-секретар.

За таких умов довіра колективу стає серйозною підтримкою для керівника, який повинен знайти можливість для неформального, дружнього спілкування зі співробітниками, що допомогло б розвіяти їхню тривогу і сумніви, вселити почуття впевненості і захищеності. Багато що залежить від харизми першої особи, від того, наскільки її люблять і довіряють.

Велике значення має і корпоративна культура, прийнята в компанії. Необхідно навчити секретарів спокійно і доброзичливо відповідати на численні надходять дзвінки, а співробітників поводитися спокійно і не реагувати на можливі провокації. Оточуючі повинні відчувати, що справи в компанії йдуть нормально, колектив продовжує працювати в звичайному режимі.

Але як подружитися з журналістами? На жаль, нерідко менеджмент фірми не завжди усвідомлено робить все, щоб налаштувати представників четвертої влади проти себе. Тільки виникає важка ситуація – двері офісу закриваються для преси, до телефонів ніхто не підходить, а вище керівництво зникає. У цих умовах журналіст, який не зумів отримати коментарі головних фігурантів кризи, неминуче почне збирати інформацію з інших доступних йому джерел, оскільки він не може повернутися до редакції з порожніми руками.

На жаль, щодо журналістів працює стійкий стереотип – заради високих тиражів вони готові роздобути будь компромат, а якщо такого немає – то і придумати його. А якщо так, значить, «акулам пера» не можна довіряти, їм небезпечно говорити правду. У той же час відмовити їм в отриманні інформації з перших рук – значить, поставити репутацію організації під удар. Як тут бути? Намагаючись вирішити це протиріччя, співробітники прес-служби, іноді, починають використати різні виверти, які, як їм здається, дозволяють захиститися від настирливого інтересу преси, а насправді тільки збільшують і без того напружену ситуацію. Нижче наведені типові помилки в комунікаціях між журналістами та представниками компанії.

Туманність і невизначеність відповідей. Це один з найбільш типових "прийомів". Перевантажуючи прес-релізи літературними пасажами, що не містять реальної інформації, PR-фахівці компанії не тільки не зможуть задовольнити інтерес журналістів, але змусять їх ще більше засумніватися в правдивості отриманих відомостей. А підозра в нечесності завдає найвідчутнішу шкоду репутації фірми.

Пустопорожні міркування на визначену тему. У відповідь на конкретно поставлене журналістом питання прес-секретар починає довгі і просторові пояснення, нібито бажаючи дати якомога більше інформації, а насправді заплутуючи і забираючи від суті справи. Якщо для політика чи дипломата

вміння сказати багато і при цьому не сказати нічого є частиною професії, то для фахівця зі PR така технологія спілкування не припустима. Журналісти вважатимуть його або некомпетентним, або нещирим.

Суперечливість відомостей. Як правило, це свідчить про некомпетентність співробітників прес-служби, недбалість аналітиків і копірайтерів, які готують інформаційні матеріали. Журналісти, які теж професійно працюють з інформацією, відразу ж відзначать слабку підготовку піарників і наступного разу будуть отримувати інформацію в іншому місці. Єдино правильною лінією поведінки з журналістами є чесна, конструктивна і професійна співпраця. Якщо журналісти переконуються, що в прес-службі компанії вони завжди знайдуть підтримку і допомогу, що тут готові до відкритого і компетентному діалогу з ними, у них навряд чи виникне потреба шукати правду на стороні.

Зрозуміло, не варто ідеалізувати журналістів. На жаль, часом доводиться стикатися з спотворенням (випадковим або навмисним) отриманої інформації, з недбалим ставленням до фактів, нарешті, з роботою на конкурентів. Журналісти, як і піарники, є професійними комунікаторами. Відтак, вони теж добре володіють навичками маніпулювання. Для того щоб не стати жертвою журналістських маніпуляцій, до зустрічі з представниками ЗМІ краще підготуватися заздалегідь. Для цього корисно зробити такі кроки.

Навести довідки про ЗМІ. Корисно ознайомитися з виданням, що направляє в компанію свого кореспондента, приділяючи особливу увагу статтям даного журналіста. Нерідко за характером публікацій можна скласти вельми точний портрет його автора, визначити коло його інтересів. Особливу увагу слід звернути на те, якими джерелами інформації він користується, як аналізує та інтерпретує факти. Це дозволить співробітникам прес-служби заздалегідь підготувати матеріали і аргументацію, які виявляться переконливими для даного журналіста.

Розробити сценарій зустрічі. Розуміючи, хто і з якою метою незабаром прийде за інформацією, рекомендується заздалегідь підготуватися до зустрічі, склавши невеликий конспект майбутньої розмови. Напевно, у гостя буде заготовлений свій план бесіди, тому важливо побудувати зустріч так, щоб події розвивалися за сценарієм, вигідному компанії, тільки тоді вдасться тримати ситуацію під контролем.

Заздалегідь підготувати інформаційні матеріали. Іноді кореспонденти бувають не дуже організовані і досить поверхневі, адже інколи за день їм доводиться побувати в декількох місцях. Щоб усюди встигнути, доводиться збирати інформацію «по верхах», не дуже вдаючись у суть справи. Прес-служба застрахується від фактичних помилок і спотворення інформації в ЗМІ, якщо заздалегідь підготує для кореспондента прес-папку з основною інформацією про кризову ситуацію.

Сюди доцільно включити найбільш важливі цифри і факти, а також критичну інформацію відповідно інтерпретовану. Це допоможе з'явитися у пресі тій версії події, яку розробила компанія. При складанні прес-папки

корисно врахувати, що інформації не повинно бути занадто багато, щоб журналіст не потонув у великій кількості фактури і не втратив головні ключові повідомлення.

Дати ексклюзивну інформацію для ключових ЗМІ. Немає кращого способу домогтися розташування якого-небудь ЗМІ, ніж запропонувати йому ексклюзивну інформацію. У медійному бізнесі жорстка конкуренція, тому публікація нових матеріалів у гучній справі істотно підвищує рейтинг видання. Прес-службі компанії залишається вибрати найбільш впливові газети, журнали, телепрограми і почати з ними індивідуальну роботу.

Представнику самого значимого для компанії видання має сенс організувати особисту зустріч з керівником. Для решти можна організувати прес-ланч з головою компанії. Вже відзначалася висока ефективність такого формату роботи зі ЗМІ: журналістам приємно відчувати себе долученими до кола обраних, крім того, їм надається унікальна можливість безпосередньо задати першій особі свої питання.

Юридичний захист ділової репутації. Конкурентна боротьба за ринки в сучасних умовах постійно наростає, відповідно і методи цієї боротьби постійно ускладнюються. Головним об'єктом нападок все частіше стає ділова репутація опонента. Інформаційна війна, спровокований скандал, пущений кимось помилковий слух – все працює, щоб підірвати авторитет більш успішного гравця ринку, позбавивши його тим самим головної конкурентної переваги.

Юридичний аспект захисту репутації виникає при зверненні до суду та інші правоохоронні органи. При цьому вирішується відразу два завдання: юридичне, яке передбачає притягнення порушника до відповідальності шляхом судового рішення; інформаційна – пов'язана з громадською оцінкою дій щодо захисту репутації.

Виходячи з подібного взаємозв'язку, виділяють два основних напрямки, за якими може здійснюватися взаємодія права і PR для захиста репутації.

По-перше, це PR-підтримка судових процесів задля інформування про юридичні процеси, що, як правило, не впливає на остаточне рішення суду. По-друге, це розробка PR-стратегії, у рамках якої використовуються правові способи впливу. При цьому юридична діяльність підпорядкована PR-стратегії. Наприклад, можливо ініціювання звернення до суду, яке може бути програвшим з юридичної точки зору, але вельми успішним з точки зору репутаційного менеджменту.

Окремий напрямок діяльності – організація взаємодії з громадськими організаціями, залучення їх на свій бік. Своїм приєднанням до інформаційної кампанії вони можуть надати серйозну репутаційну підтримку постраждалій компанії.

Нарешті, надзвичайно важливо забезпечити безперебійний зворотний зв'язок з метою постійної корекції подальших дій у разі зміни ситуації. Під зворотним зв'язком тут розуміється моніторинг публікацій про перебіг судового процесу, аналіз зміни громадської думки, відстеження відповідних дій опонентів.

Успішність такої програми гарантована при дотриманні двох важливих правил: максимальна оперативність у висвітленні юридичної діяльності по захисту репутації; готовність своєчасно запропонувати свою інтерпретацію будь-яких заяв опонентів і рішеннями судових органів.

Серед типових помилок організаторів подібних інформаційних кампаній можна визначити такі: безсистемні скарги в різні правоохоронні органи без достатньої юридичної підготовки та інформаційного супроводу; спроба зберегти в таємниці хід судового процесу; висвітлення судового процесу без консультації з юристами про правильність формулювань.

Важливо пам'ятати, що журналісти, громадські діячі, блогери, що не зважають на коректність своїх висловлювань, можуть потрапити в ситуацію, коли їм доведеться спростовувати сказане і навіть виплачувати відшкодування збитків або моральної шкоди.

6.5. Криза як ефективний засіб просування та розвитку бізнесу

Під час кризи керівництво, охоплене панікою, рідко замислюється про те, що її можна використовувати як ефективний засіб просування та розвитку бізнесу. Якщо задуматися, конфліктна ситуація дозволяє привернути увагу публіки і ЗМІ до головних дійових осіб, їм відводяться перші шпальти центральних газет, вони потрапляють у найрейтинговіші новинні програми на телебаченні, причому абсолютно безкоштовно. Залишається тільки розробити необхідну комунікаційну програму і вибудувати правильну лінію поведінки.

Відомий експерт ринку Пітер Друкер підкреслює, що несподівані невдачі дуже рідко розглядаються як сприятливі можливості, у той час як вони можуть прокласти дорогу до серйозних зрушень в кращу сторону. На його думку, залишається тільки дивуватися недалекоглядності компаній, які не помічають, що у них з'явився прекрасний шанс домогтися значних результатів порівняно невеликими зусиллями.

Досвідчені кризові менеджери знають: громадськості не так важливо, хто правий у виниклому конфлікті, набагато цікавіше спостерігати, яка зі сторін зуміла, зберігти гідність і з честю вийти з важкої ситуації, тим самим зміцнити свій авторитет.

Набагато менше репутаційних ризиків спричиняє ситуація, коли кризу переживає вся галузь. Переможцем за таких умов може виявитися та організація, яка зуміє зберегти оптимізм і продовжить планувати свою діяльність на перспективу. Конкуренти, що не вміють вибудувати правильну лінію поведінки, поступляться місцем більш далекоглядним і впевненим у собі гравцям ринку.

Важлива роль у цьому процесі належить фахівцям з управління репутацією. Від них чекають такої комунікаційної стратегії, яка допоможе компанії навіть у кризовій ситуації виступити в образі переможця, а не програги. Проаналізуємо найважливіші принципи розбудови такої стратегії.

Припинити паніку. У екстремальній ситуації компанії паралізовані страхом кризи і в результаті самі обрушують ринок, оскільки сіють навколо

себе панічні настрої, що викликають зростання недовіри до компанії, приводячи до різкого падіння вартості її акцій і ставлячи під загрозу сам бізнес. Особливо наочно це простежується на прикладі вкладників банків: спочатку вони піддаються страху втратити свої вклади і лише потім починають гарячково знімати гроші з рахунків, що дійсно може збанкрутити непідготовлений банк.

Іншими словами, банкрутство спочатку зароджується в головах і тільки потім втілюється в реальність. Висновок очевидний: не можна допускати появи в оточуючих думок про можливий крах, адже потужна лавина починається з маленького камінчика. Компанія у важких для себе умовах повинна демонструвати спокій і впевненість, посилаючи своїм ключовим аудиторіям виключно позитивні послання.

Зайняти позицію спостерігача. Криза – вдалий час для перепочинку та аналізу ситуації, перегрупування сил і згуртування команди. Позиція спокійного спостерігача, що не відчуває страх, дозволить знайти правильне рішення і не поставить під удар весь накопичений потенціал компанії та її репутацію. У таких умовах саме час розібратися в тому, чим можна ризикнути, а що необхідно вивести з-під можливого удару. Відповідно до прорахованих ризиків будуть вживатися всі подальші дії.

Зосередитися на головному. Для того щоб у кризі знайти можливості для розвитку, слід не розпорошуватися на безлічі цілей і зосередитися на головному. Набагато ефективніше діяти точково, виходячи зі стратегічних пріоритетів і поточної ситуації. Корисно визначити, що можна скасувати в своїй діяльності, а чому варто приділити підвищену увагу. Відповіді на ці, на перший погляд, прості питання допоможуть вибрати головну мету і оптимізувати свої дії для її досягнення. Про прийняті рішення і майбутні зміни необхідно заявити всіма інформаційними каналами, щоб громадськість розуміла, що компанія продовжує працювати і розвиватися.

Посилити комунікаційну активність. Активна присутність компанії в інформаційному просторі під час кризи свідчить про її стабільне положення на ринку і хороший потенціал, тому на період кризи необхідно розробити спеціальну інформаційну кампанію.

Оскільки питання економії бюджету в даній ситуації досить актуальні, доцільно зосередитися на найбільш ефективних і адресних каналах комунікації, відмовившись від другорядних. Краще відкласти особливо затратні дії, такі як ребрендинг і зміну імені, висновок преміальних продуктів і нових лінійок. Особливу увагу слід приділити контенту сайту компанії і насичити його новинами, звітами про успіхи та планами на майбутнє.

Ключові повідомлення повинні бути простими і зрозумілими, у них немає місця порожнім балачкам – тільки конкретні ідеї та пропозиції. Зайве говорити про те, що всі вихідні від компанії повідомлення повинні мати позитивний, життєствердуючий характер, що не виключає стриманості в тоні – хвалебні оди тільки псують враження.

Оскільки в кризовій ситуації ставлення до компанії може бути неоднозначним, її будь-яке вихідне повідомлення спрацює тільки в разі його точної адресності. Навіть за самих несприятливих умов знайдуться позитивні новини і повідомлення, причому ті чи інші цільові аудиторії повинні отримати саме ту інформацію про організацію, яка для них найбільш значима – тільки так можна зберегти їхню довіру.

З цією метою можна вдаватися до різних технологій: публікації у цільових ЗМІ, розсилка прес-релізів і адресна розсилка, робота на профільних виставках. Ефективними можуть виявитися технології ко-брендингу та ко-промоушену, суть яких у спільному використанні комунікаційних каналів декількома партнерами для розвитку ринкової ніші, при якому сумарний ефект перевищує результати використання тих же каналів кожним з партнерів окремо. Вельми ефективним виявиться регулярне ініціювання інформаційних приводів, які викличуть сплеск безкоштовних публікацій у ЗМІ. Одним словом, чим більш креативними виявляться комунікаційні технології, тим легше буде зберегти позитивний образ компанії.

Скандал – це ще й ефективна рекламна акція. Якщо звичайне рекламне повідомлення швидко забувається, то скандальну історію пам'ятатимуть довго, тому, часом, важко не піддатися спокусі і не спровокувати скандал заради нагадування про себе. Існують справжні професіонали з організації скандалів, які працюють настільки віртуозно, що ні в кого не виникає сумнівів у природності виниклого конфлікту.

Це дуже зручно, оскільки в критичний момент можна перервати "подання", не ризикуючи "засвітитися", так що глядачі ніколи не дізнаються про справжнього автора постановки. Майстри по скандалам стверджують, що готових технологій в їхній справі бути не може – кожен випадок ексклюзивний, проте підготовка інформаційних війн вимагає дотримання декількох правил.

Перш за все, потрібно продумати канву, по якій будуть розвиватися події і вирішити, як донести потрібну інформацію до цільових аудиторій, причому так, щоб пішли потрібні висновки. Приміром, два банки ніяк не могли поділити сфери впливу в регіоні. Тоді більший банк засипав ЗМІ публікаціями про те, що його конкурент обманює своїх вкладників, а потім влаштував у місті так зване "соціологічне опитування" з метою з'ясувати, чи довго ще протримається нечистий на руку банк.

Не дивно, що переважна кількість "опитаних" негативно відгукнулися про цю фінансову устану, про що тут же сповістили всі місцеві видання. У результаті вкладники почали йти з цього банку, поставивши його на межу розорення.

Після того як механізм скандалу запущений, важливо вести оперативний контроль інформаційного простору. У ході реалізації сценарію необхідно відстежувати будь-яку нову інформацію, пов'язану зі скандалом і використовувати її для посилення галасу.

Фахівець з управління репутацією повинен не тільки знати про подібні технології, а й уміти їм протистояти за допомогою антикризових

комунікаційних технологій. У таких випадках він виконує функції спіндоктора (від англ. *Spin* – вертіння, кружляння). Так називають професіонала, який займається менеджментом новин, тобто виправленням негативного інформаційного простору, що створилося навколо компанії або персони.

Його завдання – подати подію в більш сприятливому вигляді, змінити тон публікацій, виступів, подій, що відбуваються в медійній сфері. Менеджмент новин стає тим інструментом, який дає можливість управляти інформацією і подіями, направляючи їх у потрібне русло і впливаючи тим самим на думку громадськості. Спіндоктор – це PR-фахівець, який завдяки застосуванню комплексної системи комунікаційних інструментів виправляє наслідки «чорного» PR.

Головний принцип діяльності спіндоктора можна сформулювати так: підготовка очікування події зумовлює результат самої події. Спіндоктор готує, організовує, коригує подію в комунікативній площині з проектуванням не тільки на успіх, але і на перспективний розвиток. У цьому полягає основна відмінність спіндоктора від журналіста.

Якщо останній описує доконаний факт, то перший дає його інтерпретацію, що може не відповідати дійсності, оскільки спіндоктор створює і поширює новини та події в символічному світі, який сильно відрізняється від світу реального. Іншими словами, такий фахівець, оперуючи у віртуальному просторі, створює симулякри, які допомагають йому через ЗМІ управляти інформаційними потоками і формувати тим самим потрібне громадську думку.

Існують два основних напрямки роботи спіндоктора: організація очікувань до настання самої події і виправлення небажаних наслідків після того, як подія отримала негативне висвітлення.

У першому випадку йдеться про управління очікуваною подією, яка тільки планується. Важливу роль при цьому відіграє обробка аудиторії. Плануючи майбутні події, спіндоктор відбирає ті, які виявляться найбільш вигідними для висвітлення.

За іншим сценарієм розвивається ситуація у випадку, коли небажана подія вже відбулася. Відомо, що як негативна, так і позитивна подія має певний термін життя. Якщо її не підживлювати новими повідомленнями, то за 7-10 днів вона може повністю "вивітритися" з масової свідомості, тому в ряді випадків немає потреби в яких-небудь діях.

Якщо ж потрібно, навпаки, продовжити "життя" тієї чи іншої події, загальмувати або прискорити її, застосовуються такі технології: відбір подій і надання значущості новини; привернення уваги до даної події або відсутність уваги до неї; надання події відтінку закономірної, посилення на подію як на підтвердження якої-небудь тенденції; посилення або заниження значущості події; привернення уваги до іншої проблеми тощо.

Арсенал технік спіндоктора постійно розширюється, доводиться вгадувати нові способи впливу на суспільну свідомість. При цьому необхідно стежити за тим, щоб інформаційні потоки не вийшли з-під контролю і не завдали шкоди репутації організації або персони, а це вимагає все більш

витончених форм взаємодії зі ЗМІ. Наприклад, щоб журналісти не змогли перефразувати слова керівника в кризовій ситуації, йому рекомендують не давати інтерв'ю в друковані видання, краще виступити на телебаченні в прямому ефірі, а якщо це неможливо, то скласти свою невелику промову так, щоб її не можна було відредагувати або скоротити.

Необхідність появи на публіці, і тим більше на екрані, першої особи ретельно прораховується, оскільки від цього залежить, чи почнеться новий виток скандалу або він поступово згасне. У ряді випадків переважніше знову з'явитися в теленовинах, щоб нова інформація допомогла стерти негативні результати попередньої. Особливої уваги вимагає підготовка самого першої особи.

Втім, у ряді випадків для мінімізації репутаційних ризиків використовують так званих surrogate speakers, тобто тих, хто замінює офіційні особи під час публічних виступів. На цю роль зазвичай висувають лідерів громадської думки, відомих громадських діячів, авторитетних громадян, які можуть слідувати сценарієм, розробленим спіндоктором.

Найважливіше для спіндоктора в його ювелірній комунікаційній діяльності – не помилитися в своїх прогнозах, ретельно продумати систему стимулів для всіх учасників PR-акції, розробити зміст, форми і методи вербальних і невербальних комунікацій, підібрати творчих провідників цих комунікацій, продумати черговість їхнього використання, а також підготувати успіх і зафіксувати його.

Висновки.

В умовах глобалізації і інформаційної революції головні зусилля бізнесу щодо зниження сучасних репутаційних ризиків повинні бути спрямовані на розробку грамотної комунікаційної політики на таких принципах:

- розробка глобальної стратегії соціальних комунікацій попри місія і масштабу діяльності компанії, оскільки будь-яка її проблема може миттєво стати відомою всій світовій спільноті;
- жорсткий контроль над якістю трансльованої інформації, оскільки допущену неточність або свідоме спотворення інформації вже не можна буде виправити;
- координація соціальної політики з громадянським суспільством, ведення соціальних проектів з репрезентативними суспільними групами, оскільки саме вони передусім будуть оцінювати діяльність компанії.

Незалежно від специфіки організації і сфери її діяльності керівництво будь-якої компанії з метою мінімізації репутаційних ризиків має розробляти заходи з профілактики можливих загроз, а також докладний антикризовий план дій за такими розділами: виявлення областей ризику; розробка сценарію; розподіл відповідальності; інформаційне забезпечення.

Головним профілактичним заходом щодо попередження кризи є докладний аналіз видів можливих криз та джерел їхньої появи, оскільки кожна ситуація вимагає особливих підходів і технологій у комунікаціях.

Серед основних етапів розбудови ефективних каналів антикризових комунікацій: організація інформаційного центру в перші 24 години; підготовка та розсилка прес-релізу, запис виступу керівництва з коментарями, проведення прес-конференції; обмеження кола ньюсмейкерів; організація постійного потоку новин; уникнення звинувачень і конфронтації; створення позитивних інформаційних приводів; активна співпраця з органами влади; налагодження ефективних внутрішньокорпоративних комунікацій. Чим більш креативними виявляться комунікаційні технології, тим легше буде зберегти позитивний образ компанії.

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте нові репутаційні ризики в глобалізованому світі.
2. Чому свобода доступу до інформації є проблемою репутаційного менеджменту?
3. Які є можливі шляхи зниження сучасних репутаційних ризиків?
4. Розкрийте зміст типових планів антикризових комунікацій?
5. Які принципи комунікаційної політики при антикризових заходів ви знаєте?
6. Назвіть рівні управління репутаційними ризиками.
7. У чому полягають страхові ризики?
8. Як антикризові комунікації можуть мінімізувати збитки за умов форс-мажорних обставин?
9. Що таке конкурентні війни?
10. Що рекомендує Е. Гріффін щодо виходу з кризи і захисту репутації?
11. У чому є особливості поширення інформації в надзвичайних обставинах?
12. Визначіть етапи побудови ефективних каналів комунікації.
13. У чому полягає сенс технології матриця «питання–відповідь»?
14. Які є типові помилки в комунікаціях між журналістами та представниками компанії?
15. У чому полягає сценарна підготовка до прес-заходів?
16. Які нематеріальні цінності можна відстоювати через суд?
17. Який є алгоритм взаємодії юридичної та PR-служби?
18. Що передбачає менеджмент новин як інструмент управління інформацією та подіями?
19. Які принципи антикризової комунікаційної стратегії вам відомі?
20. Охарактеризуйте арсенал технік спіндоктора.

Додаток 1

Опитувальний лист для отримання первинної інформації про керівника

I. Особистісний блок

1. Біографія, сім'я

- 1.1. Яка у Вас сім'я: велика? Дружна?
- 1.2. Чим займаються / займалися батьки?
- 1.3. Чи є брати і сестри – чим вони займаються?
- 1.4. Які у Вас сімейні традиції?
- 1.5. Чим захоплювався в дитинстві?
- 1.6. Що запам'яталося про школу, у якій навчався?
- 1.7. Чи були Ви громадським активістом (або іншим лідером у колективі)?
- 1.8. Ким хотіли стати після закінчення школи?
- 1.9. Як складалася доля після закінчення університету?
- 1.10. Чи є друзі зі шкільних часів?
- 1.11. Чи залишається у Вас час для зустрічей з друзями?
- 1.12. Чим займається Ваша дружина?
- 1.13. Чи є діти? Чи багато часу проводите з родиною, дітьми?
- 1.14. Як проводите відпустку?
- 1.15. Чи часто відвідуєте світські заходи?
- 1.16. Чи є у Вас хобі?
- 1.17. Чи є Ви членом будь-якого клубного співтовариства?
- 1.18. Чи є у Вас улюблена книга?
- 1.19. Як Ви підтримуєте свою фізичну форму?
- 1.20. Як зазвичай будується Ваш робочий день?

2. Імідж

- 2.1. Чи консультував Вас будь-хто щодо Вашого зовнішнього іміджу?
- 2.2. Хто займається підбором гардеробу для Вас?
- 2.3. Де Ви волієте купувати одяг?
- 2.4. Ваш улюблений колір у одязі?
- 2.5. Ваш улюблений стиль одягу?
- 2.6. Наскільки Ви стежите за модою в діловому костюмі?
- 2.7. Чи комунікабельна Ви людина?
- 2.8. Чи відчуваєте Ви дискомфорт при публічному виступі?
- 2.9. Чи легко Вам вести невимушені світські бесіди?
- 2.10. Чи є у Вашій мові так звані слова-паразити?
- 2.11. Як Вам простіше висловлювати свої думки – усно або письмово?
- 2.12. Чи допомагає зазвичай Вам хто-небудь готувати текст (тези) Вашого публічного виступу?

II. Професійний блок

1. Як коротко можна змалювати структуру вашої організації?
2. Які виробничі завдання Ви вважаєте необхідно вирішити передусім?
3. Що змінилося в організації за час вашого керівництва?
4. Скільки людей у Вас у підпорядкуванні?
5. З якими складнощами Ви зіткнулися, очоливши організацію?
6. Як Ви оцінюєте рівень інформаційних технологій у Вашій компанії в порівнянні з конкурентами?
7. Чи є в розробках компанії ноу-хау інформація, про яку не розголошується?

8. Чи берете Ви участь у професійних конференціях, семінарах та інших заходах професійного співтовариства? У якій ролі?
9. Чи існують директиви щодо надання інформації для представників ЗМІ?
10. Чи існують директиви з ухвалення інформації, що виходить від топ-менеджменту в ЗМІ?
11. Хто крім Вас уповноважений спілкуватися зі ЗМІ від імені організації?
12. Чи існують директиви з надання коментарів ЗМІ, що не стосуються діяльності організації?
13. Чи існує прес-служба в організації?
14. Які питання про діяльність організації Ви готові висвітлювати в ЗМІ?
15. Чи є які-небудь "заборонені теми" для ЗМІ?
16. Які теми найчастіше обговорюються в ЗМІ у зв'язку з Вами?

III. Діловий блок

1. Як Ви самі оцінюєте свою кар'єру?
2. Чи можете Ви говорити про свою кар'єру як про щось, чітко прорахованому, або багато вирішувалося як би випадково?
3. Як Ви можете охарактеризувати себе як людину і професіонала?
4. Які результати Вашої роботи Ви можете назвати своїми досягненнями?
5. Чи були невдачі, про які Ви жалкуєте?
6. Чи вважаєте Ви, що повністю реалізуєте свій потенціал на даній позиції?
7. Які плани Вашої подальшого професійного зростання?
8. Чи є у Вас плани щодо політичної та (або) громадської активності?
9. Чи є у Вас плани щодо наукової активності?

IV. Медійний блок

1. Як Ви ставитеся до інтерв'ю з журналістами (позитивно, негативно)?
2. Які газети / журнали Ви читаєте щодня?
3. Які телепрограми намагаєтесь подивитися обов'язково?
4. Чи є у Вас особисті знайомі серед журналістів?
5. Чи брали Ви участь у телепрограмах? Яких? Які враження у Вас склалися?
6. Чи був у Вас особисто якийсь негативний досвід спілкування з журналістами (невірне трактування Ваших слів, негативні наслідки від публікації Ваших слів тощо)?
7. Чи є конкретні журналісти чи видання, з якими Вам би не хотілося працювати?
8. Чи помічали Ви некоректне відображення ситуації з питань, у яких Ви компетентні, у матеріалах ділових ЗМІ?

V. Позиціонування

1. У якій якості Ви хотіли б себе позиціонувати:
 - успішний підприємець, талановитий управлінець;
 - великий громадський діяч, патріот;
 - успішний політик;
 - відомий фахівець і вчений;
 - яскрава світська особистість;
 - щось інше.
2. Які свої особистісні якості Ви вважаєте найбільш сильними?
3. Які якості Ви хотіли б зробити головними у формуванні Вашого образу?
4. Як би Ви самі охарактеризували Ваш образ, представлений публіці?



ГЛОСАРІЙ

АВТОРИТЕТ

від латинського *auctoritas* – влада), сила, загально визнане значення, вплив або "вага", якими наділяються людина, група, громадська організація, соціальний інститут; система поглядів завдяки певним своїм якостям, достоїнствам, заслугам.

АВТОРИТЕТ ТРАДИЦІЙНИЙ:

заснований на вірі у встановлений традиційний порядок («вічно вчорашній»); базується на передачі історично усталених норм і цінностей культури через механізм традиції.

АВТОРИТЕТ ХАРИЗМАТИЧНИЙ

заснований на вірі в надприродні особисті якості людини; має вагому ірраціональну, емоційну складову; спирається на беззастережну відданість харизмі лідера, на приписуванні йому надприродних якостей.

АВТОРИТЕТ ЛЕГАЛЬНИЙ

проголошуваний силою формальних законів суспільства; можливий тільки в суспільстві, що сповідує доцільність, розумність та правомочність владних органів; передбачає загальні та обов'язкові для всіх правові норми.

АЛГОРИТМ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ

1. Виявлення сформованих у аудиторії уявлень про об'єкт, чий імідж належить сформувати.
2. Виявлення певних переваг і очікувань аудиторії, рис та характеристик, якими, на думку аудиторії, повинен володіти претендент на позитивний імідж об'єкт.
3. Конструювання іміджу даного об'єкта як відповідь на переваги і очікування аудиторії.
4. Розробка стратегії формування іміджу, плану дій.
5. Безпосереднє формування іміджу, тобто переведення сконструйованої моделі в реальність.
6. Реалізація стратегічного та оперативного планів.
7. Контроль за реалізацією плану, вимір проміжних результатів, коригування (за необхідності) як самої моделі, так і стратегій і дій щодо її втілення в життя.
8. Моніторинг сформованого іміджу, діяльність з підтримки і модернізації (при необхідності).

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ (англ. crisis management)

завдання – прогнозування можливих кризових ситуацій і розроблення стратегій їхнього стримування і випередження; а в умовах кризи – управління процесом комунікації, спрямоване на поширення позиції організації, вплив на сприйняття проблеми, запобігання поширенню чуток і дезінформації; нейтралізація чи мінімізація наслідків кризи; найвищий прояв професіоналізму управління – це не тільки захист організації від впливу зовнішніх факторів, але й отримання користі компанією шляхом посилення її ділової активності за рахунок нейтралізації факторів, що представляють загрозу тих переваг, якими вона володіє.

БАЧЕННЯ (англ. vision)

стратегічний план розвитку корпорації, при формулюванні якого доцільно використовувати такі орієнтири, як чіткий, конкретний і реалістичний виклад; визначення узагальнених підсумків або результатів; реальний і стимулюючий рівень досягнень.

БРЕНД (англ. brand)

торгова марка, що має емоційно-оцінний зміст; має широку популярність і позитивно сприймається більшістю суспільства; визначає соціальний статус споживача або стиль його життя, пробуджує у споживача індивідуальне відповідне відчуття, викликає стійку асоціацію з певним відчуттям або настроєм.

БРЕНДИНГ (англ. branding)

наука і мистецтво створення довгострокової купівельної переваги до певної товарної марки – бренда; вся система маркетингових і PR-акцій, спрямована на створення бренду від наявного невідомого товару або фірми до "у всіх на слуху"; діяльність із створенню довгострокової переваги до товару, заснована на спільному посиленому впливі на споживача товарного знаку, упаковки, рекламних звернень, матеріалів і заходів сейлз промоушн, а також інших елементів рекламної діяльності, об'єднаних певною ідеєю і характерним уніфікованим оформленням, що виділяють товар серед конкурентів і створюють його образ.

ВЕРБАЛЬНИЙ ІМІДЖ

враження про людину або компанії, сформоване в процесі мовного спілкування, усного чи письмового; теоретики пропонують способи формування вербального іміджу: «розмовляти, а не говорити», «казати те, що хочуть почути», «провокувати посмішку», використовувати нормовану мову, що вітається суспільством.

ВІЗУАЛІЗАЦІЯ

один з інструментів формування іміджу, подання інформації у вигляді зображення (статичного - фото, малюнок, графік, діаграма, таблиця тощо або динамічного - різні форми відео); ефективно використовується для представлення спочатку «ненаочної» інформації

ВНУТРІШНІЙ ІМІДЖ ОРГАНІЗАЦІЇ

сприйняття і психологічне ставлення до компанії співробітників, менеджерів, власників, що становлять внутрішнє середовище компанії; основними детермінантами є культура організації і соціально-психологічний клімат.

ГАБІТАРНИЙ ІМІДЖ (лат. habitus – «зовнішність»)

сукупність зовнішніх характеристик, що формують основне враження про людину: особливості зовнішності людини, статура, конституція, постава, зовнішній вигляд, обличчя, одяг, зачіска, тіло, хода; стимулювання позитивного іміджу відбувається через асоціації з еталонною в суспільстві соціальною групою; не повинно бути асоціацій з групою, до якої є негативне ставлення.

ГУДВІЛ

нематеріальний капітал фірми: ділова репутація, образ, імідж, зв'язки, вплив тощо; визначає, зокрема, цінність торговельної марки у свідомості споживачів.

ДЕТАЛІЗАЦІЯ

один з інструментів іміджології, прийом свідомої конкретизації інформації з метою підвищення рівня впливу на аудиторію споживачів іміджу; довіра до деталей у адресатів інформації завжди вище, крім того, помірною деталізацією це також прийом перенесення спілкування на особистісний рівень.

ДЗЕРКАЛЬНИЙ ІМІДЖ

властивий уявленням людини про себе; зазвичай більш позитивний, бо психологічно будь-яка людина завжди висуває на перше місце позитив; його мінус — мінімальне врахування сторонньої думки, некритичність сприйняття; може визначати характеристики як лідерів, так і організацій.

ДІЛОВА РЕПУТАЦІЯ

результат тривалої сукупної діяльності організації за різними напрямками.

ДИСТАНЦІЮВАННЯ

інструмент іміджології, під яким розуміється необхідність віддалення від явно негативних символів, з метою формування та підтримки позитивного іміджу.

ЕМОЦІОНАЛІЗАЦІЯ

інструмент іміджології, що фактично полягає у введенні в інформацію емоційних складових впливу; емоційно забарвлена інформація легше проходить фільтри аудиторії і краще запам'ятовується

ЗВ'ЯЗКИ З ІНВЕСТОРАМИ (англ. investor relations)

завдання: вироблення стратегії, проведення публічних інформаційних та аналітичних заходів (зокрема підготовку та поширення фінансової звітності), спрямованих на встановлення ефективних зв'язків з акціонерами, інвесторами, фінансовими аналітиками,

інвестиційними банками, владними структурами, кредиторами; PR-супровід приватизації, злиттів, поглинань, реструктуризацій, додаткових емісій, зміни структури власності, проведення зборів акціонерів, підготовка квартальних і річних звітів, залучення кредитів.

ІДЕАЛЬНИЙ ІМІДЖ

еталонна модель, що розробляється іміджмейкером у процесі роботи з клієнтом; визначає принципові напрями моделювання та розробки технології іміджування.

ІМІДЖ (англ. image «образ»)

узагальнений портрет особи або організації, що створюється в уяві різних груп громадськості і формує в суспільній або індивідуальній свідомості емоційне ставлення до неї, на підставі того, що особа або організація заявляє і, особливо, що робить; образ товару, схожість, відображення, уявлення про що-небудь; соціально-психологічне явище, тісно пов'язане з економікою товарного ринку, що асоціюється з репутацією товару, товарної марки, підприємства і країни виробника.

ІМІДЖ БРЕНДУ

унікальний набір асоціацій, думок і почуттів споживачів, існуючий у споживача щодо атрибутів або комунікацій бренду.

ІМІДЖ ОРГАНІЗАЦІЇ

узгодженість всіх елементів візуальної комунікації компанії, передає основну ідею про компанію і створює сприятливий відгук, збільшує ступінь довіри клієнтів і партнерів до компанії.

ІМІДЖ СЕРЕДОВИЩНИЙ (КОНТЕКСТНИЙ)

середовище речове і соціальне, яке включає житло, кабінет, автомобіль, а також найближче оточення: родини, колег, друзів, основні канали соціальних контактів (членство в клубах, професійних спільнотах, місця проведення зустрічей, улюблені місця відпочинку).

ІМІДЖ І РЕПУТАЦІЯ

імідж є складовою частиною репутації і визначає її зовнішні характеристики, її суспільне лице, тоді як поняття репутації трактується ширше і описує також її внутрішні, поведінкові характеристики, її потенційні можливості так, як вони сприймаються різними аудиторіями; імідж має актуальне, сьогоденне значення, тоді як репутація має також і ретроспективний характер, тобто повідомляє про минуле компанії, про її попередні стани.

ІМІДЖУВАННЯ

комплексний теоретично обґрунтований і технологічно визначений процес моделювання, створення, підтримки іміджу, управління ним.

ІМІДЖМЕЙКЕР

фахівець по створенню та підтримки особистого або корпоративного іміджу.

ІМІДЖОФОРМУЮЧІ ЯКОСТІ

природні і набуті якості, демонструючи які, особа чи організація досягає формування в суспільній свідомості планованого ставлення до себе; природні якості: комунікабельність (здатність легко сходитися з людьми), емпатичність (здатність до співпереживання), рефлексивність (здатність зрозуміти іншу людину), красномовність (здатність впливати словом); узагальнене поняття - «вміння і бажання подібатися»; характеристики особистості як результат її освіти та виховання: моральні цінності, психічне здоров'я, знання набору людських технологій (міжособистісне спілкування, вміння долати конфліктні ситуації); якості, пов'язані з життєвим і професійним досвідом особи: інтуїція (особливо важливо), самовпевненість і стандартність поведінки (найчастіше сприймається негативно).

ІМІДЖМЕЙКІНГ (англ. image making)

завдання – створення сприятливого образу (іміджу) особи або організації.

ІНФОРМАЦІЙНИЙ І КОМУНІКАЦІЙНИЙ АУДИТ

управління репутацією – це управління інформаційним простором, сформованим навколо організації;

аудит внутрішніх комунікацій: вивчити особливості сприйняття компанії її персоналом; отримати зворотній зв'язок від співробітників з приводу змісту одержуваної

ними інформації про компанію і каналів її розповсюдження; оцінити, наскільки добре компанія прислухається до своїх співробітників, яка атмосфера в компанії;

аудит зовнішніх комунікацій: отримати інформацію для стратегічного планування та управління комунікаціями; виявити й описати існуючий образ компанії в поданні зовнішніх цільових аудиторій; описати основні складові характеристики ділової репутації, що визначають ставлення різних цільових груп; виробити рекомендації з управління репутацією в зовнішніх цільових групах.

ІНФОРМАЦІЙНИЙ ПРИВІД

подія, гідна того, щоб стати новиною.

КІНЕТИЧНИЙ ІМІДЖ

думка, що виникає про людину на основі її кінетики – характеру типових рухів або положення в просторі частин тіла.

КОМПОНЕНТИ ІМІДЖУ

згідно Г.Г. Почепцову: біологічні (демонструють агресивність або силу); комунікативні (як залежні від каналу типи телегенічності); соціальні (моделюючи суто людські характеристики, які вважаються населенням позитивними); міфологічні (є «підбиттям» об'єкта до наявних стереотипних уявлень); професійні (відображають вимоги масової аудиторії до зовнішніх і частково внутрішніх уявлень про даний типаж професії); контекстні (задають залежність від свого опонента).

КОМПОНЕНТИ РЕПУТАЦІЇ

Фінансові компоненти. Характеристика функціонування компанії: її фінансова стабільність, рентабельність, платоспроможність, надійність. Ключові групи: держструктури, банкіри, інвестори, постачальники, співробітники та інші. *Ринкові компоненти.* Ключова група – споживачі, для яких головним фактором є перевірена часом якість продукції і послуг, а вірність бренду свідчить про стабільну позитивну репутацію виробника. І репутація компанії, і її бренд відображають позиціонування організації, її унікальність і переваги перед конкурентами. Репутація – це корпоративний бренд організації. *Корпоративні компоненти.* Ключові групи: функціональні групи, і передусім співробітники. Кожна людина має свою соціально схвалену систему авторитетів і норм і їй важливо розуміти, де і в ім'я чого вона працює, який ступінь її особистої причетності до подій. Корпоративна культура визначає репутацію компанії не тільки в очах своїх співробітників, але і представників інших функціональних груп; моральні фактори впливають на продуктивність праці не менше, ніж матеріальні. *Соціальні компоненти.* Бізнес, інтегрований у суспільство, користується його природними і людськими ресурсами, інфраструктурою, досягненнями в галузі науки і культури. Відтак, суспільство очікує не тільки якісних товарів і послуг за розумною ціною, а й участі у вирішенні соціальних проблем. Ключові групи: банки, інвестори, партнери, акціонери, клієнти, постачальники, муніципальні і державні органи влади, представники ЗМІ, споживачі, представники громадянського суспільства.

КОМУНІКАТИВНА ПОЛІТИКА

перспективний курс дій підприємства і наявність такої обґрунтованої стратегії використання комплексу комунікативних засобів (комунікативний мікс) та організації взаємодії з усіма суб'єктами маркетингової системи, яка забезпечує стабільну і ефективну діяльність з формування попиту і просування товарів і послуг на ринок з метою задоволення потреб покупців і одержання прибутку;

розробка комплексу стимулювання, тобто заходів із забезпечення ефективної взаємодії бізнес-партнерів, організації реклами, методів стимулювання збуту, зв'язку з громадськістю і персонального продажу.

КОМУНІКАЦІЯ

процес передачі інформації, думок, думок від джерела до одержувача за допомогою мови, символів або дій, використовуючи різні канали комунікації (ТБ, друковані ЗМІ, особисті виступи тощо).

КОРПОРАТИВНА ІДЕНТИЧНІСТЬ

продукти і послуги, формальні та неформальні комунікації, політика компанії, вчинки її персоналу – все, що організація повідомляє про себе, про свою індивідуальність, що формує її ідентичність, яка транслюється через фірмовий стиль і вербальні комунікації корпоративного бренду.

КОРПОРАТИВНА МІСІЯ

суспільно значущий статус, соціально значуща роль організації; стратегічний інструмент, що ідентифікує цільовий ринок і широко визначає бізнес, або основну діяльність підприємства; формулюється на перших сторінках річного звіту, буклетів і каталогів, звучить у виступах керівників організацій; дозволяє персоналу і керівникам поглянути на діяльність організації "з висоти пташиного польоту", що необхідно для забезпечення її довгострокової конкурентоспроможності; відіграє важливу внутрішню і зовнішню комунікаційну роль інформування акціонерів, постачальників, споживачів тощо.

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА

система цінностей і переконань, що розділяються всіма працівниками фірми, що визначає їхню поведінку, характер життєдіяльності організації; це неформальні, часто приховані моделі людської поведінки, спілкування і самовираження, які притаманні всім представникам даної соціальної групи.

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ (КСВ)

відповідальність організації перед суспільством (населенням міста), що передбачає соціальну допомогу та підтримку (організація заходів, благодійність, соціальна підтримка тощо), тобто вклад підприємства в економіку, соціальну сферу, якість життя населення країни/міста.

КОРПОРАТИВНИЙ (ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ) ІМІДЖ

усталений, емоційно забарвлений образ, що формується в буденній свідомості людини за допомогою цілеспрямованої активізації сприйняття соціально і особистісно значущих характеристик організації і надає вплив на ставлення до неї.

ЛЕГЕНДА

ефект сприйняття, заснований на зіставленні аудиторією місії, цілей і реальної роботи особистості або організації; виникає лише коли присутні всі ці три компоненти, які взаємно пов'язані між собою; спеціально підготовлена не відповідаюча дійсності інформаційна модель суб'єкта, спрямована на формування помилкового іміджу суб'єкта (міфу), що відповідає інтересам її творця.

МЕТОДИКА ВИМІРУ РЕПУТАЦІЇ РОБОТОДАВЦЯ (WORKREP)

стандартизований інструмент виміру репутації компанії і її привабливості як роботодавця, розроблений лідером в області вивчення корпоративної репутації компанією Reputation Institute; складові методики workrep: емоційна оцінка роботодавця (довіра, повага, симпатія, захоплення); раціональна оцінка роботодавця (система заохочень, лідерство на ринку, продукт CSR (КСВ) умови праці, професійний ріст); підтримуюча поведінка (раціональні індикатори, що показують ступінь готовності досліджуваної групи підтримувати компанію своїми діями).

МЕТОДИКА GLOBAL REPUTATION INDEX (GRI)

базується на інтегрованому підході: аналіз присутності компанії в медіапросторі (що говорять про вас?) та опитування ключових експертів ринку, клієнтів, партнерів (що думають про вас?); на основі отриманих даних розраховується коефіцієнт репутації (Reputation Index), що разом з результатами репутаційного аудиту дозволяє оцінити ефективність зусиль компанії у сфері комунікацій; враховуються такі чинники: конкурентна позиція на ринку; імідж; популярність брендів; частота згадувань у пресі; контекст згадувань.

МІСІЯ

короткий вираз функції, яку організація або проект намагаються виконати в суспільстві – "в ім'я чого компанія існує в суспільстві, для чого вона займається своєю діяльністю?"; як правило, проголошуються соціальні зобов'язання і громадянська

відповідальність перед суспільством, принципи ставлення до різних групам громадськості, до навколишнього середовища тощо.

МНОЖИННИЙ ІМІДЖ

це імідж, який утворюється при наявності низки незалежних структур замість єдиної корпорації; до позитивного єдиного іміджу прагнуть, наприклад, авіакомпанії, що використовують власну символіку, єдину уніформу тощо.

НЕВЕРБАЛЬНИЙ, ПОВЕДІНКОВИЙ ІМІДЖ

створюється на основі вивчення та врахування впливу жестикуляції, міміки, положення тіла в просторі; вимагає стримування поведінки, що видає негативні сторони характеру і демонструє небажані для аудиторії дії.

НЕЙМІНГ

(від англ. "Name" - ім'я) - процес створення імені компанії; необхідно знайти те єдине слово або сполучення слів, яке б не тільки максимально точно позиціонувало організацію, але й формувало її образ, транслувало певні емоції.

НЬЮСМЕЙКЕР

особа, чия діяльність передбачає зумисну або ненавмисну публічність і викликає стійкий інтерес ЗМІ; як правило, журналістів цікавить поточна діяльність ньюсмейкера, прес-події, зміну його статусу, зміни в оточенні, його особисте життя; розрізняють посадових ньюсмейкерів (чиновники, керівники, політики, бізнесмени) і харизматичних (завдяки особистим якостям - артисти, шоу-зірки, телеведучі, вожді).

ПАБЛІСІТІ (англ. publicity)

популяризація, створення популярності. Дії, спрямовані на залучення уваги; як явище – позитивна популярність суб'єкта серед його громадськості; як діяльність - досягнення позитивної популярності суб'єкта серед його громадськості; як технологія - технологія досягнення позитивної популярності суб'єкта у громадськості.

ПОЗИЦІОНУВАННЯ

розміщення об'єкта в сприятливе для нього інформаційне середовище, «витягування» в об'єкті тих характеристик, у яких найбільш зацікавлений споживач; етапи позиціонування: трансформація – перебільшення – переведення.

РЕБРЕНДИНГ

глибинні зміни ідеології бренду, які, у свою чергу, спричиняють зміну назви, логотипу, візуального оформлення, якості послуг; підкріплюється впевненою стратегією компанії, якій передують комплекс маркетингових досліджень; може знадобитися у разі, якщо бренд втратив актуальність на ринку, цільова аудиторія, на яку він був спочатку орієнтований, недостатня за чисельністю або купівельною спроможністю.

РЕПУТАЦІЙНИЙ АУДИТ

ціль – отримати загальну картину сприйняття компанії; етапи: аналіз внутрішніх документів компанії – експертні опитування – виявлення зон комунікаційних розривів; це перший PR-документ, що дозволяє вибудувати ефективні інформаційні канали і транслувати по них позитивний образ компанії;

у результаті зростає капіталізація бренду, увага ЗМІ, лояльність конкурентів і розширення клієнтської бази; це – зріз громадської думки про компанію в певний період часу, це свого роду фотографія репутаційного профілю організації.

РЕПУТАЦІЯ (англ. reputation)

існуюча думка про компанії (персони), поінформованість про її діяльність та її оцінка в сприйнятті різних аудиторій, що становлять громадську думку; інтегральний образ, що формується в суспільній свідомості і визначає ставлення різних суспільних груп до її діяльності та її перспектив.

РЕПУТАЦІЯ ДІЛОВА

результат тривалої сукупної діяльності організації за різними напрямками, істотна, а часом і основна частина вартості бізнесу; багато в чому визначає можливості залучення

грошових коштів, побудови ділових зв'язків, пошуку стратегічних інвесторів, впливає на відносини компанії з владними структурами; практично не піддається плануванню; залежить від людських відносин, особистості керівника; її необхідно вибудовувати на протязі тривалого періоду часу; особиста репутація топ-менеджменту суттєво впливає на репутацію компанії; формує своєрідний конкурентний імунітет компанії, і сприяє ефективному конкурентного співіснування, налагодженню міцних відносин; працює на підвищення стійкості компанії і збільшення її вартості; інвестиції в цей вид нематеріальних активів іноді більш ефективні в порівнянні з вкладеннями в профільний бізнес; якісна програма управління корпоративною репутацією — це високоефективна інвестиція, якою в майбутньому компанія зможе скористатися; солідна репутація відіграє позитивну роль у разі виникнення у компанії проблем чи криз.

РЕПУТАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

система заходів щодо створення, зміцнення і підтримки сталої позитивної репутації організації; невід'ємний елемент конкурентної поведінки компанії, планомірний процес з метою отримання компанією "доброго імені" через її самовдосконалення; комплекс заходів, що вживаються для досягнення репутаційного "ідеалу", що відбуваються в компанії зміни виступають передумовою інформування аудиторії про позитивний якості, досягнення та можливості організації, основою формування громадської думки; найважливіша передумова добробуту фірми, оскільки позитивна репутація є свідченням того, що підприємницька структура володіє унікальними діловими якостями та здібностями, що дозволяють їй успішно вести конкурентну боротьбу на відповідному ринку товарів/послуг.

СПОНСОРИНГ (англ. sponsorship)

підбір або організація події (або іншого об'єкта спонсорування), порука або піклування про неї, підтримка її здійснення або проведення з урахуванням інтересів спонсора.

СПОНСОРСТВО (лат. spondeo — ручаюся, гарантую)

як правило, діяльність юридичних осіб, заснована на угоді між організаторами події або діяльності, з одного боку і комерційною компанією, з іншого; відрізняється від інших видів матеріальної допомоги тим, що обов'язково передбачає зустрічну послугу.

ТОРГОВА МАРКА

маркетингове поняття для позначення зовнішнього оформлення товару з метою його ідентифікації та відмінності від конкурентів; комплекс фірмових атрибутів товару (символу, кольору, шрифту, фірмової сигнатури, а також слогана, персонажів та інших), що ідентифікують товар ознак, формують його єдиний цілісний образ; окремі елементи торгової марки підлягають правовому захисту, як правило, фірмовий символ реєструється як товарний знак.

ФІЛОСОФІЯ КОМПАНІЇ

повний, розгорнутий, докладний виклад морально-етичних та ділових норм, принципів, кредо, якими керуються співробітники фірми.

ФІРМОВИЙ СТИЛЬ

низка прийомів, які, з одного боку, забезпечують певну єдність всієї продукції, що сприймається будь-яким спостерігачем, а з іншого - виділяють, протиставляють підприємство і його продукцію конкурентам і їхній продукції.

ФУНКЦІЇ РЕПУТАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.

іміджова функція репутації організації: вселяє довіру до фірми, підкреслюючи її високу репутацію, підвищує престиж співпраці з даною конкретною фірмою; *захисна функція репутації організації:* створюючи високу конкурентоспроможність фірми на ринку захищає її від нападок конкурентів, а також знижує ризик прояви негативного ставлення з боку громадськості в разі вчинення помилок; *ресурсна функція репутації організації:* полегшує залучення усіх видів ресурсів, в тому числі допомагає знайти нових працівників, акціонерів, залучити зацікавлених інвесторів, забезпечити суспільну і державну підтримку; *комерційна функція репутації організації:* за рахунок створення лояльності у фірмі та її

продуктах забезпечується можливість запиту більш високої ціни за пропонований товар, і, отже, отримання більшої норми прибутку, знижуються ризикові показники, маркетингові витрати; *інформаційна функція репутації організації*: інформує суспільство про існування фірми, її діяльність та виробничі можливості, роль у суспільстві та фінансових колах, забезпечує обізнаність про фірму потенційних партнерів по бізнесу та покупців, запам'ятовування її в галузі.

ЦІЛЬОВІ АУДИТОРІЇ РЕПУТАЦІЇ (англ. target group)

не обов'язково цільова аудиторія бізнесу даної корпорації або особи, які релевантні цьому бізнесу; це лише група, яка є (реально або потенційно) платником вигоди від даного репутаційного активу; фінансовий зміст словосполучення «що дає даний актив» може бути як позитивним, так і негативним, причому в обох випадках його слід враховувати.

Нормативні групи як цільова аудиторія репутації. Встановлюють для діяльності організації загальні закони і правила, роблять оцінку цієї діяльності. Включають: урядові установи, органи влади, регулюючі органи, громадські організації, ділові та професійні об'єднання; зовнішні нормативні групи: ключові інституції, які дозволяють ефективно функціонувати світовій економіці. міжнародні рейтингові агентства, такі як Standard & Poor's, Moody's; внутрішні нормативні групи: рада директорів: прихильність цієї соціальної групи закладає надійний фундамент ділової репутації даної компанії.

Функціональні групи як цільова аудиторія репутації. Безпосередньо впливають на всі аспекти повсякденної діяльності організації, сприяючи розвитку виробництва і покращуючи обслуговування клієнтів; формують громадську думку про компанію і поширюють її по всьому діловому співтовариству. Включають: співробітники, постачальники, дистриб'ютори, роздрібна торгівля, сервісні організації, рекламні та маркетингові агентства, юридичні та консалтингові фірми. Ключова група: співробітники — саме від них залежить як ефективність і продуктивність роботи компанії, так і її репутація

Дифузні групи як цільова аудиторія репутації: виявляють інтерес до організації у зв'язку із захистом прав інших членів суспільства, для яких важливі такі поняття, як свобода інформації, захист навколишнього середовища, рівні можливості для працевлаштування, становище соціально незахищених громадян. Ключова група: журналісти, оскільки саме вони вирішальною мірою формують громадську думку. Якщо в організації немає позитивних комунікацій зі ЗМІ, то їй навряд чи вдасться створити собі міцну репутацію

Споживачі як цільова аудиторія репутації. Завоювати їхню довіру досить важко через неоднорідність. Споживачі купують у організації не товари або послуги, а вирішення своїх проблем і задоволення своїх потреб. Різні групи споживачів бажають отримати від організації різні варіанти реалізації своїх домагань, тому її репутація для кожної групи споживачів своя.

ЦІННІСНА ПРОПОЗИЦІЯ РОБОТОДАВЦЯ (EVP – Employment Value Proposition)

сукупність вигід (раціональних і емоційних), які роботодавець пропонує здобувачеві (всі блага, які співробітник отримує від роботодавця за сумлінну працю): різноманітні форми зарплати; можливість навчання і розвитку; гнучкий графік роботи; корпоративне харчування; творчі завдання; командний дух; оздоровчі програми; можливість персонального успіху; гордість за результат; комфортні умови праці.

«ЧОРНИЙ» PR («чорний» піар)

методи і технології PR, що суперечать закону, не відповідають етичним і моральним нормам суспільства (поки кожен вирішує для себе це питання в індивідуальному порядку); спрямовані на те, щоб навмисно очорнити конкурента, підірвати його репутацію; а також підкуп журналістів і розміщення інформації в пресі на платній основі без вказівки на її приналежність до реклами; компромати, які містять неправдиву або зібрану незаконними методами інформацію; це вже не PR за визначенням, оскільки PR — це сукупність технік або дій, спрямованих на гармонізацію відносин між окремими суб'єктами чи інститутами з зовнішнім оточенням за допомогою взаєморозуміння.

Використана література

1. Даулинг Г. Репутация фирмы : создание, управление и оценка эффективности. Пер. с англ. Москва : Консалтинговая группа «ИМИДЖ-Контакт», 2008. 368 с. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Shavkun/0043675.pdf> (дата звернення: 25.02.2020).
2. Джефкинс Ф., Ядин Д. Паблик Рилейшнз : учебное пособие. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 420 с. URL: http://ebooks.znu.edu.ua/files/journalists/dshefkins_pr.zip (дата звернення: 25.02.2020).
3. Королько В.Г. Паблик рилейшнз: Наукові основи, методика, практика : підручник. 2-е вид. доп. Київ : Видавничий дім «Скарби», 2001. 400 с.
4. Кашпур А. Роль формування репутації компанії в подоланні кризових ситуацій. *Держава та регіони. Серія : Соціальні комунікації*. 2017. № 2. С. 133-138. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drsk_2017_2_25
5. Мороз О. В., Пашенко О. В. Теорія сучасного брендингу : монографія. Вінниця, Вінниц. держ. техн. ун-т. Універсум, 2003. 215 с.
6. Сальникова Л. С. Репутационный менеджмент. Современные подходы и технологии : учебник для академического бакалавриата. Москва : Издательство Юрайт, 2013. 303 с.
7. Шавкун І.Г., Дибчинська Я.С. Формування іміджу організації : навчальний посібник для студентів спец. «Менеджмент». Запоріжжя : ЗНУ, 2016.. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi58 /0042381.pdf> (дата звернення: 25.08.2019).
8. Шарков Ф.И. Константы гудвилла: стиль, публицити, репутация, имидж и бренд фирмы. 3-е изд. Москва : Дашков и Ко, 2013. 272 с. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi58 /0042381.pdf> (дата звернення: 25.02.2020).
9. Годин А. М. Брендинг : учебное пособие. Москва : "Дашков и К", 2008. 364 с.
10. Дэвис С., Данн М. Бренд-билдинг: создание бизнеса, раскручивающего бренд. СПб.: Питер, 2005. 320 с. <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi8/0007977.pdf> (дата звернення: 25.08.2019).
11. Морган Г. Имиджи организации: восемь моделей организационного развития. Москва : Вершина, 2006. 416 с. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Shavkun/0032793.djvu> (дата звернення: 25.02.2020).
12. Мороз О. В. Теорія сучасного брендингу : монографія. Вінниця Універсум, 2003. 104 с.
13. Родіонов О. В. Бренд підприємства : формування, діагностика, розвиток. Луганськ : Вид-во "Ноулідж" , 2010. 218 с.
14. Тодорова, О. В. Інновації в комунікаціях. Інноваційний PR-інструментарій в соціальних комунікаціях сучасного бізнесу. Київ : Інтерконтиненталь - Україна, 2015. 176 с.

Навчальне видання
(українською мовою)

Шавкун Ірина Григорівна
Дибчинська Яна Станіславівна

Репутаційний менеджмент

Курс лекцій
для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра
спеціальності «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент готельного, курортного та туристичного сервісу»

Рецензент *Н.В. Валінкевич*
Відповідальний за випуск *Я.С. Дибчинська*
Коректор *І. Г. Шавкун*