

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Києво-Могилянська академія»  
Факультет соціальних наук та соціальних технологій  
Кафедра зв'язків із громадськістю, психології та педагогіки

**Магістерська робота**  
освітньо-кваліфікаційний рівень – магістр

на тему: «**Моделі стратегій розбудови репутації підприємницьких  
організацій в Україні**»

Виконала: студентка 2-го року  
навчання, спеціальності  
8.03060101 Менеджмент  
організацій і адміністрування  
Карбань Яна Євгенівна  
Керівник Королько В. Г.  
доктор філософських наук,  
професор

Рецензент

Лігак К.В.

Магістерська робота захищена  
з оцінкою

« 95/A »

Секретар ДЕК Костенко Р.С.

« 18 » серпня 2014 р.

Київ 2014

## ЗМІСТ

<b>Вступ</b> .....	3
<b>Розділ I. Зв'язки з громадськістю як сфера формування та розбудови репутації організації</b> .....	6
1.1. Ціннісні підходи до формування репутації.....	6
1.2. Кумулятивний ефект системи зв'язків з громадськістю в формуванні та розвитку репутації.....	14
Висновки до розділу I.....	20
<b>Розділ II. Особливості моделей формування ділової репутації компаній</b> .....	22
2.1. Формування репутації як керований процес.....	22
2.2. Моделі репутаційних стратегій як показники керованості процесу репутаційного будівництва.....	29
2.3. Оцінка репутації як запорука керованості процесу.....	34
Висновки до розділу II.....	37
<b>Розділ III. Методологія дослідження</b> .....	38
3.1. Глибинні інтерв'ю як метод оцінки українських практик формування репутації організації.....	38
3.2. Експертні оцінки ефективності українських моделей репутаційного будівництва.....	44
Висновки до розділу III.....	51
<b>Висновки</b> .....	53
<b>Список використаної літератури</b> .....	56
<b>Додатки</b> .....	68
<b>Додаток А. Анкета для експертів та фахівців з PR: «Ефективність українських моделей репутаційного будівництва»</b> .....	68
<b>Додаток Б. План глибинних інтерв'ю PR-експертів</b> .....	74
<b>Додаток В. Транскрипти глибинних інтерв'ю PR-експертів</b> .....	76

## ВСТУП

Оцінка успішності компанії перестала враховувати лише економічні показники діяльності. З середини 70-х років на перший план почали виходити соціальні фактори діяльності компанії. Це означає, що при оцінюванні компанії розглядаються не лише економічні показники, а й нематеріальні фактори, а саме: соціальна відповідальність бізнесу, екологічність продукту, відомість компанії, довіра та репутація тощо [2].

Для сучасної організації стало вкрай важливим розуміння механізмів управління людськими ресурсами. До конкурентних переваг можна віднести, зокрема, доброчинність, міцну корпоративну культуру. Значна увага тепер приділяється реалізації місії компанії, оцінці її діяльності з боку ЗМІ, ставлення лідерів громадської думки до організації. Компанії прагнуть довести, що вони виробляють не просто якісний товар, а й піклуються про суспільні інтереси [2].

Репутація (як ціннісна оцінка організації в цілому) сьогодні відіграє дедалі більшу роль в економічному аналізі компанії. Вона стала тим нематеріальним активом, який дозволяє компанії мати конкурентні переваги на ринку – у пошуках партнерів, у зв'язках з органами державної влади, у лояльному ставленні громадськості до неї тощо. Саме тому розбудова та підтримка репутації стали складовою стратегічного менеджменту компанії.

За даними бізнес-школи Гарвардського університету, за останні 11 років компанії різних країн світу цілеспрямовано працювали над своєю репутацією, що дозволило їм значно підвищити прибутки та чисельність працюючого персоналу. У той же час компанії, що не приділяли питанню репутації особливої уваги, продемонстрували зростання прибутків лише на 166%. Таким чином, існує прямий зв'язок між репутацією і фінансовими показниками діяльності компанії. Фірми, які володіють репутацією вище середньої,

характеризуються більшою здатністю до збереження і збільшення прибутку і власних активів [54].

Таким чином, розуміння змісту репутації та методів її вимірювання стало центральним у бізнесі.

У сучасній науковій літературі, особливо соціологічній, цим питанням приділяється велика увага. Є значна кількість аналітичних праць, присвячених PR, іміджології, суспільним комунікаціям, де розглядаються окремі аспекти проблем репутації. Серед авторів, які займаються теоретичною і практичною розробкою проблем репутації, можна виокремити російських дослідників, зокрема Р. Тульчинського, Ф. Шаркова та ін.

Велика кількість матеріалів з питань репутації представлена в роботах, що стосуються зв'язків з громадськістю. Серед них можна назвати праці таких американських авторів, як Д. Ньюсом, Дж. Терк, Д. Крюкеберг, С. Доуні, С. Катліп, А. Сентер, Г. Брум. Відповідний доробок мають російські автори І. Вікетнев, Б. Борисов, А. Чуміков, М. Шишкіна. Свій внесок зробили й українські автори В. Королько, Г. Почепцов та ін.

Проте досі відсутні цілісні концептуальні дослідження реального стану та розвитку репутації конкретних сучасних компаній, у тому числі й тих, що працюють на українському ринку. Саме з урахуванням цієї обставини автор обрав тему своєї дипломної роботи.

**Об'єктом дослідження** є репутація компанії як особлива цінність.

**Предметом дослідження обрані** моделі стратегій розбудови та підтримки репутації підприємницьких організацій, що працюють на українському ринку

**Метою даної роботи** є узагальнення поширених серед сучасних підприємницьких організацій, що працюють на ринку України, підходів до стратегій репутаційного менеджменту.

Для досягнення цієї мети були поставлені наступні **дослідницькі завдання:**

- концептуалізувати поняття репутації та суміжних з ним понять, таких, як імідж, бренд, довіра.

- дослідити роль системи зв'язків з громадськістю в розбудові та підтримці репутації компанії.
- систематизувати поширені в сучасній практиці підходи до вибору моделей стратегічного управління репутацією.
- вивчити підходи до оцінювання репутаційного процесу.
- проаналізувати моделі розбудови репутації, що практикуються компаніями в умовах України.
- дослідити практику конкретних стратегій розбудови репутації міжнародними компаніями, що працюють на ринку України.

**Теоретико-методологічною основою** проведеного дослідження є погляди та ключові положення досліджень зарубіжних та вітчизняних авторів, що стосуються аналізу репутації організації, та таких цінностей, на якій вона виростає, як корпоративна соціальна відповідальність та довіра до бізнесу.

**Емпіричною базою дослідження** слугували результати глибинного інтерв'ю PR-експертів, та анкетне опитування експертів та PR-фахівців щодо ефективності моделей репутаційного будівництва, що використовуються компаніями на українському ринку.

## **Розділ I. ЗВ'ЯЗКИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ЯК СФЕРА ФОРМУВАННЯ ТА РОЗБУДОВИ РЕПУТАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

### ***1. Ціннісні підходи до формування репутації***

Сьогодні питання репутації та довіри до організацій стало особливо гострим, коли йдеться про легітимність влади, політичних формувань, бізнесових структур тощо. Керівництво корпоративних організацій починає дедалі чіткіше усвідомлювати значення репутації як головного капіталу, управління яким потребує особливої уваги. Висока репутація корпорації допомагає зростанню її прибутків та вартості цінних паперів; створює базу для нової продукції, розширення виробництва та інвестування; підвищує цінність акцій; допомагає маркетингу та рекламі; сприяє підвищенню привабливості організації та стабільності висококваліфікованих кадрів; допомагає компанії уникати бойкотів своєї продукції. Визнаючи ці переваги, корпорації вдосконалюють свою структурну будову, орієнтуючись на посилення функцій репутаційного менеджменту.

«Репутація, – пише Роберт Кендалл, – це результат тривалої роботи організації в інтересах громадськості». Відповідальність за цю ділянку публічної роботи покладається на підрозділ зв'язків із громадськістю. «Найчастіше трапляється так, – наголошує він, – що саме менеджер з паблік рілейшнз стає соціальною совістю та захисником репутації організації» [71]. Поступовий соціально-економічний розвиток компанії зумовлює її до необхідності цілеспрямованого формування своєї репутації, на що впливають такі основні фактори: необхідність забезпечення динамічного розвитку компанії; залучення інвестицій та підвищення рівня конкурентоспроможності

Управління репутацією є відносно самостійним комунікаційним процесом, окремим від процесів формування іміджу та бренду. Цей процес є взаємодією суб'єкта репутації і цільової аудиторії, тобто тих груп професійних та експертних спільнот, з якими суб'єкт взаємодіє у своїй діяльності. У процесі цієї взаємодії використовуються певні технології комунікації, що дозволяють впливати на сприйняття цільовими групами образу суб'єкта. Ще одним важливим елементом цього процесу є визнання ціннісних характеристик комунікаційних зусиль організацій [71;70].

Розбудова репутації вимагає чіткого розуміння особливостей категорії «репутація» та обставин, що впливають на процес формування цієї цінності: орієнтації на ті групи громадськості, з якими суб'єкт безпосередньо взаємодіє у своїй діяльності; використання особливих технологій, що дозволяють впливати на сприйняття образу суб'єкта; системи цінностей суб'єкта, що визначають змістовний аспект його репутації; критерії оцінки репутації.

З 50-70-х років ХХ століття категорія «репутація» розроблялася в основному на Заході в рамках маркетингового підходу. У цьому напрямку свого часу працювали такі дослідники, як У. Ліппман, Г. Даулінг, С. Е. Грейзер, М. Грановеттера, Ч. Фомбран та ін. Першими звернулися до дослідження репутації PR-фахівці, що найчастіше розглядали її як синонім поняття «імідж», не акцентуючи при цьому увагу на глибинних відмінностях даних категорій [11; 8].

Втім, ці два поняття мають й істотну близькість. Точки перетину «іміджу» та «репутації» пояснюються наступними факторами: обидві моделі структурування інформації функціонують в єдиному інформаційному просторі та використовують схожі механізми створення прагматичних стосунків. Але між ними є й істотні відмінності.

Так, будь-який образ в індивідуальній чи масовій свідомості завжди конкретний, унікальний, а головне – цілісний, який не можна звести до окремої складової. Тому, коли йдеться про імідж, доречніше говорити про деталі образу, а не про його складові, якщо тільки під цим не маються на увазі різні ракурси комунікативного навантаження іміджу (наприклад, візуалізація,

спрощення тощо). Корпоративний імідж – це емоційно забарвлений образ (картинка), який формується у свідомості цільових груп в результаті сприйняття інформації про зовнішні атрибути організації.

Натомість репутація – це набагато складніша нематеріальна цінність, яка формується на основі тривалого реального досвіду взаємодії цільових груп з організацією, доказових аргументах, усвідомленого порівняння і оцінках авторитетних експертів.

Імідж, навпаки – це поверхневе психологічне утворення, яке ґрунтується на емоційних враженнях і здебільшого не потребує безпосередньої взаємодії з компанією. Імідж не відображає найбільш важливі економічні та соціальні характеристики компанії, особливості її поведінки на ринку і наслідки її діяльності, часто не показуючи реальні принципи та методи ведення бізнесу. Імідж можна істотно змінити, при цьому практично нічого не змінюючи в самій компанії. Що стосується «бренду» компанії, то це є швидше заява компанії про те, ким вона хоче бути. Репутація навпаки – це доказова об'єктивна демонстрація, ким вона є, як вона виконує свої обіцянки [9].

Процес управління репутацією – самостійний комунікаційний процес, окремий від процесу формування іміджу. Він передбачає вибудовування комунікацій з групами громадськості через взаємодію в контексті досягнення стратегічних цілей.

Оскільки в науковому середовищі розбудову репутації відносять до компетенції фахівців паблік рілейшнз, звідси доречним є зосередження уваги на трактуванні репутації як стратегічної цінності, яка будується на довірі. Звідси й увага до ціннісного підходу при аналізі даної категорії.

М. Ю. Алексєєв вважає, що репутація – це міра довіри до кого-небудь з боку оточуючих. Якщо ми говоримо про міру довіри, то потрібно мати на увазі, що рівень цієї довіри можна виміряти [15].

Довіру, як ціннісну категорію, що пов'язана з репутацією, можна оцінити різними способами, як кількісними, так і якісними. Втім, аналіз ціннісних категорій передбачає виявлення змістовних характеристик, на підставі яких можна робити висновки про доцільність застосування тих чи інших технологій,

про їх вплив на сприйняття суб'єкта репутації в свідомості представників зацікавлених сторін [69].

Будь-яка організація чи установа має спрямовувати свої зусилля на завоювання довіри з боку громадськості. Довіру необхідно берегти та докладати всіх зусиль для розширення рамок взаємовідносин, що склалися. Довіра як своєрідний «м'який товар» (soft commodity) має свої особливості: вона не передається і не продається; довіра не отримується раптом – це безперервний процес; довіра може бути втрачена у будь-який момент безповоротно [70].

Але попри широке вживання поняття довіри, сутність даного феномену залишаються недостатньо дослідженою. Тому далі ми спробуємо більш докладно розглянути основні підходи різних дисциплін, у тому числі й науки ПР, до розуміння сутності довіри, шляхів її формування, розвитку, збереження та, особливо, вимірювання.

Довіра – це цінність, яку всі цінують, але не завжди можуть описати. Ми швидше цінуємо довіру тоді, коли її відчуваємо або втрачаємо з боку інших. Отже, довіра як цінність загально очевидна, але серед дослідників не існує єдності стосовно розуміння її змісту. І справді, одні дослідники, намагаючись визначити довіру, називають такі спроби «плутаними попури», інші – «концептуальною трясовиною» [76;79]. Як наслідок, ставиться питання: чи може взагалі бути лише одне операціональне визначення поняття довіри?

Феномен довіри найчастіше досліджувався в межах соціологічного підходу, який наголошує на можливості спостерігати та вимірювати довіру в соціальних взаємовідносинах. Зокрема, довіра тут розглядалася як чинник, що впливає на очікування та стан підозри у взаєминах [80]. З самого початку вважалося, що довіра є не почуттям, а свідомим регулятором залежності однієї людини від іншої. При цьому навіть пропонувалася модель, яка передбачала розвиток довіри через процеси соціального обміну та взаємного ризику, автором якої був Д. Занд [77]. Більше того, довіра як така вважалося «соціальним мастилом», що полегшує розвиток взаємозалежності людей та виконує функцію подолання почуття підозри.

На думку представників соціологічного підходу, первинним осередком, де довіра стає вирішальною умовою для розвитку близьких стосунків, – є дуальна довіра, або довіра між двома близькими індивідуумами. Вивчаючи дуальні взаємовідносини при зародженні довіри, дослідники акцентували увагу на необхідності у кожного індивідуума прагнення до саморозкриття та взаємної доброзичливості [50]. Зокрема, на концепції взаємності будував своє бачення показників дуальної довіри Дж. Балмер. Він з'ясував, що довіра однієї особи до іншої надзвичайно впливає на довіру в зворотному напрямку, довівши при цьому, що взаємна довіра є більш значущою для пояснення дуальної довіри, ніж особистісних рис людини. Цікавим був його висновок стосовно того, що спроби партнерів контролювати один одного справляють негативний вплив на рівень їхньої довіри [17].

На додаток до дуальної довіри, наприкінці ХХ століття значно зросли дослідження організаційної довіри, вивчення цінності та ролі довіри в сфері поведінки організації та менеджменту. Зокрема, згадуваний Д. Занд для дослідження організаційної довіри звернув увагу на такі концепти, як впливовість, взаємний контроль і незахищеність [77]. Він з'ясував, що групи з високим рівнем довіри функціонують набагато ефективніше, ніж групи з низьким рівнем довіри [77; 80]. Р. Меєр, Дж. Девіс і Ф. Шурман при цьому виокремили три ключові елементи довіри: спроможність, доброзичливість і щирість [57]. З часом М. Ватсон описав ці змінні так:

- спроможність – відображає досвід, компетентність або характеристики, які уповноважують довірену особу мати вплив в особливій сфері, що співпадає з концепціями компетентності або помітної обізнаності;

- доброзичливість – є міра, якою особа впевнена, що діє в інтересах інших;

- щирість – це усвідомлення того, що одна особа дотримується принципів, прийнятних для іншої, якій довіряє [73].

З організаційної точки зору, довіра була визначена як колективна думка однієї групи стосовно того, що інша група буде чесною, дотримуватиметься зобов'язань і не скористається перевагою над іншими [14 ;23]. Разом з тим,

організаційна довіра розглядалася як обмін між індивідуумами в межах конструкту організаційного контексту. Зокрема, американським дослідником Дж. Габборо були виокремлені чотири етапи розвитку довіри між індивідами в умовах організації [19]:

- Перший етап включає формування взаємного враження та орієнтації.
- Другий етап пов'язаний з подальшим вивченням і дослідженням.
- На третьому етапі індивіди випробовують межі довіри і впливу та виробляють набір взаємних очікувань.
- Нарешті, на четвертому етапі, вони виробляють реалістичні очікування, взаємний вплив і взаємну довіру, необхідні для стабільних міжособистісних стосунків.

Габбаро вважає, що чесність, компетентність і послідовність є найважливішими умовами вертикальної довіри між керівником і підлеглим, у той час як чесність, мотивація і відкритість є найважливішими для довіри підлеглому до свого керівника [19;21].

Приблизно такої ж думки дотримуються й П. Шіндлер і К. Томас, зазначаючи, що компоненти чесності, компетентності, лояльності та відкритості є вирішальними факторами при оцінюванні довірливих відносин між керівниками, підлеглими та рівними за статусом працівниками [16].

Узагальнюючи вищенаведені наукові розвідки, дослідження, проведене у 2000 році на замовлення Міжнародної асоціації бізнес-комунікаторів (IABC) з метою оцінки організаційної довіри, дійшло наступного висновку: «Бажання організації, що базується на своїй (власній) культурі та комунікативній поведінці в процесі взаємовідносин і трансакцій, буде відповідно менш уразливим, якщо вона вважає, що інша особа, група або організація є компетентною, відкритою і чесною, турботливою, надійною та такою, що має спільні з нею цілі, норми і цінності» [68].

Потреба довіри в практиці зв'язків із громадськістю є імперативною на двох рівнях. По-перше, щоб виконувати роль зв'язківця організації ПР-працівники мають бути гідними довіри. По-друге, довіра є особливо важливою

для досягнення основної мети ПР – налагодження та підтримки взаємозв'язків із ключовими групами громадськості, від яких залежить успіх організації.

Зміст функції ПР визначається як розповідання клієнту історій, насамперед у позитивному світлі. Роль довіри за такої моделі є основною для налагодження надійних стосунків з медіа і, в решті-решт, з аудиторіями, на які вони виходять.

У даному відношенні, надійність – це впевненість реципієнта в тому, що він має точне і правдиве повідомлення. Згідно Дж. Бадда, щоб бути надійним, потрібно бути таким, кому вірять [68; 23].

Оскільки практика зв'язків із громадськістю й досі залежить від надійності зв'язків із ЗМІ та донесення клієнтам інформації за допомогою медіа каналів, то все це розглядається як засоби для досягнення більш значущої мети: йдеться про налагодження і підтримання взаємовигідних зв'язків із ключовими групами громадськості, від яких залежить успіх організацій. Звідси, довіра є серцевиною взаємовідносин. А довіра, яка необхідна для задовільних взаємозв'язків, виходить за межі надійності. Як зазначав Артур Пейдж, розбудова тривалих відносин організації з громадськістю на 90% визначається її діяльністю і лише на 10% тим, що вона сама говорить про себе. Отже, немає сумніву, що довіра є важливою для «досягнення ефективних зв'язків з великою кількістю різноманітних аудиторій або груп громадськості, таких, як співробітники, клієнти, місцеві громади, акціонери тощо, та з суспільством в цілому» [81;80].

Зважаючи на те, що ПР все більше фокусується на результатах практики, а не просто на поширенні повідомлень, звідси внесок налагодження, збереження та підтримки взаємовигідних зв'язків, що допомагають організаціям досягти своїх цілей, перетворився для ПР на головний показник його функції. «Комунікація, – зазначає Ліденхем, – стає засобом, що має використовуватися організаціями для ініціювання, розвитку, збереження та коригування взаємокорисних зв'язків між організацією і громадськістю» [51].

Крім того, вони довели, що такі індикатори зв'язків між організацією і громадськістю, як «довіра, відкритість, зацікавленість, внесок і виконання

зобов'язань, впливають на способи, якими організація ініціює, розвиває та підтримує зв'язки з громадськістю та може посилити лояльність серед ключових груп громадськості до організації» [51].

Довіра є ключовою цінністю для функціонування нашого суспільства на всіх рівнях – міжособистісному, груповому, організаційному та соцієтальному – та особливо для практики зв'язків з громадськістю.

Без довіри неможливо заслужити доброго ставлення до себе, доброї репутації. І, саме довіра є центральним компонентом для задовільних взаємовідносин, на основі чого будується репутація. Якщо метою зв'язків з громадськістю є налагодження та збереження взаємовідносини з ключовими групами громадськості за допомогою комунікації та інших зусиль, то в такому разі ПР є важливим для бізнесу, що опікується розбудовою довіри та репутації організації.

Зрештою, довіра є узагальнюючим індикатором репутації. Довіра може поліпшити статус організації більше, ніж її фінансовий стан. Але вона вимагає років і років послідовних дій. Довіра може і повинна вимірюватися, використовуватися як ключовий індикатор на панелі контрольних приладів будь-якої організації, яка турбується про взаємозв'язки з громадськістю та свою репутацію.

Отже, якщо довіра може привнести вагомий внесок до репутаційного капіталу, то її можна виділити як основну ціннісну характеристику репутації.

## *2. Кумулятивний ефект системи зв'язків з громадськістю в формуванні та розвитку репутації.*

Вищенаведений аналіз показує, що розбудова позитивної репутації компанії в очах громадськості, згідно з класичним трактуванням, є основним завданням PR-діяльності. При цьому, паблік рілейшнз є технологією, яка має кумулятивний ефект, оскільки концентрує всі дії організації у напрямку створення сприятливого клімату навколо компанії, формування гармонійних і довірливих відносин з цільовими групами громадськості, з соціальним середовищем в цілому. Дане трактування поняття досить точно відображено в одному з визначень PR як «стратегії суспільної довіри» [62].

Репутація компанії та її «суспільне середовище» завжди були взаємозалежними компонентами, складовими єдиного цілого.

Концептуальні засади формування та управління репутацією як інструментом просування товарів закладені в класичних працях з корпоративних комунікацій. Насправді існує чимало визначень репутації. Проблема її концептуалізації полягає в тому, що сам концепт репутації є крос-дисциплінарним, охоплює такі наукові перспективи, як економіка, соціологія, маркетинг, стратегічний маркетинг та зв'язки з громадськістю [37].

Такий перелік перспектив призвів до того, що корпоративна репутація почала вважатися процесом, який фокусується на тому, що компанія робить і як вона себе поводить. Проте такий підхід забуває головний акцент на тому, як компанія комунікує, інформує про свої дії [18].

Взагалі можна стверджувати, що науковці з паблік рілейшнз розглядали репутацію з трьох точок зору – іміджу (бренду), оцінки та конструкту. Ф. Котлер, наприклад, розглядав репутацію як корпоративний імідж. Брумлі ж вважав репутацію колективним іміджем, що формувався серед стейкхолдерів [79]. Нарешті, Грейсер у 2009 році дав своє визначення репутації, включивши в її концепт поняття довіри як ціннісну складову репутації [42].

Бачення корпоративної репутації у форматі постійної оцінки діяльності компанії висловили Фомрун і Шенлі [41], які вважали необхідним враховувати усі цілі виходу, що висуває організація.

Пізніше Шульц, Люк і Холтен Ларсен визнали, що оцінка репутації тільки на основі цілей виходу не дає стратегічного бачення даного конструкту. Готсі і Вілсон своєю чергою дали визначення корпоративної репутації як стратегічної конструкції, яка вимагає моніторингу та управління з плином часу. Картер, Блімхаус, Бромлі додали до цього конструкту ще й оцінку з боку всіх стейкхолдерів, а Вілсон і Готсі довели динамічність розвитку репутації [18].

Оцінкове бачення репутації призвело до міждисциплінарного підходу: деякі дослідники вважають, що розуміння концепції репутації засновано на сприйнятті (іміджевий характер), двосторонній оцінці сторін компанії через інформаційні сигнали. Для розуміння сприйняття компанії важлива сегментація груп громадськості та їх ранжування [39;33].

Розуміння репутації як оцінкової вартості стосується ціннісного розуміння її в конкретний момент часу. Хант [45;47] зокрема стверджує, що репутація є ресурсом, який сприймається як цінність та має відносну вартість. Ціннісні компоненти репутації розглянуті в журналі «Форчун», в якому аналізуються найбільші американські компанії. Ціннісні індекси репутації зокрема охоплюють такі параметри: фінансова стійкість, ступінь інноваційності, якість продукції, здатність розвивати і підтримувати ключових людей, якість управління, використання активів, спільноти і екологічність та інвестиційна вартість [45]. Даулінг відзначає, що сприйняття людьми організації залежать від кількісного порівняння між собою характеру організації та внутрішніх переконань людей щодо відповідності корпоративної поведінки [47].

Сприйняття організації відбувається за допомогою інформаційних сигналів, точніше – через різні форми інформаційної комунікації про структурні компоненти компанії.

Першою формою комунікації є символічна комунікація – фірмовий стиль або корпоративний імідж. Стратегічним проявом цінності репутації є побудова окремого ПР-плану розбудови репутації.

Внесок піар-менів у розуміння сутнісних компонентів репутації показав Фомбрун [38]. Він зазначив, що ПР-відділ має висвітлювати наступні дані про організацію: (1) інформація про компанію; (2) дані аудиту; (3) аналіз інвестицій; (4) журналістські думки; (5) аналіз чуток; (6) комунікаційна діяльність (позиціонування серед клієнтів, подання даних про партнерів, про політику щодо співробітників [38]).

Загальновідомо, що в концепції управління інтегрованих маркетингових комунікацій одним із важливих компонентів є просування товарів, у тому числі шляхом встановлення ефективних зв'язків з громадськістю. Втім, як було вже зазначено, основною ціннісною характеристикою репутації є довіра, яка формується шляхом не позиціонування товарів, а постійної, систематичної комунікації фірми зі стейкхолдерами, що входить до кола обов'язків піарменів. До числа функцій системи зв'язків з громадськістю насамперед входять: 1) створення «позитивного образу» організації; 2) збереження репутації організації [54].

Слід також пам'ятати, що будь-яка компанія починає виділятися в комунікаційному аспекті через свою місію. У формулюванні місії організації значну роль відіграє ПР-відділ. Саме з місії починається позиціонування компанії, а з цього, власне, й починається імідж.

Якщо імідж бренду формується маркетингологами, то імідж усієї компанії (а це завдання набагато складніше) – ПР-відділом. Імідж – це лише база для побудови стратегії, кінцевим результатом якої має бути репутація організації. PR-менеджери мають розуміти, що від кожної дії фірми, від правильності спланованої комунікаційної програми залежить репутація. Саме тому постає питання про управління репутацією як першочергове завдання піарменів.

Звідси, управлінням репутації займається, насамперед, піар відділ.

Як уже зазначалося, науковцями сформовано теоретичну модель управління репутаційними комунікаціями, тобто інформаційними потоками, що

впливають на формування репутації. Відповідно до цієї моделі, процес управління репутацією – самостійний комунікаційний процес. Він припускає вибудовування комунікацій з експертним співтовариством шляхом взаємодії в контексті рішення загальної задачі. Репутаційні комунікації – є завжди предметними. Саме в цьому їх важлива особливість. По-суті, репутаційні та стратегічні комунікації - поняття синонімічні. Управління репутацією розуміється як процес створення та постійного коригування системи стратегічних комунікацій, спрямованої на формування довіри по відношенню до суб'єкта з боку професійного (експертного) середовища [29; 54].

Отже, репутація компанії - це сукупність думок про фірму представників різних зацікавлених сторін: інвесторів, клієнтів, постачальників, службовців, органів державного управління, політиків, неурядових організацій. Саме піар-відділ має будувати стратегічні комунікації з групами громадськості, дотримуючись наступних принципів [9]:

- превентивності за рахунок тісної роботи з усіма стейкхолдерами;
- інформаційної відкритості та чесності компанії;
- швидкої реакції на інформаційні приводи;
- узгодженості та координації дій з управління репутацією.

Отже, паблік рілейшнз – це функція стратегічного менеджменту, що використовує інформаційно-комунікаційні засоби для оптимізації двосторонніх зв'язків із ключовими групами громадськості, від яких залежить успіх або невдача організації. Цінність PR, насамперед, полягає в тому, що він дає можливість цільовим групам громадськості впливати на ті рішення організації, які зачіпають громадські інтереси. Саме піар відіграє ключову роль у розбудові репутації. Для того, щоб зрозуміти, яка саме роль належить сфері паблік рілейшнз в управлінні репутацією, потрібно зрозуміти, що саме являє собою піар-сфера.

Сфера PR – це широка сукупність соціальних практик (різновидів діяльності), пов'язаних із цілеспрямованим виробництвом і функціонуванням у суспільстві ефективних систем публічних комунікацій соціальних суб'єктів, що

забезпечують приріст публіцитного капіталу останніх й оптимізацію їхньої взаємодії з цільовою громадськістю [78; 29].

Сфера паблік рілейшнз – це найбільш загальне поняття, що дає змогу описати існування феномену PR в суспільстві. У сферу PR включаються не тільки власне паблік рілейшнз, під якими мається на увазі насамперед професійна управлінська комунікативна діяльність, спрямована на формування ефективної системи публічних комунікацій соціального суб'єкта, але й споріднені з нею різновиди діяльності інших суб'єктів, що причетні до:

- інформування населення або окремих груп громадськості та впливу на масову свідомість (ЗМІ, рекламні й маркетингові служби, різного ґатунку комунікаційні агенції);
- регулювання PR-діяльності (законодавчі та розпорядчі органи, що формують нормативну базу);
- вивчення PR-практик (науково-дослідні та моніторингові установи, соціологічні центри);
- включення продуктів PR у політику, систему управління та прийняття рішень (органи державного управління та місцевого самоврядування, політичні й громадські формування) тощо.

Отже, сфера зв'язків із громадськістю за своєю природою є полісуб'єктною і неоднозначною. Характер її існування й функціонування визначається особливостями розвитку суспільства, специфікою історичного етапу, який воно переживає, рівнем розвитку комунікаційних технологій і засобів, особливостями політичної системи і політичного режиму. Від цього залежать статус паблік рілейшнз, засоби і механізми їх взаємодії з владою, можливості реалізації тих або інших груп функцій. За допомогою системи законодавчих і нормативних актів, поточної політичної практики державні інститути певним чином задають межі сфери паблік рілейшнз, розширяючи або звужуючи її. Можливі навіть ситуації, коли ця сфера стискається, поступаючись місцем тоталітарній пропаганді або нав'язливій і невтримній бізнес-рекламі, властивій етапові формування «дикого» ринку[6- с.430].

Як наслідок, сфера PR інтегрує не тільки різноманітні види діяльності, що пов'язані з менеджментом публіцитного капіталу і виробництвом ефективних публічних дискурсів, але й сукупність різноманітних типів суб'єктів, що мають пряме або опосередковане відношення до цих видів діяльності в певний момент часу в конкретному суспільстві. Саме у такій сфері PR й існує, точніше, спроможний існувати соціальний інститут паблік рілейшнз.

Як соціальний інститут, паблік рілейшнз має справу з діяльністю особливого характеру та змісту, що зумовлюється такими параметрами:

а) PR – це управлінська діяльність (функція стратегічного менеджменту), що пов'язана із простором публічних комунікацій організації з суб'єктами соціального середовища, які впливають на її пабліцитний капітал і репутацію (репутаційний менеджмент)/

Результат (або продукт) діяльності інституту паблік рілейшнз, як правило, корелює з ціллю та предметом PR. Таким результатом стає комплексне утворення, де перетинаються різнопорядкові феномени, а саме: оптимальне комунікативне середовище базисного суб'єкта PR; ефективні для нього публічний дискурс і пабліситі; позитивна громадська думка про його соціальну позицію та діяльність; збільшення пабліцитного капіталу та піднесення *репутації* суб'єкта (тобто усталеної загальної громадської оцінки якостей, переваг і недоліків соціального суб'єкта (установи, організації, групи людей або окремої особи), що сформувалася на основі різнобічної інформації про його діяльність та тривалої практики стосунків із ним) [6, 13].

## Висновок до розділу I

Репутація – ціннісне поняття, яке відображає ставлення груп громадськості до організації. Цінність репутації можна перевести в економічну площину - гудвілл, який можна підрахувати. Саме тому репутації у бізнесі останнім часом приділено багато уваги.

Окрім маркетингового бачення репутації, великий внесок у теоретичну розробку поняття репутація внесли дослідження, присвячені проблемі формування міжособистісної та міжгрупової довіри.

Довіру контактних груп досить складно завоювати і дуже легко втратити. Це часто відбувається, коли репутація компанії значно постраждала через наклеп зацікавлених груп або перекручених повідомлень у ЗМІ. Це також може статися, коли фірма досягла реальних успіхів у вирішенні проблеми, яка пошкодила її репутації, але не може переконати зацікавлені сторони в реальності цих успіхів.

Дослідження, проведені в Америці, доводять, що стейкхолдери обирають партнерів за рівнем довіри, тобто такі організації, що базується на своїй (власній) культурі та комунікативній поведінці в процесі взаємовідносин і трансакцій, буде відповідно менш уразливим, якщо вона вважає, що інша особа, група або організація є компетентною, відкритою і чесною, турботливою, надійною та такою, що має спільні з нею цілі, норми і цінності» [43].

Саме тому керівники повинні турбуватися і подвоювати зусилля щодо покращення надання інформації та комунікації через роботу піар відділу, оскільки обов'язок ліквідувати розрив між репутацією і реальністю так само важлива, як і обов'язок щодо поліпшення реальної економічної результативності.

Управління репутацією є самостійним комунікаційним процесом, окремим від процесів формування іміджу та бренду. Розбудова репутації вимагає чіткого розуміння особливостей категорії «репутація» та суміжних з нею понять; орієнтації на ті групи громадськості, з якими суб'єкт

безпосередньо взаємодіє у своїй діяльності; використання особливих технологій, що дозволяють впливати на сприйняття образу суб'єкта; системи цінностей суб'єкта, що визначають змістовний аспект його репутації та критерії оцінки репутації.

## Розділ II. ОСОБЛИВОСТІ МОДЕЛЕЙ ФОРМУВАННЯ ДІЛОВОЇ РЕПУТАЦІЇ КОМПАНІЙ

### *1. Формування репутації як керований процес*

Управління компанією включає матеріальне виробництво та управління нематеріальними ресурсами. Управління нематеріальними ресурсами наразі є актуальним та впливовим фактором успіху компанії на ринку. До нього відносяться такі поняття, як місія організації, корпоративна репутація, імідж, бренд, якісна стратегія тощо.

Добра репутація додає психологічну цінність товару або послуги, допомагає зменшити ризик, на який йдуть споживачі, допомагає при виборі продукту серед подібних товарів, збільшує задоволення від роботи у працівників, дає шанс краще подолати кризу, виділяє організацію серед конкурентів, є гарантом ефективності та стабільності серед партнерів.

Управління репутацією або репутаційний менеджмент є відносно новим бізнес-концептом.

Чимало дослідників вважають, що репутаційний менеджмент має обов'язково розпочинатися з репутаційного аудиту. Такий аудит містить аналіз поточного стану компанії, включаючи її ідентифікацію, стан іміджу, стратегічний плану розвитку, SWOT-аналіз [28, 34, 48].

Ефективне управління репутацією в публік релейшнз часто будується на стратегії, запропонованій Бренсоном, згідно якої репутаційний план складається з порівняння бажаної репутації та вимірів очікувань стейкхолдерів.

Внесок у літературу управління репутацією зовсім нещодавно були зроблені Брауном, Праттом та Веттенном, чие бачення репутаційного менеджменту базується на вимірах рухливої природи іміджу та репутації [24,

75,52]. Автори наводять те, що вони називають чотири центральних точки зору на організацію (ідентичність, бажаний імідж, реальний імідж та репутацію) і чотири питання, які можуть направляти процес управління: - Хто? Ми як організація; - Що організація хоче, щоб інші думали про організацію?; - Що організація вважає, що інші думають про організацію?; - Що зацікавлені сторони насправді думають про організацію? [56]

Взагалі прийнято вважати, що процес керування репутацією має містити чотири етапи (фази): дослідницький, концептуальний, змістовний, контрольний. Розглянемо кожний з них [5, с. 11; 2, с. 242].

I. Дослідницька фаза. Процес управління репутацією починається з сегментації і дослідження цільових груп, вивчення ними факторів, цінностей кожного сегмента громадськості щодо PR-об'єкта і виявлення репутаційних об'єктів. У більшості випадків найбільш важливими цільовими групами – стекхолдерами є: співробітники, споживачі, державні органи, акціонери, постачальники, громадські організації, ЗМІ та бізнес-партнери.

Грем Даулінг виділяє такі основні цільові аудиторії стратегічних комунікацій, що визначають корпоративну репутацію [2, с. 243]:

1) нормативні групи (визначають закони і правила, оцінюють діяльність), серед яких органи влади, ділове і професійне співтовариство, громадські організації, рейтингові агентства;

2) функціональні групи (впливають на виробничу діяльність і обслуговування клієнтів): співробітники, постачальники, дистриб'ютори, торгівля, сервісні, маркетингові та консалтингові організації;

3) дифузні групи (захищають права інших членів суспільства): ЗМІ, органи соцзахисту, профспілки, екологічні організації;

4) споживачі (вкрай неоднорідні за складом, купують не товари та послуги, а задоволення своїх потреб).

Фактори, що створюють імідж, або цінності зацікавлених груп громадськості щодо діяльності компанії є фактично відповіддю на питання: «На що реагують люди кожної цільової групи, думаючи про нас?»:

- Про якість товарів і послуг;

- Рівні сервісного обслуговування;
- Наявності зарубіжних зв'язків і партнерів;
- Професійної компетентності керівництва і співробітників;
- Мобільності, інформованості та точності виконання роботи;
- Внутрішньокорпоративної культури;
- Використовуваних інноваційних технологіях;
- Фінансової стійкості;
- Інвестиційної привабливості;
- Швидкості реагування на зміни у зовнішньому середовищі.

Наступним кроком на даному етапі є визначення тих об'єктів репутації, на які в основному спрямована оцінювальна думка цільових груп громадськості.

Такими об'єктами, як правило, виступають:

- Топ-менеджмент компанії;
- Якість товарів і послуг, популярність марки і сила бренду;
- Досягнення компанії в області інновацій, технологій, сервісу та ін.;
- Фінансова незалежність і гнучкість компанії.

II. Концептуальна фаза, яка передбачає вибудовування архітектури репутації на основі її ключових компонентів, постановку цілей та ключових завдань управління репутацією з урахуванням місії компанії ; формування структури репутаційного поля [2,с. 244].

При цьому необхідно враховувати, що створення цінностей для різних груп громадськості є однією з головних цілей компанії і сприяє встановленню довгострокових і довірчих взаємин PR-суб'єктів.

Ця мета досягається за рахунок тісної роботи з усіма групами стейкхолдерів; інформаційної відкритості та чесності; швидкої відповідної реакції на інформаційні приводи ; узгодженості та координації дій з управління репутацією [10,с.211]. Таким чином, на основі результатів дослідження цільових аудиторій, їх очікувань і цінностей по відношенню до компанії, а також визначення репутаційних об'єктів формується стратегічна комунікаційна мета управління репутацією з урахуванням місії компанії. Реалізуючи місію і стратегію, створюючи цінності, компанія транслює їх у

зовнішнє і внутрішнє середовище, забезпечуючи вплив на цільові групи і створюючи репутаційне поле.

III. Змістовна фаза передбачає розробку планів і програм PR- діяльності на основі моніторингу репутаційних ресурсів і активів; формування корпоративної культури [2,с. 243: 10,с. 245].

Грунтуючись на ключовому положенні репутаційного менеджменту, згідно з яким репутацію треба не створювати, а підтверджувати, необхідно виявити:

- репутаційні ресурси, якими володіє компанія, оскільки саме ресурси визначають «дії» у формулі «Репутація = дії + комунікації»;
- засоби перетворення «комунікації», тобто основу комплексної PR діяльності з реалізації репутаційної стратегії компанії.

Визначення репутаційних ресурсів і виявлення засобів перетворення репутації компанії дозволяє намітити передбачуваний результат діяльності або визначити її репутаційний актив: науково-дослідні ресурси – визнання і авторитет у професійному середовищі, залучення інвесторів; технологічні та інноваційні ресурси; забезпечення затребуваності з боку споживачів та інвесторів; соціальні ініціативи – громадська підтримка, довіра; іміджеві ресурси – підтримка інтересу до компанії, зниження витрат на рекламу; інформаційні ресурси – підвищення привабливості, у тому числі інвестиційної; людські та професійні ресурси; престиж компанії, залучення VIP-клієнтів, підтримка професійних, фінансових та ділових кіл; скоординована націленість на інтереси цільових аудиторій – довгострокові контракти з інвесторами [74, 55, 30].

При складанні планів і довгострокових програм PR-діяльності, розробці тактики реалізації необхідно вирішити питання, що пов'язані з наступними зусиллями:

- 1) визначенням цільових тем, виходячи з видів діяльності компанії, зацікавлених груп громадськості та репутаційних ресурсів. Послідовність розкриття тем визначається загальною стратегією PR-діяльності по зміні ставлення груп громадськості до розглянутого PR-суб'єкту;

2) вибором PR-засобів і каналів інформаційного впливу.

Вибір каналів взаємодії не повинен обмежуватися традиційним інструментарієм і повинен спиратися на креативні технології;

3) розробкою конкретних змістовних ідей у відповідності з наступними критеріями:

- включеність всіх цільових аудиторій громадськості в контакт з PR-суб'єктом;
- концентрованість впливу на цільову аудиторію;
- адекватність впливів типам цільових громадських аудиторій [55, 56, 61].

IV . Контрольна фаза. Це – систематична оцінка репутації та її змін. Зміна оцінки репутації та аналіз результатів повинні носити регулярний характер і здійснюватися через певні проміжки часу, визначаючи загальний тренд громадського думки, який може мати тенденцію до загасання або наростання.

У разі відсутності змін або спаду необхідно проаналізувати ситуацію, що створилася, з'ясувати причини і внести корективи в стратегію і програму дій. Побудова графіку, що показує зміни заданих елементів репутації в часі дозволить своєчасно і досить точно виявити «вузькі місця», зробити відповідні висновки і почати дії щодо зміни ситуації.

Така послідовність кроків може розглядатися як технологія управління репутацією компанії [20, 61].

Управління репутацією неможливо реалізувати без використання таких засобів: створення інформаційної основи репутації; створення привабливого іміджу організації та її керівників; формування корпоративної етики та культури, розробка місії організації; просування перших осіб організації; побудова зовнішніх і внутрішніх каналів комунікації; входження в інформаційний простір, просування в ЗМІ; підвищення популярності і впізнаваності організації та її брендів; просування в державних та владних структурах, ділових, громадських і професійних спільнотах.

Завдання комунікаційної політики діляться на внутрішні і зовнішні. Так, внутрішні завдання припускають: розробити механізм узгодження стратегії

розвитку організації з комунікаційною політикою ; визначити коло офіційних спікерів і закріпити за ними зону їх компетенції [43, 25].

Зовнішні завдання вимагають:

- перейти на якісно інший рівень взаємодії зі ЗМІ, демонструючи відкритість і готовність до діалогу;
- систематизувати роботу зі ЗМІ, для чого розробити регламент оперативного і кваліфікованого реагування на запити журналістів;
- регламентувати взаємодії керівництва з прес-службою з метою оперативного реагування на гострі і негативні публікації;
- вибудувати дострокові відносини зі ЗМІ з метою контролювання виходять публікацій;
- розробити і реалізувати програму заходів для ЗМІ з метою ініціювання публікацій, що сприяють зміцненню позитивної репутації організації.

Для вирішення вищевикладених завдань розробляється інструментарій комунікаційної політики, який включає в себе:

- збільшення «інформаційних приводів» для демонстрації відкритості організації, (різноманітні традиційні заходи, даються всілякі коментарі для преси керівництва та експертів, прес-конференції, прес-сніданки, прес-тури, презентації і т.д.);
- розробку нових видів заходів (благодійна та спонсорська діяльність, перемоги в рейтингах, конкурсах, номінаціях, відкриття нової філії і т.д.);
- проведення як регулярних моніторингів та аналізів інформаційного простору компанії, так і регулярних досліджень стану громадської думки, PR-активності конкурентів, можливих загроз і ризиків;
- проведення своєчасного корегування комунікаційної політики з урахуванням ситуації, що змінилася [63]. Для досягнення ефективних результатів використання репутаційного менеджменту необхідно відповідність компанії наступним критеріям:

- 1) компанія повинна бути конкурентоспроможною;
- 2) необхідно дотримуватися професійної етики;

3) керівництво компанії має бути професійним і демонструвати лідерські якості;

4) діяльність компанії має формувати фінансову стабільність - це ключовий фактор у відносинах з партнерами і визначальний, у відносинах з інвесторами;

5) необхідно впроваджувати програми підвищення лояльності стейкхолдерів;

6) компанія повинна контролювати та підвищувати рівень якості товарів, послуг, процесів;

7) маркетингова діяльність компанії має бути максимально продуманою і ефективною;

8) компанії необхідно бути соціально відповідальною [25; 30; 4; 7].

## ***2. Моделі репутаційних стратегій як показники керованості процесу репутаційного будівництва.***

Аналіз науковий літератури на тему моделей розбудови репутації компанії визначив, що усі існуючі моделі можна класифікувати наступним чином: імідж-моделі, моделі легітимізації репутації, моделі розбудови репутації як частини стратегічного менеджменту [75].

Розглянемо кожну із них.

Моделі орієнтовані на сприйнятті іміджу стосуються виходу таких даних як історія організації, репутація керівників, команди топ-менеджерів. Таку модель можна назвати «парасольковим терміном» – «від іміджу до репутації». Формбунн наголошує, що саме ця модель дозволяє піар-менежерам «обманювати» громадськість через перепозиціонування у часи кризи. Через рекламу, маніпуляції з рейтингами, звітами з корпоративних соціальної відповідальності можна перекрити «небажане» ставлення [35;42;19].

Імідж компанії – іміджі керівників, персоналу, продукції, інвесторів – іміджеві репутація.

Схожою є модель Балмера-Стюарта, згідно з якою, іміджеві репутація називається брендом, який через комунікаційні зусилля стає репутацією [19; 40].

Наразі до імідж-орієнтованих моделей можна віднести наступні класифікації: «Керівник наша гордість» або «Ми пишаємося своїм керівником»

- «Команда наша гордість» або «Ми пишаємося своєю командою»
- «Продукція - наша гордість» або «Ми пишаємося своєю продукцією»
- «Досягнення - наша гордість» або «Ми пишаємося своїми досягненнями»
- «Фінанси наша гордість» або «Ми пишаємося нашими фінансовими показниками» [1, с. 180-200].

Існує й розширена класифікація.

Директор як очевидний символ. Головним комунікатором організації за своєю посадою і рівнем впливу на процеси формування її репутації, як відомо,

виступає перший керівник. Саме він здебільшого сприймається як візуальний символ організації. Тому не випадково підхід до репутаційного менеджменту, який отримав назву «Директор як очевидний символ», передбачає переміщення в центр комунікаційних (публік рілейшнз) процесів першого керівника організації, який виступає уособленням її іміджу. Відповідно до цієї моделі, зв'язки з громадськістю зосереджуються на директорові як речнику, що виступає від імені організації[6,с 480].

Друга модель репутаційного менеджменту дістала назву «Управлінські працівники як єдина команда». У цьому випадку в центр уваги переміщається весь склад керівників організації, що дає змогу створити загальне бачення компанії, побачити всі складники її досвіду та гаму знань у сфері менеджменту. Якщо говорити узагальнено, цей підхід концентрує увагу на керівній ланці організації як єдиній команді та апелює у разі потреби до окремих управлінських працівників, особливо коли потрібно мати справу з певними групами громадськості.

Третім підходом до репутаційного менеджменту, який долає проблеми особистісного характеру, є модель «Акцентування на товарах і послугах». Тут увага концентрується на тому, що організація виробляє, а не на тому, хто виробляє. Цей підхід зосереджується як на тих перевагах, які отримує клієнт від користування вже купленими товарами і послугами організації, так і на перевагах нових товарів і послуг, які він може споживати [6, с.480-482].

Четвертим підходом до репутаційного менеджменту є використання минулих досягнень компанії як доказу (провісника) її успіхів у майбутньому. Така модель дістала назву «Історія як пролог до майбутнього». У цьому випадку увага зосереджується як на минулих виробничих досягненнях, так і на відомих ветеранах, що продовжують працювати в компанії та виступають гарантією її подальших успіхів.

Перевага такого методу полягає в тому, що минулі досягнення виступають немов стороння «третя сила» (об'єктивний доказ), яка користується особливою довірою, сприяє розбудові сильного внутрішнього почуття власного «я» для організації. Цей підхід також може слугувати інструментом для

імпліцитного або експліцитного визначення майбутнього розвитку компанії[6, с. 485].

П'ятим підходом до репутаційного менеджменту, що долає концентрацію уваги на особистостях або індивідах, є модель, яку називають «Фінансове становище» і яка передбачає постійні повідомлення фінансового характеру в усіх формах комунікації організації, навіть тоді, коли фінансові питання не є темою повідомлень.

Переваги цієї моделі в тому, що вона будується головним чином на кількісних показниках. Це своєрідний статистичний варіант моделі «Історія як пролог», що найбільше використовується тими організаціями, у центрі уваги яких знаходяться групи інвесторів, що особливо довіряють кількісним підходам. За допомогою кількісного аналізу набагато легше оцінити компанії певної галузі та порівняти їх між собою, ніж за допомогою якісного аналізу.

Нарешті, останнім, доволі широким (панорамним) підходом до репутаційного менеджменту можна назвати модель «Організація як галузевий лідер». Тут увага зосереджується на діловій стратегії компанії, сприйнятті її як взірця для всієї галузі виробництва. Переваги названого підходу полягають у тому, що він: по-перше, створює для організації репутацію лідера; по-друге, задовольняє прагнення засобів масової інформації дивитися вперед і шукати приклади в реальному житті; по-третє, безпечний, тому що передбачення організації як галузевого лідера можуть бути й помилковими, але це не страшно, оскільки передбачення завжди потребують великих розмірковувань, навіть фантазувань; по-четверте, дає право організації говорити не тільки про себе, а про більш масштабні справи, що є корисним приводом впливати на ЗМІ, особливо коли новини є нейтральними або неприємними для неї; нарешті, вселяє власним працівникам гордість за те, що вони є частиною компанії, яка задає тон усій галузі економіки [6, с.485].

Серед імідж-моделей, існує окрема модель, яка є проміжною між імідж-моделями та управлінням брендом – модель ідентифікації бренда.

Балмер розглядає шість брендів ідентифікацій компанії, через взаємодію яких вона починає мати репутацію [19; 17].

1. Фактична ідентифікація (поточні атрибути корпорації, такі як внутрішні цінності, організаційна поведінки, діяльність, продуктивність та позиціонування, стиль управління, організаційна структура, асортимент і якість продуктів і послуг, що надаються і загальна ефективності бізнесу);

2. Комунікативна ідентифікація: (різні організаційні повідомлення, передані через первинні, вторинні і третинні зв'язку і показав по каналах корпоративної комунікації, таких як реклама, спонсорство та корпоративних зв'язків з громадськістю);

3. Створена або планована ідентифікація (зображення / уявлення, репутаційний профіль відбудеться організації для зацікавлених груп і мереж і в тому числі минулих, нинішніх і майбутніх уявлень, що проводяться організації внутрішніх і зовнішніх груп і мереж зацікавлених сторін);

4. Ідеальна ідентифікація (оптимальна позиціонування для організації в певний період часу і сформульовані в термінах стратегічного плану організації і зазвичай виражається тільки після ретельного аналізу організаційних компетенцій, активів і т.д., поряд з прогнозами щодо того, мінливої галузі, політичні, економічні, етичні, соціальні та технологічне середовище);

5. Бажана ідентифікація (бачення, що формулюються корпоративної засновника та / або виконавчого директора і правління, яка живе в серцях і умах корпоративних лідерів, це їх бачення організації в певний період часу);

6. «Обіцяна» ідентифікація (обіцянка, що відноситься до корпоративних брендів та виведенні з ідентифікація атрибутів) і який не завжди може бути таким же, як ідеальний ідентичності [19, 17,80].

Усі ці ідентифікації мають бути пов'язані між собою.

Наступна модель називається «легітимізація репутації організації». Корпорація за Вебером-це соціальний інститут, який має враховувати в своїй діяльності інтереси та очікування громадськості. Надання права брати участь в управлінні організації, браття до уваги очікувань громадськості, її норм та побажань «легітимізує» компанію в очах громадськості [54].

У своєму дослідженні американської автомобільної промисловості, Рао побачив легітимацію як результат співпраці між компанією і її маркетингової

діяльності: через конкурси сертифікації, які надали компанії за допомогою побудови репутації. Для Рао, легітимація являє собою соціальний процес; і репутація соціально конструюються [63].

У своєму недавньому дослідженні корпоративної соціальної діяльності та корпоративної репутації де Кеведо-Пуенте, де ла Фуенте-Сабат і Дельгадо-Гарсія [54] припустили, що поняття корпоративної соціальної діяльності і з корпоративної репутації пов'язані з легітимацією.

Дослідники визначили цей процес, як той що переводить минулу діяльності в очікування на майбутнє. Вона робить це шляхом переведення минулі дії в очікуваннях на майбутнє.

Остання модель розглядає розбудову репутації в контексті стратегічного менеджменту як неперервного процесу управління репутацією, завдяки чіткому діалогу між організацією та групами громадськості, зважання на очікування та інтереси стейкхолдерів, розробки репутаційного плану від місії організації та підпорядкуванню їй усій піар-діяльності [54; 3, с. 134-136; 8].

### **3. Оцінка репутації як запорука керованості процесу.**

Підходи до оцінки репутації можна розділити на два види: 1) методи, засновані на якісних дослідженнях; 2) методи, засновані на кількісному вимірі ділової репутації.

У першому випадку в аудит репутації входять соціологічне опитування певних груп цільової аудиторії (клієнти, співробітники, партнери та ін.). У другому випадку застосовуються способи визначення величини або вартості ділової репутації [22].

До якісного підходу відносяться експертний метод і метод соціологічного опитування. Перший ділиться на рейтинговий і рекомендаційний методи.

Рейтинговий метод ґрунтується на отриманні інформації від незалежних компаній, які аналізують внутрішні дані (установчі документи, звіти, баланс) і проводять, як правило, фінансовий аналіз. Також існують рейтинги корпоративного управління, їх складанням займаються рейтингова служба Standard & Бідний та Інститут корпоративного права і управління [73].

Рекомендаційний метод полягає в обговоренні репутації фірми експертами піар-компаній, яких наймає сама фірма, і складанням певних рекомендацій [12].

Якісні оцінки ділової репутації. Рейтинговий метод оцінки ділової репутації полягає в ранжуванні групи компаній східного профілю діяльності по ряду показників. В якості експертів, що оцінюють відповідність організації тим чи іншим критеріям, можуть виступати як професійні експерти, так і референтні групи населення (аналог соціологічних опитувань).

Прикладами складання незалежними організаціями рейтингів ділової репутації є рейтинги журналу «Fortune» і газети «Financial Times» [44]. Рейтинги впізнаваності та довіри споживачів складаються за результатами всеросійського опитування громадської думки на основі міжнародної методики Global Reputation Index (GRI) [27], розробленої відповідно GRI (Global Reputation Index) – базується на інтегрованому підході, що включає в себе

аналіз присутності компанії в медіа (що люди говорять про компанії?) і опитування ключових експертів ринку, клієнтів, партнерів (що люди думають про компанії?). На основі отриманих даних розраховується «коефіцієнт репутації» з управлінськими принципами Reputation Institute. У числі врахованих факторів оцінюються «дружність» зовнішнього середовища до компанії, знання окремих брендів споживачами і ставлення до них, а також якість інформаційного поля (обсяг і тональність згадок про компанію в ЗМІ).

Слід також згадати одну з основних моделей оцінки ділової репутації, пропонованих Reputation Institute своїм клієнтам, - «RepTrak™ Pulse», модель, заснована на вимірі емоцій. Відповідно до цієї моделі, різні аспекти діяльності компаній, що належать однієї галузі економіки, оцінюються групами зацікавлених осіб за п'ятибальною шкалою від «я непогано ставлюся до цієї компанії» до «я повністю довіряю цій компанії».

Крім рейтингів ділової репутації, існують близькі до них рейтинги корпоративного управління (РКУ) [60].

У рамках РКУ отримують оцінку багато факторів, безпосередньо впливають на рівень ділової репутації компанії: взаємини між акціонерами, менеджментом, радою директорів та іншими фінансово зацікавленими особами. наявність високого рейтингу корпоративного управління працює на поліпшення ділової репутації компанії [58].

Рекомендаційний метод полягає в обговоренні ділової репутації фірми експертами PR-компаній і у виробленні рекомендацій щодо її поліпшення. Так само як і при рейтинговому методі, фахівці аналізують кожен компонент ділової репутації оцінюваної компанії, але ніякого порівняння з іншими учасниками ринку не проводять. У результаті подібного дослідження з'являється аналітична довідка, передана менеджменту компанії [78].

Існує два підходи для вимірювання репутації: рефлексивний та формативний. За рефлексивним підходом репутація є незалежною змінною, яка впливає на індикатори (імідж, продукцію тощо).

За формативним підходом репутація є залежною змінною, сумою дії усіх факторів. Втім останні дослідження доводять, що більш користується популярністю формативний підхід [59].

Огляд та аналіз первинних підходів до виміру корпоративної репутації багато в чому зобов'язана Беренс ван Ріелю [21], відповідно до його досліджень, вимірювана репутація базується на сумі трьох основних факторів: по-перше, соціальні очікування, що люди мають про компанію; другий – це різні риси корпоративної особистості, що люди приписують компанії; і третій рівень – це рівень довіри чи недовіри, яку люди мають для компанії. Кожна концепція буде вивчатися як засіб для оцінки корпоративної репутації. Звідси, існують три типи досліджень-дослідження оцінки стейкхолдерами організації, оцінювання емоційного впливу організацій та оцінювання стосунків між організацією та громадськістю [30].

Наприклад, сприйняття іміджу репутації за Швайгером вимірюється за такими показниками:

1. Якість співробітників якості управління;
2. Фінансові показники якості продукції та послуг;
3. Лідерство на ринку;
4. Орієнтація на клієнта;
5. Привабливість;
6. Соціальна відповідальність;
7. Надійність;
8. Ставлення до конкуренції – прозорості та відкритості;
9. Кредитоспроможність [31].

Сприйняття організації як особистості оцінюється за такими критеріями за Девісом [31] :

1. Дружність (підтримка, відкритість, чесність, щирість, відповідальність, тепло).
2. Діловитість(сучасність, іноваційність, мода).
3. Компетентність(амбіційність, добросовісність, працьовитість).
4. Жорстокість( агресивність, авторитарність)
5. Вишуканість( елегантність, дороговизна, чарівність)
6. Неформальність (свобода, простота)
7. Маскулинність (міцність, мужність)

## Висновки до Розділу II

Розбудова репутації компанії є керованим процесом управління організації. Зазвичай охоплює наступні питання: Хто ми є? Що ми робимо? Як ми себе бачимо? Як нас бачать інші? Як нам хочеться, щоб нас бачили? Як хочуть нас бачити інші?

Як видно, цей процес схожий на двосторонню симетричну комунікацію в паблік рілейшнз. Втім, існують ще окремі моделі з розбудови та підтримки репутації.

Аналіз наукової літератури показав, що бачення місця репутації компанії серед топ-менеджменту та піар-відділом є передумовою пошуку моделей її розбудови. Якщо організація концептуалізує репутацію для себе в якості лише імідж-складової, то модель розбудови зазвичай орієнтована на імідж-показники. Такі моделі мають окремі ознаки позиціонування організації, що дозволяє компаніям маніпулювати публікою.

Модель в репутаційному менеджменті, заснована на легітимізації бізнесу, має подібність до концепції соціально відповідального бізнесу в PR.

Головною ознакою керованості процесу в репутаційному будівництві є його вимірюваність, адже не можна керувати тим, що ми не можемо вимірити. Саме тому найбільш прийнятною для розбудови репутації є модель стратегічного бачення репутації в компанії, не тільки через соціальну відповідальність бізнесу, а й з точки зору простоти та відкритості користування нею піарменами.

## РОЗДІЛ III. МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

### *1. Експертні оцінки ефективності українських моделей репутаційного будівництва*

Репутаційні явища і процеси в більшості своїй відносяться до слабкоструктурованих систем, які неможливо однозначно описати і формалізовано досліджувати. При аналізі та прогнозуванні такого роду систем не обійтися без використання експертів. Саме тут як ніде необхідні їх глибокі в даній предметній області знання і одночасно інтуїція, заснована на досвіді. Велике значення має і ерудиція, тобто широкі міжпредметні знання експертів.

Відповідальність завдання дослідити стратегії та моделі розбудови репутації українських компаній вимагає використання незалежної думки, а іноді кількох, що може бути досягнуто тільки залученням сторонніх експертів.

Для відбору експертів досліднику було необхідно, по-перше, сформулювати критерії відбору (відповісти на питання «Хто може виступати в якості експерта з даної проблеми?»), по-друге, визначити процедури відбору (відповісти на питання «Як встановити відповідність експерта необхідним вимогам?»). Критерії були визначені такі: робота в піар-агенстві, посадові обов'язки пов'язані зі стратегічним плануваннями та консалтингом.

В якості основних критеріїв відбору також можна назвати наступні: рівень компетентності експерта в даній предметній області, показниками якого в сукупності рівень і профіль освіти, профіль роботи (зв'язок з даною сферою, досвід роботи за профілем (загальний стаж роботи за профілем і стаж роботи безпосередньо в даній предметній області), рівень розв'язуваних проблем.

Отримання інформації від групи експертів в ході проведення дослідження істотно підвищило його якість / достовірність і дозволило провести всебічний аналіз ситуації.

Отже, метод дослідження – експертне опитування, призначення якого є виявлення найбільш суттєвих, важливих аспектів досліджуваної проблеми; підвищення надійності, достовірності, обґрунтованості інформації, висновків та практичних рекомендацій завдяки використанню знань і досвіду експертів.

В соціологічних дослідженнях експерти використовуються у методі експертних оцінок у двох функціях: носія інформації та оцінки характеристик.

Експертний метод дозволяє: а) на емпіричному рівні поліаспектно описати проблемну ситуацію; б) визначити систему стратегічних і тактичних цілей по її подоланню; в) розробити програму організаційних рішень та заходів по перетворенню даної предметної області з метою усунення проблеми.

Відповідно до завдань нашого дослідження було обрано цільовий метод відбору експертів з подальшим використанням звичайного разового анкетного опитування.

Попередній аналіз даних інтерв'ю експертів та піарменів визначив, що у цих груп респондентів різне бачення та досвід щодо репутаційного процесу.

Така розбіжність даних слугувала причиною виникнення двох дослідницьких питань : Яким чином можливо поєднати піарівські методи в розбудові репутації та умови ведення бізнесу в Україні? Чим відрізняються моделі в розбудові репутації українських компаній та міжнародних корпораціях, які діють на території України?

Дослідження тривало з 20.10.2013 до 20.05.2014 та складалося з трьох основних етапів : підготовчий, польовий, аналіз даних.

Підготовчий етап тривав з 20.10.2013 року до 01.04.2014 року. Протягом цього періоду було проведене теоретичне вивчення таких понять як репутація, бренд, імідж, репутаційний процес, моделі розбудови репутації, було проаналізовано досвід американських компаній щодо розбудови та підтримки репутації, розроблено методологію, адаптовано інструментарій, визначено часові межі збору даних, відбувся пошук респондентів.

На другому етапі відбувся збір даних, методом збору даних було обрано експертні опитування.

Протягом третього етапу якого відбувся аналіз даних, визначення та висновків.

Упродовж другого етапу перед інтерв'ю дослідник встановлював контакти з респондентами, адже процедура пошуку включала в себе пошук респондентів. Дослідником було сформульований виклад основних цілей і завдань дослідження, прописана важливість вкладу респондентів у зручній для сприйняття формі. Встановлення контакту було тривалим, що можна пояснити тим, що респонденти були на робочому місці, значна кількість часу була відведена на те, щоб дослідник привіз та забрав анкети. Перед остаточною розробкою інструментарію було проведено пілотне інтерв'ю, дані якого вплинули на розробку гайду для інтерв'ю. (див. додаток А).

Зустрічі з респондентами проводилися в комфортних для них умовах, найчастіше – в самих компаніях та через мережу Інтернет. Дослідник під час дослідження дотримувався принципу добровільності, адже всі респонденти брали участь в дослідженні на добровільних засадах. Використовувався принцип проінформованості: учасникам дослідження було повідомлено мету та завдання дослідження.

Учасникам дослідження було повідомлено, що інформація буде використовуватись виключно в дослідницьких цілях.

Дослідник залишив контактні дані (телефон та імейл-адресу), щоб у разі бажання респондент міг доповнити деякі відповіді, змінити їх або ж скасувати свою участь у дослідженні.

Отже, було опитано у письмовій формі 10 експертів з 10 різних піар-агентств, зокрема з Pleon Talan, Noblet Media, Ад'ютант, Clever Group, Mainstream Communication & Consulting, AGENSTVO Communication Group, PR-Service. За даними дослідження, більшість опитаних експертів добре ознайомлені з поняттям репутації в своїй трудовій практиці, однак більше половини вважає, що діяльність піар-фахівців у розбудові репутації

українських компаній має стихійний характер, і тільки 4 експерти з опитаних 10 вважають, що робота з розбудови репутації має плановий характер.

Більшість фахівців вважають репутацію, імідж та бренд взаємопов'язаними поняттями, однак вагома частина експертів (4 з 10) ціннісну характеристику репутації вважає вихідною складовою вже збудованої репутації, і тільки шість респондентів відносять довіру до ціннісних характеристик репутації. Цікавим є той факт, що більшість піар-фахівців оцінюють довіру за кількістю споживання товару (5 з 10 віднесли цей фактор до ключових), також за результатами дослідження оцінка рівня довіри розраховується за показником задоволеності споживачів, найменш популярним в українській практиці зв'язків з громадськістю є твердження про те, що рівень довіри означає взаємний контроль між організацією та цільовими аудиторіями (1 респондент з 10).

Щодо ролі паблік релейшнз в розбудові репутації, то загалом респонденти вважають, що розбудова репутації має носити стратегічний характер та відповідати бізнес цілям компанії (9 з 10). До того ж, українські експерти зі зв'язків із громадськістю вважають, що саме піар-відділ разом з першим керівником компанії мають нести особисту відповідальність з управління репутацією, тобто піармени визнають, що фахівець з піару має входити до ради директорів компанії та особисто впливати на стратегічні рішення топ-менеджменту, однак за результатами опитування третина респондентів вважає, що звернення до позаштатних консультантів позитивно впливає на ефективний менеджмент репутації.

Серед ціннісних характеристик репутації компанії експерти насамперед відзначили довіру клієнтів (6 респондентів з 10), також експерти назвали правильну ідентифікацію бренду, його впізнаваність (5 з 10), третина у своїх відповідях відзначила роль спікера компанії, його відкритість до ЗМІ, втім цікавим є те, що тільки два респонденти відзначили задоволення та лояльність внутрішньої громадськості як складову успішної репутації, а тільки один респондент назвав відкритість діяльності як передумову доброї репутації. Такі

відповіді респондентів свідчать про те, що моделі розбудови репутації в українських компаніях мають іміджевий характер.

Втім, у ранжуванні груп громадськості для компанії більшість респондентів відзначило те, що урядові структури, регуляторні органи, професійні об'єднання, галузеві асоціації найменш впливають на формування репутації організації, середній вплив мають ЗМІ, фінансові кола, управлінський апарат, акціонери, лідери громадської думки. Як вже було видно з вищенаведених відповідей, більшість респондентів вважають покупців головними стейкхолдерами, однак у цьому ранжуванні також більшість експертів відзначило штатних працівників як таких, хто теж має найбільший вплив на формування репутації.

На уточнююче питання «Які із названих стейкхолдерів є сьогодні найважливішими для українських компаній?» респонденти відповіли трохи інакше, третина респондентів відзначила ще акціонерів, ЗМІ та управлінський апарат як головних респондентів. Це свідчить про те, що уявлення про модель репутації як іміджеві є на межі з уявленням ідентифікації компанії.

На думку більшості експертів процес менеджменту репутації компанії має починатися з оцінки стану іміджу, тільки один респондент вважає, що цей процес починається з встановлення місії та цілей, це свідчить про імідж-орієнтоване бачення репутаційного менеджменту українських фахівців.

Частота репутаційного аудиту має проводитись залежно від репутаційних ризиків компанії, на думку більшості респондентів (6 з 10), 4 респонденти вважають, що він має проводитись раз на рік, що свідчить про кварталне та річне бачення роботи піар-відділу.

На думку українських піар-експертів, процес розбудови репутації має розпочинатися зі створення інформаційної основи репутації (6 з 10), двоє респондентів вважають другим етапом створення каналів комунікації, та ще двоє, що потрібно створювати імідж компанії. Така різниця в баченні пояснюється різним підходом до бачення репутаційної цінності, адже наступним кроком піар-експерти вважають комунікативні зусилля – входження в інформаційний простір або зв'язок з владними структурами. Відповідно до

відповідей респондентів, іміджеві зусилля, як-от: просування перших осіб, створення бренду загалом передують класичним менеджерським зусиллям – формування корпоративної культури, антикризовий менеджмент, що знову ж таки пояснюється тим, що експерти в даному опитуванні були зовнішніми консультантами, та відповідали згідно зі своїм досвідом.

Більше половини респондентів (6 з 10) вважають моделі репутаційної стратегії «Історія – наша гордість» та «Продукція – наша гордість» найпопулярнішими при позиціонуванні українських компаній, менша частина називає модель «Досягнення – наша гордість», взагалі не було названо моделі «Команда – наша гордість» та «Фінанси – наша гордість», тобто серед українських експертів переважає маркетинговий підхід до розбудови репутації.

В Україні піар-практики використовують два методи оцінки – контент-аналіз (10 з 10 назвали цей метод) та опитування громадської думки (10 з 10). Тільки один респондент назвав також методом оцінки – опитування внутрішньої громадськості, що знову свідчить про те, що клієнти для піарменів виступають ключовою громадськістю, розрахунок гудвіла проводить тільки також один експерт.

Зазвичай в українських компаніях для оцінки використовують піар-аудити, тільки два респонденти зазначили рейтингову методику GRI (Global Reputation Index) та RepTrak Pulse як ті, що використовуються.

Такі показники респондентів щодо методів оцінки мають розбіжність з тою інформацією, яку, на думку експертів, висвітлює зазвичай ЗМІ про компанію, адже дев'ять з десяти респондентів вважають, що ЗМІ охоче висвітлюють саме фінансові показники, п'ять респондентів також вважає, що популярними сюжетами новин можуть бути матеріали про склад акціонерів компанії та їхня репутація та інформація про відгуки клієнтів.

Соціальні медіа піар-експерти відзначили як такі форми роботи зв'язків з громадськістю, які є найефективнішими з точки зору зміцнення репутації організації (8 з 10), однак далі респонденти надали перевагу коментарям експертів та пропагуванню соціальної відповідальності (7 з 10), показним є той факт, що опитування громадської думки взагалі не було визначено як

ключове серед експертів, це свідчить про бачення ЗВГ як асиметричної комунікації.

## ***2. Глибинні інтерв'ю як метод оцінки українських практик формування репутації організації***

Дослідження умов і стратегії розбудови, а також підтримки репутації в українських компаніях проводилося у Києві, через територіальне місцеположення центральних офісів міжнародних компаній.

Подібне дослідження проводилося в Україні вперше.

Глибинне інтерв'ю є оптимальною формою збору даних для даного дослідження, адже воно не має жорстко регламентованої структури, а лише тематичні блоки, що дозволяє ставити додаткові запитання залежно від отриманих відповідей, що дозволяє отримати максимально детальну інформацію. Усі інтерв'ю в рамках дослідження відбувались при безпосередній зустрічі з респондентами, що дозволяло більш широко розкрити такі питання як потреба в розумінні керівництвом та піар-фахівцями необхідності стратегічного планування розбудови репутації, вивчити досвід розбудови та підтримки репутації в Україні, ставлення респондентів до різних моделей в розбудові репутації, ставлення до послуг піар-агенств у допомозі розбудови репутації, перспективи розроблення репутаційної стратегій в компанії респондента.

Інструментом дослідження був гайд, який складався з трьох блоків питань, відкриті запитання, включені до гайду надавали можливість респонденту більш широко та відкрито висловитися.

Дослідження тривало з 20.10.2013 до 20.05.2014 та складалося з трьох основних етапів: підготовчий, польовий, аналіз даних.

Підготовчий етап тривав з 20.10.2013 року до 1.04.2014 року. Протягом цього періоду було проведене теоретичне вивчення таких понять як репутація, бренд, імідж, репутаційний процес, моделі розбудови репутації, було проаналізовано досвід американських компаній щодо розбудови та підтримки

репутації, розроблено методологію, адаптовано інструментарій, визначено часові межі збору даних, відбувся пошук респондентів.

На другому етапі відбувся збір даних, методом збору даних було обрано глибинне інтерв'ю.

Протягом третього етапу якого відбувся аналіз даних, визначення та висновків.

Перед інтерв'ю дослідник встановлював контакт з респондентом, адже процедура пошуку включала в себе пошук респондентів. Дослідником був сформульований виклад основних цілей і завдань дослідження, прописана важливість вкладу респондентів у зручній для сприйняття формі. Встановлення контакту було тривалим, що можна пояснити закритістю групи, значна кількість часу була відведена на пошук та отримання згоди респондентів. Перед остаточною розробкою інструментарію було проведено пілотне інтерв'ю, дані якого вплинули на розробку гайду для інтерв'ю. (див. додаток Б).

Зустрічі з респондентами проводилися в комфортних для них умовах – у компаніях, де вони працюють.

За згодою респондентів інформація протягом інтерв'ю реєструвалась за допомогою диктофону, після чого дані транскрибувалися. Було проведено 3 глибинних інтерв'ю.

Дослідник під час дослідження дотримувався принципу добровільності, адже всі респонденти брали участь в дослідженні на добровільних засадах. Використовувався принцип поінформованості: учасникам дослідження було повідомлено мету та завдання дослідження, тривалість опитування.

Учасникам дослідження було повідомлено, що інформація буде використовуватись виключно в дослідницьких цілях.

Дослідник залишив контактні дані (телефон), щоб у разі бажання респондент міг доповнити деякі відповіді, змінити їх або ж скасувати свою участь в дослідженні.

Отже, було проведено три глибинних інтерв'ю з фахівцями зі зв'язків з громадськістю (або корпоративних зв'язків) компаній Coca-Cola, Nestle, Райффайзен банк Аваль.

Перший блок питань стосувався ціннісних складових репутації та баченню її у піар-фахівців. Вартим уваги є той факт, що всі респонденти, у першу чергу, назвали довіру як ціннісний чинник репутації.

Для опитаних фахівців ціннісними складовими репутації є також вся громадськість країни, схвалена якість товарів. Вартою уваги є відповідь директора з корпоративних зв'язків компанії Nestle Геннадія Радченка: «Прибутки компанії – це головна ознака репутації і моєї роботи»[Тр1, р.4]. Така відповідь свідчить, що піармени визнають вагу економічного показника – прибутковості та ваги акцій. Леонід Зябров, менеджер зі зв'язків з громадськістю Райффайзен Банку Аваль також зазначає: «Репутація – це не тільки довіра та лояльність впродовж сталого періоду, для піармена репутація – це також показники прибутку компанії»[Тр 2, р. 74-78].

Усі респонденти зазначали, що репутація – це цінність, «напрацьована роками», саме тому можна стверджувати, що бачення репутації побудовано на сприйнятті її як ставлення до компанії в довготривалій перспективі.

Розглядаючи головних стейкхолдерів компанії, усі піар фахівці міжнародних компаній спочатку назвали свій персонал, зважаючи на це можна стверджувати, що коло комунікативного процесу, спрямованого на розбудову репутації, починається з внутрішньої громадськості.

Леся Жулинська, піар-менеджер Coca-Cola Company, зазначила, що «Усі люди, що працюють, є носіями бренду, репутації»[Тр 3, р 131-132].

Для репутації банку персонал має надзвичайний вплив: «Яка б не була репутаційна політика банку, якщо клієнтам буде наданий некомпетентний сервіс, то довіри вже до банку не буде», – зауважив піар-менеджер Райффайзен Банку Аваль Леонід Зябров[Тр2, р 74].

«Співробітники компанії – це одна з 10 цінностей, список яких визначився радою директорів», – зауважив Геннадій Радченко[Тр1, р 60].

За даними опитування, окремої репутаційної стратегії в роботі не передбачено, втім вона є складовою загальної піар-стратегії, яка чітко підпорядковується місії організації та бізнес-цілям.

«Репутаційна стратегія – це явище не одного дня», «розбудова репутації має бути не штучною спробою перетворити імідж у гроші... вона відбувається планово згідно з бізнес-цілями та ризиками компанії», – зауважив Геннадій Радченко[Тр.1,р56].

Зважаючи на це, можна ототожнювати репутаційну розбудову з управлінням репутаційними ризиками компанії.

До того ж дослідником було з'ясовано, що у великих міжнародних компаніях PR-менеджер займає посаду у раді директорів та має значний вплив на прийняття бізнес-рішень.

Моделі стратегій розбудови та підтримки репутації, які використовують в міжнародних компаніях, засновані на цілях бізнесу та місії, втім складовою є також й імідж-характеристика компанії. Підтвердженням того є те, що Nestle, за словами респондента, нещодавно змінило свою місію, спираючись на соціальний тренд – здорове харчування. «Підтримка репутації пов'язана із позиціонуванням, а ми зараз представляємо себе як компанію, що виробляє здорову їжу».

«Райффайзен Банк Аваль також у планування корпоративних комунікацій вкладає те, що банк є австрійський та має довгу історію», – Леонід Зябров[Тр 2, р 90-91].

Розглядаючи такі випадки позиціонування, можна стверджувати, що імідж-моделі стратегій розбудови репутації присутні лише в окремих тактичних заходах, втім вони не вкладені в основу управління.

«Мета діяльності піар-відділу – це створення довготривалих стосунків з акціонерами, співробітниками, споживачами», - зауважив директор з корпоративних зв'язків Nestle[Тр1, р5].

За результатами опитування можна стверджувати, що репутація, звичайно, залежить і від продукту, який виробляє компанія. Довіру до продукту можна забезпечити через його «якість та інноваційність, а також безпечність». Сьогодні в умовах постійного зростання конкуренції, довіра споживача досягається лише за умови високих стандартів якості, безпеки продукції.

«Щодня мільйони людей демонструють довіру до компанії, обираючи її товари та бренди. Ця довіра спирається на імідж та репутацію, набудовану роками. Кожен контакт зі споживачем допомагає посилити рівень довіри», – зауважив Геннадій Радченко.

Натомість піар-менеджер Coca-Cola Company щодо якості своїх продуктів зауважила наступне «Так, в усьому світі є антикомпанія щодо газованих солодких напоїв, втім ми виробляємо сорок відсотків і несолодкої продукції, а також Coca-Cola є тією компанією, яка виступає за активний та здоровий спосіб життя»[Тр 3, р.12-123]. Таке уникнення згадування дії від продуктів від спікерів компанії та подібний вид корпоративної соціальної відповідальності можна розглядати як підтвердження маскуванню впливу продуктів на суспільство та маніпулювання громадською думкою.

Що ж до корпоративної соціальної відповідальності, то у відповідях усі респонденти зауважили, що розділяють бачення ООН щодо соціальної відповідальності бізнесу, втім і Coca-Cola і Nestle задля позиціонування через соціальну відповідальність обрали самі чотири аспекти діяльності, які висвітлюють.

Такі системи називають «Програма створення системи спільних цінностей» в Nestle або ж просто «Стратегічні спрямування корпоративної соціальної відповідальності» в Coca-Cola Company, так компанії виділяють ті аспекти КСО, яким приділяють увагу.

Ці програми включені в бізнес-план, і кожна комунікації має відповідати одному з чотирьох або трьох розділів.

У Coca-Cola це збереження води, активний спосіб життя, культурні традиції. У Nestle – збереження води, здоровий спосіб харчування та життя, розвиток сільського господарства. Якщо уважно дослідити ці аспекти, то можна стверджувати, що ця діяльність спрямована на урегулювання репутаційних ризиків компанії.

Наприклад, для Coca-Cola репутаційною загрозою є постійні дослідження щодо вмісту цукру в напоях та впливу на організм. Компанія на такі запити громадськості реагує асиметрично – не рефлексує на дослідження, а навпаки –

робить внесок у здоровий спосіб життя громад. Nestle використовує більш прагматичний та етичний підхід до урегулювання ризиків: компанія впродовж останніх років змінює також і виробництво, склад товарів, це є підтвердженням симетричної двосторонньої комунікації з громадськістю.

Для Райффайзен банку Аваль КСО не є такою підзвітною для топ-менеджерів Австрії, як зауважив піар-менеджер Зябров Леонід «Це фінансова установа, репутаційні ризики насамперед пов'язані з персоналом та підзвітністю законодавству», втім банк впроваджує благодійність та волонтерство, що є також і спробою тімбілдингу для внутрішньої громадськості, адже співробітники задіяні в усіх благочинних заходах компанії.

Також протягом дослідження було з'ясовано, що міжнародні компанії використовують комплексні дослідження репутації в GIFK України, а також користуються методами REP TRACK (який було розглянуто вище).

Що ж до моделювання репутаційної стратегії, то зважаючи на відповіді респондентів, було з'ясовано, що імідж-моделі не використовуються та не мають сенсу в реальному житті. «Як можна моделювати репутацію, це ж не імідж новоствореної компанії, у нас є певні загрози щодо думки громадськості, а роль піар відділу якраз і полягає в трансформуванні внутрішніх рішень та дій в поінформоване та позитивне ставлення до компанії», – зауважила Олеся Жулинська, піар-менеджер Coca-Cola Company [Тр Зр 144].

Згідно з репутаційним дослідженням, Coca-Cola Company в Україні змінила ставлення співробітниками щодо якості продукції на позитивне на «78 відсотків», цей факт підтверджує те, що першою групою громадськості є співробітники як носії бренду, утім згідно з дослідженням в українському науковому середовищі, є ще нейтральне у порівнянні з європейським та американським ставлення до продуктів, саме тому в організації є ключова стратегія або підтвердити нейтральне ставлення до продукту або ж вдало позиціонувати компанію як соціально відповідальну щодо здоров'я населення України.

Особливість Nestle в Україні є те, що під брендом працюють місцеві компанії та міжнародні торгові марки, саме тому що «Nestle також скупило у свій час українські компанії, компанія почала виробничу діяльність на теренах України, а зараз є лідером у сфері виробництва продуктів споживання». Компанія підтримує розвиток сталого та системного сільськогосподарського виробництва, запровадження нових технологій для того, щоб виробничі потужності отримували сировину необхідної якості. Комунікативний стратегічний зв'язок з фермерами, внесок у розвиток сільського господарства - все це ще раз свідчить про те, що репутаційна стратегія формується на основі бізнес – цілей.

### Висновки до розділу III

Зважаючи на результати дослідження, ставлення до поняття репутації у експертів з агентств та піар-менеджерів міжнародних компаній відрізняються за ціннісними показниками, зокрема за характеристикою ключових груп громадськості.

Можна стверджувати, що в агентствах ставлення до репутаційних стратегій має іміджевий характер та засновано на концепті ідентифікації.

Підтвердженням цього є те, що по-перше, ключовою групою громадськості для фахівців з агентств є споживачі товарів та послуг, а для фахівців – внутрішніх піар-менеджерів корпорацій головними стейкхолдерами є співробітники та акціонери. По-друге, обираючи моделювання стратегії розбудови та підтримки репутації, зовнішні експерти з агентств керувалися такими характеристиками як історія компанії, продукт, імідж першого спікера, що може свідчити про іміджеві складові в репутаційному будівництві. Натомість фахівці зі зв'язків з громадськістю в корпораціях визначили прибутковість та відповідність усіх комунікаційних програм до бізнес-цілей як визначальну індикатор ефективної розбудови репутації та встановлення довіри.

Варто звернути увагу також на те, що піар-фахівці корпорацій на ринку України не користуються імідж-моделями, а структурують свою діяльність згідно з репутаційними ризиками компанії, коли аутсорсингові піар-фахівці зазвичай не ознайомлені з бізнес - цілями компанії, тому їх діяльність має більш тактичний, аніж стратегічний характер.

Підтвердженням даного факту є також те, що дослідження громадської думки щодо репутації в аутсорсингових компаніях зазвичай обмежується моніторингом та контент аналізом, які мають квартальну частоту. Внутрішні піармени досліджуваних компаній зазвичай замовляють повномасштабне комплексне дослідження репутації та ринку, на основі якого робиться аналіз та впроваджуються довгострокові стратегії, результат яких легко вимірюється за індикатором прибутковості.

Іміджеві моделі розбудови репутації в агентствах передбачають дослідження громадської думки про поінформованість компанію як перший етап, коли в міжнародних компаніях цей процес починається з бізнес-цілей і місії компанії та аналізу згідно з ними ставлення громадської думки щодо діяльності компанії.

Це можна пояснити тим, що загалом агентства працюють з українськими компаніями, в Україні бізнес не має довготривалої історії, як в Європі та США, саме тому тут для фахівців стає важливим упізнаваність компанії та її бренду.

Утім, з огляду на те, що аутсорсингові консультанти відповідно до їх відповідей вбачають змістовні характеристики репутаційного менеджменту, такі як управління за цілями, можна стверджувати що ставлення до репутації є пограничне між імідж-баченням та легітимізацією.

## ВИСНОВКИ

1. Проблема концептуалізації поняття репутації полягає в тому, що сам концепт є крос-дисциплінарним, охоплює такі наукові перспективи, як економіка, соціологія, маркетинг, стратегічний маркетинг та зв'язки з громадськістю.

Такий перелік перспектив призвів до того, що, як вважається, корпоративна репутація фокусується на оцінці того, що компанія робить і як вона себе поводить, втім, такий підхід не звертає уваги на головний аспект формування репутації, а саме на тому, як вона, згідно з бізнес-цілями, «комунікує» з громадськістю та опікується громадським інтересом.

2. Репутаційний менеджмент – це складова бізнес-планування довготривалого процесу розбудови довірливих стосунків між компанією та її стейкхолдерами. Репутація тісно пов'язана з іміджем, оскільки піар-фахівці використовують чимало спільного інструментарію при їх розбудові. Утім, акцент лише на іміджевих характеристиках при розбудові репутації позбавляє можливості точно оцінювати ефективність вкладених зусиль в її управління. Більше того, іміджева модель розбудови репутації не має довгострокових перспектив, вона зводить комунікацію компанії до окремих інформаційних звернень до споживачів або клієнтів.

2. Система зв'язків з громадськістю в розбудові та підтримці репутації компанії відіграє одну із найважливіших ролей. Ця система має кумулятивний ефект, оскільки концентрує всі дії організації у напрямку створення сприятливого клімату навколо компанії, формування гармонійних і довірливих відносин з цільовими групами громадськості, з соціальним середовищем в цілому. Зважаючи на це, можна стверджувати, що ефективне управління репутацією можливе за умови усвідомлення топ-менеджментом компанії ролі зв'язків із громадськістю для розвитку компанії та ролі піар-фахівця як стратегічного консультанта та члена ради директорів компанії.

3. Автором зроблена спроба запропонувати інтегровану класифікацію моделей стратегій розбудови та підтримки репутації компанії на основі як вивчення та узагальнення існуючих наукових розробок, так і проведеного власними силами емпіричного дослідження. Згідно з проведеною класифікацією, в моделюванні репутації можна виокремити три підходи: *іміджевий* (позиціонування на основі історії компанії / її продукції / образу керівника / команди працівників / лідерських позицій в галузі); *інтегрований* (позиціонування на основі легітимізації: компанія згідно з бізнес-цілями проводить свою комунікацію зі стейкхолдерами, аби довести свою користь для них); *з урахуванням ризиків* (підхід до управління репутацією згідно з репутаційними ризиками компанії та інтересом громадськості).

4. Піар-агенства, які працюють з українськими компаніями, загалом використовують іміджевий підхід до планування репутаційної розбудови, що значно впливає на зниження ефективності вкладених зусиль.

Міжнародні компанії, які працюють на ринку України, розбудовують репутацію на основі комплексних репутаційних досліджень з урахуванням репутаційних ризиків. Вартим уваги є те, що окремі компанії, акцентуючи на корпоративній соціальній відповідальності як на засобі свого позиціонування, замість того, щоб надавати фактичні докази реальних дій щодо зменшення тих чи інших соціальних проблем, використовують «маскувальні техніки». Зокрема, корпоративна соціальна відповідальність використовується в якості маскування та відволікання уваги від тих видів діяльності компанії, які не влаштовують громадськість. Однак, такі «маскувальні» стратегії не можуть бути довготривалими при веденні бізнесу, а сам факт маскування недоліків виробництва може швидко призвести до втрати довіри до компанії.

5. Підходи до оцінювання репутаційного процесу, що поділяться на якісні та кількісні, можна умовно розподілити на комплексні оцінювання та одноразові.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що українські піар-агентства при оцінюванні репутації використовують здебільшого методи контент-аналізу та моніторингу медіа. Проте, такі дослідження мають не

постійний, а по-квартальний характер, причому, їхні результати не аналізуються у відповідності до бізнес-планів компанії. Головна причина – відсутність звернення до професійних аутсорсингових піар-фірм, до документації стратегічного планування. Якщо говорити про міжнародні компанії на ринку України, то вони, на протипагу вітчизняним, використовують комплексні замовні дослідження, які охоплюють і ринок України, і світові тенденції, на основі результатів яких коригуються не тільки піар-плани, а й вносяться зміни до бізнес-планів компанії в цілому.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бодуан Ж.-П. Управление имиджем компании. Паблик рилейшнз: предмет и мастерство / Ж.-П. Бодуан ; [пер. с фр.]. – М. : ИНФРАМ, 2001. – 223 с.
2. Даулинг Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности / Г. Даулинг ; [пер. с англ.]. – М. : Консалтинговая группа «ИМИДЖ-Контакт», 2003. – 367 с.
3. Коляда Е. Влияние репутации компании на привлечение инвестиций / Е. Коляда // Менеджмент сегодня. – 2002. – № 2. – 234 с.
4. Кузьменкова М.А. Новая роль паблик рилейшнз: воздействие интеграционных коммуникативных процессов / М. А. Кузьменкова // Вестник Московского университета. – 2003. – № 4. – С. 280.
5. Олейник И. Плюс / Минус репутация. Российский опыт репутационного менеджмента / И. Олейник. – М. : Консалтинговая группа «ИМИДЖ-Контакт», 2003. – 367 с.
6. Королько В. Г. Зв'язки з громадськістю. Наукові основи, методика, практика / Некрасова О. В. Підручник, 3-тє вид. доп. і перероб. – К. : Вид. дім «Киево-Могилянська академія», 2009. — 831 с.
7. Малахов Ф. В. Внутренняя репутация организации в кризисный период / Ф. Малахов // Молодой ученый. – Чита. – 2009.
8. Важенина И. С. Имидж и репутация компании [Электронный ресурс] // Наука о рекламе Advertology. – 2006. – Режим доступа : <http://www.advertology.ru/index.php?name=News&file=article&sid=33727>
9. Волков. Г. В. Оценивание нематериальных активов и их роль в создании ценности для собственников [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://spbu.ru/files/scientific\\_works/garanina/volkov-garanina\\_glava7.pdf](http://spbu.ru/files/scientific_works/garanina/volkov-garanina_glava7.pdf).
10. Гундарин М. В. Книга руководителя отдела PR. – СПб. : Питер, 2006. – 368 с. : [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://download.nehudlit.ru/nehudlit/self0020/120207\\_gundarin.rar](http://download.nehudlit.ru/nehudlit/self0020/120207_gundarin.rar).

11. Коган Е. В. Управление репутацией в региональном политическом процессе РФ-2010 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.hse.ru/data/2013/09/30/1288280073/dis%20kogan.pdf>.
12. Комиссаров М. Н. Трансформация PR: от связей с общественностью к управлению репутацией – 2011. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.v-itc.ru/investregion/2013/04\\_2/pdf/2013-04\\_2-03.pdf](http://www.v-itc.ru/investregion/2013/04_2/pdf/2013-04_2-03.pdf).
13. Королько В. Г. Паблик рилейшнз и репутационный менеджмент [Электронный ресурс]. Социология, теория, методы, маркетинг. – Режим доступа : [http://i-soc.com.ua/journal/N2\\_2001r\\_9.pdf](http://i-soc.com.ua/journal/N2_2001r_9.pdf).
14. Сметанин А. М. Оценка гудвилла в принятии финансовых решений // Публикации по экономике [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.smartcat.ru/FinancialManagement/collateralAZ.shtml>.
15. Татарина Н. Ю. О Понятии «имидж» и его отличии от сходных с ним понятий «образ», «репутация», «стереотип» [Электронный ресурс] // Филологические науки. Вопросы теории и практики / Тамбов : Грамота, 2009. – № 2 (4). – Режим доступа : [http://scjournal.ru/articles/issn\\_1997-2911\\_2009\\_2\\_73.pdf](http://scjournal.ru/articles/issn_1997-2911_2009_2_73.pdf).
16. Bagraim J. The dimensionality of workplace interpersonal trust and its relationship to workplace affective commitment [Электрон. ресурс]. – School of Management Studies University of Cape Town / 2010 – Режим доступа : <http://www.sajip.co.za/index.php/sajip/article/viewFile/394/378>.
17. Balmer, J., Greyser S. 2003. Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding and Corporate-Level Marketing [Электронный ресурс] / J. Balmer, S. Greyser. – London : Routledge. – Режим доступа : [http://www.emeraldinsight.com/case\\_studies.htm/case\\_studies.htm?articleid=1562576](http://www.emeraldinsight.com/case_studies.htm/case_studies.htm?articleid=1562576).
18. Balmer J., Greyser S. Revealing the Corporation [Электронный ресурс] / John Balmer, Stephen Greyser. – 2003. – Psychology Press. – Режим доступа : <http://books.google.com.ua/books?id=MsdKjzk-hn8C&pg=PA21&lpg=PA21&dq=Balmer,+1998+reputation&source=bl&ots=bp>

yJwPtAf&sig=A6azGNiuOl\_DXdfsc7MwzB4FdM&hl=ru&sa=X&ei=tZSTU8uZ  
Hcut7QbBj4HoCA&ved=0CEAQ6AEwAg#v=onepage&q=Balmer%2C%201998  
%20reputation&f=false.

19. Balmer, J., Stuart H. The changing identities of British Airways [Электронный ресурс] / Paper presented at ANZMAC Conference. – Wellington, 2004. – Режим доступа : <http://v-scheiner.brunel.ac.uk/bitstream/2438/8098/2/Fulltext.pdf>.
20. Barone L. A Lesson In Reputation Management (& The Boston Red Sox) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.bruceclay.com/blog/a-lesson-in-reputation-management-the-boston-red-sox/>.
21. Berens G., van Riel C. B. M. Corporate Associations in the Academic Literature: Three Main Streams of Thought in the Reputation Measurement Literature [Электрон. ресурс]. – Corporate Reputation Review, 7(2), 2004. – Режим доступа : [http://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&uact=8&ved=0CEgQFjAF&url=http%3A%2F%2Fwww.ccsenet.org%2Fjournal%2Findex.php%2Fijbm%2Farticle%2Fdownload%2F16363%2F13029&ei=Gm-UU9a1O8af7Aar04GQDQ&usg=AFQjCNGtMrv0wbo0uzu\\_o8ujy13rFhh24w&sig2=ZT2qdozf3msqqj13h9-D5w&bvm=bv.68445247,d.ZGU](http://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&uact=8&ved=0CEgQFjAF&url=http%3A%2F%2Fwww.ccsenet.org%2Fjournal%2Findex.php%2Fijbm%2Farticle%2Fdownload%2F16363%2F13029&ei=Gm-UU9a1O8af7Aar04GQDQ&usg=AFQjCNGtMrv0wbo0uzu_o8ujy13rFhh24w&sig2=ZT2qdozf3msqqj13h9-D5w&bvm=bv.68445247,d.ZGU).
22. Boyd B. K., Bergh D. D., Ketchen Jr. D. J. Reconsidering the reputation-performance relationship : [Электронный ресурс]. A resource-based view. Journal of Management, 2010. – 36(3). P. 588–609. – Режим доступа : <http://jom.sagepub.com/content/36/3/588.abstract>
23. Bradach J. L., Eccles R. G. Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms [Электронный ресурс]. – Annual Review of Sociology, 1989. – Режим доступа : <http://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.so.15.080189.000525?prevSearch=Price%2C+authority%2C+and+trust%3A+From+ideal+types+to+plural+forms&searchHistoryKey=&>.

24. Brown B., Perry S. Removing the financial performance halo from Fortune's "most admired" companies [Электронный ресурс]. – Academy of Management Journal. – Режим доступа : <http://amj.aom.org/content/37/5/1347.abstract>
25. Carpenter D. Reputation and Power: Organizational Image and Pharmaceutical Regulation at the FDA [Электронный ресурс]. – Princeton University Press. – 2014 – Режим доступа : [http://books.google.com.ua/books?id=e2EhL1vALjIC&printsec=frontcover&dq=reputation&hl=ru&sa=X&ei=6E2UU4\\_6COWQ7Aa6iIHIAQ&ved=0CF0Q6AEwBw#v=onepage&q=reputation&f=false](http://books.google.com.ua/books?id=e2EhL1vALjIC&printsec=frontcover&dq=reputation&hl=ru&sa=X&ei=6E2UU4_6COWQ7Aa6iIHIAQ&ved=0CF0Q6AEwBw#v=onepage&q=reputation&f=false).
26. Cardona P. Trust in management: the effect of managerial trustworthy behavior and reciprocity [Электронный ресурс]. – Academy of Management Journal, 36(9): Режим доступа: <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0496-E.pdf>
27. Carrio Marta i Sala Creating a New Multistakeholder Methodology for Measuring Corporate Reputation. [Электронный ресурс]. – Business Management Journal, 45(5). – Режим доступа : [http://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCYQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.corporateexcellence.org%2Findex.php%2Feng%2Fcontent%2Fdownload%2F2890%2F43133%2Ffile%2FThesis%252004%2520Creating%2520a%2520New-Multistakeholder%2520methodology%2520for%2520measuring%2520reputation.pdf&ei=fGmUU56VC-n17Ab0lIDQBw&usg=AFQjCNEqVExBZsHXuZahX6Gvj-poGxVg1A&sig2=4qQlzW80nfKXMt\\_ItRajlw&bvm=bv.68445247,d.ZGU75](http://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCYQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.corporateexcellence.org%2Findex.php%2Feng%2Fcontent%2Fdownload%2F2890%2F43133%2Ffile%2FThesis%252004%2520Creating%2520a%2520New-Multistakeholder%2520methodology%2520for%2520measuring%2520reputation.pdf&ei=fGmUU56VC-n17Ab0lIDQBw&usg=AFQjCNEqVExBZsHXuZahX6Gvj-poGxVg1A&sig2=4qQlzW80nfKXMt_ItRajlw&bvm=bv.68445247,d.ZGU75).
28. Carroll C. Corporate Reputation [Электронный ресурс]. The International Encyclopedia of Communication, 2008. – Режим доступа : [https://www.academia.edu/7277208/Corporate\\_Reputation](https://www.academia.edu/7277208/Corporate_Reputation)

29. Carroll C . Communication Studies. Organizational Communication, Strategic Communication and PR . [Электрон. ресурс]. Academy of Management Journal – 37(5) – Режим доступа: [http://www.blackwellreference.com/public/tocnode?id=g9781405131995\\_yr2013\\_chunk\\_g97814051319958\\_ss147-1](http://www.blackwellreference.com/public/tocnode?id=g9781405131995_yr2013_chunk_g97814051319958_ss147-1).

30. Chun R. Corporate reputation: Meaning and measurement. –International Journal of Management Review, 7(2): 91-109 –2005 – [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2370.2005.00109.x/pdf>

31. Davies, G. & R. Chun. 2002. Gaps between the internal and external perceptions of the corporate brand / [Электрон. ресурс]. Corporate Reputation Review, 5(2/3):Manchester Business School – Режим доступа: <http://www.palgrave-journals.com/crr/journal/v5/n2/pdf/1540171a.pdf>

32. Deutsch, M. Trust and suspicion.[Электрон. ресурс] Journal of Conflict Resolution – 2009 – Режим доступа: <http://jcr.sagepub.com/content/2/4/265.extract>.

33. Deephouse, D. L. The term "Reputation Management:" Users, uses and the trademark tradeoff. [Электрон. ресурс] *Corporate Reputation Review* / 5 (1) – 2002– Режим доступа:

<http://professor.business.ualberta.ca/daviddeephouse/Research/~-/media/business/FacultyAndStaff/SMO/DavidDeephouse/Documents/Deephouse2002CrrTermRepMgtUsersUsesTrademarkTradeoff.ashx>

34. Dindire L. CONCEPTUAL MODEL OF CORPORATE REPUTATION MANAGEMENT BASED ON A SOCIALLY RESPONSIBLE ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR. THE CASE OF MULTINATIONAL COMPANIES IN ROMANIA VERSUS ROMANIAN COMPANIES. [Электрон. ресурс]. Best Communication Award, Nice, France, 2012, International Congress ADERSEPublication Date: Mar 30, 2012 – Режим доступа:[http://www.academia.edu/login?cp=/attachments/31810618/download\\_file&cs=www](http://www.academia.edu/login?cp=/attachments/31810618/download_file&cs=www)

35. Doorley J, Garcia H. Reputation Management: The Key to Successful Public Relations and Corporate Communicationю [Электрон. ресурс]. Taylor &

Francis–2007–Режим

доступу:

<http://books.google.com.ua/books?id=7BLZHl6cTzEC&printsec=frontcover&dq=reputation&hl=ru&sa=X&ei=5GWUU6bpMevy7Aa36oQOBA&ved=0CDUQ6AEwAjgK#v=onepage&q=reputation&f=false>

36. Flanagan D.J. and O’Shaughnessy K.C. The effect of layoffs on firm reputation. [Электрон. ресурс]. Journal of Management(56). – 2013 – Режим доступу: <http://jom.sagepub.com/content/31/3/445.full.pdf+html>

37. Fombrun and Rindova. The Reputational Landscape NYU [Электрон. ресурс]-Stern School of Business Cees Van Riel, Erasmus University, The Netherland –2009 – / Режим доступу: [http://reputationinstitute.com/frames/crr/V01/Fombrun\\_Landscape.pdf](http://reputationinstitute.com/frames/crr/V01/Fombrun_Landscape.pdf)

38. Fombrun Charles J. Reputation: Realizing Value from the Corporate Image. [Электрон. ресурс]Harvard Business School Press, 1996 - 441 Seiten– Режим доступу:[http://books.google.com.ua/books/about/Reputation.html?hl=de&id=m\\_4Cz5f5uUC&redir\\_esc=y](http://books.google.com.ua/books/about/Reputation.html?hl=de&id=m_4Cz5f5uUC&redir_esc=y)

39. Fombrun, C. & M. Shanley. 1990. What's in a name: reputation building and corporate strategy. [Электрон. ресурс] Academy of Management Journal(47) – Режим доступу: <http://amj.aom.org/content/33/2/233.abstract>

40. Fombrun, C., V.P. Rindova. The road to transparency: Reputation management at Royal Dutch/ Shell.In Schultz, M., M.J. Hatch, & M.H Holten, editors, The Expressive Organization. [Электрон. ресурс] 1st ed. Oxford: Oxford University Press. 2012 – Режим доступу : <http://scholar.google.com/citations?user=vieCYSkAAAAJ&hl=en>

41. Fombrun, C. & M. Shanley. What's in a name: reputation building and corporate strategy. [Электрон. ресурс]. Academy of Management Journal–1990– Режим доступу :

<http://www.mv.helsinki.fi/home/aula/Top20/What%27s%20in%20a%20Name%20Reputation%20Building%20and%20Corporate%20Strategy.pdf>

42. Greyser S. A. Advancing and enhancing corporate reputation. *Corporate Reputation Review* [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1793058>.

43. Griffin A. *New Strategies for Reputation Management: Gaining Control of Issues, Crises & Corporate Social Responsibility* [Электронный ресурс]. Режим доступа : [http://books.google.com.ua/books?id=pg8newAFM1kC&printsec=frontcover&dq=reputation&hl=ru&sa=X&ei=6E2UU4\\_6COWQ7Aa6iIHIAQ&ved=0CDcQ6AEwAg#v=onepage&q=reputation&f=false](http://books.google.com.ua/books?id=pg8newAFM1kC&printsec=frontcover&dq=reputation&hl=ru&sa=X&ei=6E2UU4_6COWQ7Aa6iIHIAQ&ved=0CDcQ6AEwAg#v=onepage&q=reputation&f=false)

44. Hannington T. *How to Measure and Manage Your Corporate Reputation* — 2014 — [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://books.google.com.ua/books?id=xkf\\_5VNgDMC&printsec=frontcover&dq=reputation&hl=ru&sa=X&ei=qmiUU6m-H8j07Aaq0YGYCg&ved=0CGMQ6AEwCA#v=onepage&q=reputation&f=false](http://books.google.com.ua/books?id=xkf_5VNgDMC&printsec=frontcover&dq=reputation&hl=ru&sa=X&ei=qmiUU6m-H8j07Aaq0YGYCg&ved=0CGMQ6AEwCA#v=onepage&q=reputation&f=false).

45. Hatch, M. J. & M. Schultz. Relations between organizational culture, identity and image. [Электронный ресурс] // *European Journal of Marketing*, 31(5): 356-65. – Режим доступа : <http://sdh.ba.ttu.edu/JMacro06%20-%20A%20general%20theory%20of%20marketing%20culture,identityandimage.pdf>  
Hiles Andrew. *Reputation Management: Building and Protecting Your Company's Profile*. // London press. – 2012. – [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: [http://books.google.com.ua/books?id=9tQbuK5Dw9kC&printsec=frontcover&dq=reputation&hl=ru&sa=X&ei=6E2UU4\\_6COWQ7Aa6iIHIAQ&ved=0CE4Q6AEwBQ#v=onepage&q=reputation&f=false](http://books.google.com.ua/books?id=9tQbuK5Dw9kC&printsec=frontcover&dq=reputation&hl=ru&sa=X&ei=6E2UU4_6COWQ7Aa6iIHIAQ&ved=0CE4Q6AEwBQ#v=onepage&q=reputation&f=false).

46. Hunt Shelby D. J. Vite. *The General Theory of Marketing Ethics: A Revision and Three Questions* [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://sdh.ba.ttu.edu/JMacro06%20-%20A%20general%20theory%20of%20marketing%20ethics-A%20revision%20and%20three%20questions--PAGE%20PROOFS.pdf>.

47. Jabro A. Domalski. Production Processes Go South, Plant Closure Processes Underway, Remediation in Progress Relationship Management Theory Applied to a Potential Crisis Situation 2009 [Электронный ресурс]. // 12th Annual International Public Relations Research Conference// Proceedings Relationship Management, 2009. – Режим доступа: [http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/ProductionProcesses\\_GoSouth1.pdf](http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/ProductionProcesses_GoSouth1.pdf).

48. Jason A. Colquitt, Brent A. Scott, and Jeffery A. LePine University of Florida Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://jom.sagepub.com/content/18/3/69.refs>.

49. Larzelere, R. E., Huston, T. L. The Dyadic Trust Scale: Toward understanding interpersonal trust in close relationships. [Электрон. ресурс] // Journal of Marriage and the Family// - 1980-// №42. Pp. 595-604. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://jom.sagepub.com/content/17/3/643.refs>.

50. Ledingham John A Explicating Relationship Management as a General Theory of Public Relations – 2010 – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.researchgate.net/publication/...Relationshipi](http://www.researchgate.net/publication/...Relationshipi).

51. Lobina E., Hall D. Public-Public Partnerships as a catalyst for capacity building and institutional development: Lessons from Stockholm Vatten's experience in the Baltic region PSIRU [Электронный ресурс] // Business School, University of Greenwich Old Royal Naval College – Режим доступа: [www.psiru.org/reports/2006-09-W-PUPs.doc](http://www.psiru.org/reports/2006-09-W-PUPs.doc).

52. Lloyd Stephen. Corporate Reputation: Ontology and Measurement [Электронный ресурс] // A thesis submitted to AUT University in fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy (PhD) // –2007 – Режим доступа: <http://aut.researchgateway.ac.nz/bitstream/handle/10292/409/LloydS.pdf?sequence=1>.

53. Lloyd S. Corporate reputation management reality or spin? [Электронный ресурс]. – 2006 – Режим доступа : <http://www.change-the-game.com/observations/CRSpin.pdf>.

54. Luca M. Reviews, Reputation, and Revenue: The Case of Yelp.com [Электронный ресурс]. – 2010 – Режим доступа : <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=41233>

55. MacMillan K., Money K.G., Downing S.J. Centre for Organisation Reputation and Relationships (CORR) [Электронный ресурс]. // Henley Management Centre. – 2001. – Режим доступа : <http://www.innovation-enterprise.com/archives/vol/16/issue/3/article/5188/trust-relationships-within-randd-networks>.

56. Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. An integrative model of organizational trust. [Электрон. ресурс] // Academic Management Review –1995 – Режим доступа: <http://people.wku.edu/richard.miller/Mayer%20Trust%20article.pdf>

57. Murray K. *Public Relations* Division. Chime Communications plc. Jon White Associate. [Электронный ресурс]. // The John Madejski Centre for Reputation. Henley Management College – 2004 – Режим доступа: <http://chimeplc.com/downloads/reputationkm.pdf>.

58. Nielsen Kasper Ulf, Nicolas Georges Trad. Can Banks Recover Their Reputations. Reputation Institute White Paper, [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.reputationinstitute.com/thought-leadership/whitepapers>.

59. O'Shaughnessy K. C. Corporate reputation: perspectives of measuring and managing a principal risk [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.cimaglobal.com/Documents/Thought\\_leadership\\_docs/cid\\_exrep\\_corporate\\_reputation\\_june07.pdf](http://www.cimaglobal.com/Documents/Thought_leadership_docs/cid_exrep_corporate_reputation_june07.pdf).

60. Ponzi Leonard J., Charles J. Fombrun and Naomi A. Gardberg, RepTrak™ Pulse: Conceptualizing and Validating a Short-Form Measure of Corporate Reputation. [Электрон. ресурс] // Corporate Reputation Volume 14. 2011. № 1. P. 1–21. – Режим доступа : [http://www.stakeholderslab.nl/wp-content/uploads/CRR\\_v14\\_n1\\_Ponzi2.pdf](http://www.stakeholderslab.nl/wp-content/uploads/CRR_v14_n1_Ponzi2.pdf).

61. *Page Arthur w ociety report* [Электрон. ресурс]. – Режим доступа : <http://www.prconversations.com/wpcontent/uploads/2008/03/2007authenticenterprise2.pdf>.

62. Paliszkiwicz J. The importance of building and rebuilding trust in organizations. – Warsaw University of Life Sciences [Электрон. ресурс]. – 2010 – Режим доступа : [http://www.toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-07-9/papers/S1\\_269-278.pdf](http://www.toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-07-9/papers/S1_269-278.pdf) 27.

63. Rao H. The social construction of reputation: Certification contests, legitimation, and the survival of organizations in the American automobile industry: 1895-1912 [Электрон. ресурс] // Strategic Management Journal. – Режим доступа: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250150904/abstract>.

64. Roberts P., Grahame R Dowling. Strategic Corporate reputation and sustained superior financial performance [Электрон. ресурс]. // Management journal–/8(23) — 2012 — Режим доступа : [http://scholar.google.com.au/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=en&user=CmFD53oAAAAJ&citation\\_for\\_view=CmFD53oAAAAJ:9yKSN-GCB0IC](http://scholar.google.com.au/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=CmFD53oAAAAJ&citation_for_view=CmFD53oAAAAJ:9yKSN-GCB0IC)

65. Rawlins L. Trust and PR Practice. [Электрон. ресурс]. // Brigham Young University – 2008 – Режим доступа: <http://www.instituteforpr.org/topics/trust-and-pr-practice/>.

66. Schreiber E. Reputation [Электрон. ресурс] // Reputation Drexel University // December. – 2008 – Режим доступа: <http://www.instituteforpr.org/topics/reputation/>.

67. Schwaiger M. Components and parameters of corporate reputation ( an empirical study). [Электрон. ресурс]// Schmalenbach Business Review, 56(1): 46. – 2004 – Режим доступа : [http://www.sbr-online.de/pdfarchive/einzelne\\_pdf/sbr\\_2004\\_jan-046-071.pdf](http://www.sbr-online.de/pdfarchive/einzelne_pdf/sbr_2004_jan-046-071.pdf).

68. Shockley-Zalabak P., Ellis K., Cesaria R. IABC Research Foundation unveils new study on trust. Communication World. – 2000 – [Электрон. ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ibam.com/pubs/jbam/articles/vol5/jbam%20vol%205%20no%203.pdf>.

69. Shandwick Weber. In Reputation We Trust - [Электрон. ресурс]. – Режим доступа : [http://www.webershandwick.com/uploads/news/files/InRepWeTrust\\_ExecutiveSummary.pdf](http://www.webershandwick.com/uploads/news/files/InRepWeTrust_ExecutiveSummary.pdf).

70. Smith Ronald D. Strategic planning for public relations by, APR Buffalo State College [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: [http://www.academia.edu/3465799/strategic\\_planning\\_for\\_public\\_relations\\_by\\_Ronald\\_D.\\_Smith\\_APR\\_Buffalo\\_State\\_College](http://www.academia.edu/3465799/strategic_planning_for_public_relations_by_Ronald_D._Smith_APR_Buffalo_State_College).

71. Smith Ronald D. Reputation-Based Trust Management [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: [https://www.cs.utexas.edu/~shmat/shmat\\_rtm.pdf](https://www.cs.utexas.edu/~shmat/shmat_rtm.pdf).

72. Srivastava R. Corporate reputation as an important intangible asset // [Электрон. ресурс]. Public relations society. – 2010. – Режим доступа: [http://www.prismjournal.org/fileadmin/Praxis/Files/Journal\\_Files/issue1/commentary\\_paper1.pdf](http://www.prismjournal.org/fileadmin/Praxis/Files/Journal_Files/issue1/commentary_paper1.pdf).

73. Watson Marcia. Can There Be Just One Trust? A Cross-Disciplinary Identification of Trust Definitions and Measurement – 2004. – [Электрон. ресурс]. – Режим доступа : [http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/2004\\_Watson.pdf](http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/2004_Watson.pdf).

74. Vollero A. Corporate Reputation Management: a Set of Drivers in the Governance-Structure-System Model. Empirical Evidences from Crisis Communication. –2007– [Электрон. ресурс]./ [www.academia.edu](http://www.academia.edu) / – Режим доступа:[https://www.academia.edu/login?cp=/attachments/6727714/download\\_file&cs=www](https://www.academia.edu/login?cp=/attachments/6727714/download_file&cs=www).

75. Walle M. Commentary: What happened to public responsibility? The lack of society in public relations codes of ethics. – 2009 – [Электрон. ресурс].// [www.prismjournal.org/](http://www.prismjournal.org/) Режим доступа : [http://www.prismjournal.org/fileadmin/Praxis/Files/Journal\\_Files/issue1/commentary\\_paper1.pdf](http://www.prismjournal.org/fileadmin/Praxis/Files/Journal_Files/issue1/commentary_paper1.pdf).

76. Watson, M. L. Can there be just one trust? A cross-disciplinary identification of trust definitions and measurement. [Электрон. ресурс]. // Paper submitted for the 2004 Ketchum Excellence in Public Relations Research Award, Institute for Public Relations. – 2004 – Режим доступа: [http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/2004\\_Watson.pdf](http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/2004_Watson.pdf).

77. Zand, D. E. Trust and managerial problem solving. [Электрон. ресурс]. // Administrative Science Quarterly – 1972, №17. Pp. 229-239 – Режим доступа:

<http://www.jstor.org/discover/10.2307/2393957?uid=2&uid=4&sid=2110427085872>  
3.

78. Zerfass A. Consultant, Strategy & Transformation Management Consulting, Enabling, Advising, Supporting, Executing: A Theoretical Framework for Internal Communication Consulting Within Organizations [Электрон. ресурс]. // IPR Top Paper Award at 2012 International Public Relations Research Conference // – 2012– Режим доступа: <http://www.instituteforpr.org/topics/enabling-advising-supporting-executing-a-theoretical-framework-for-internal-communication-consulting-within-organizations/>.

79. Zevell K. Reputation in Organizational Settings: A Research Agenda Department of Management Studies [Электрон. ресурс]// University of York// – 2010–Режим доступа : <https://www.york.ac.uk/media/tyms/documents/research/workingpaper/wp23kewell.pdf>.

80. Restoring Trust in Business: Models for Action By PR Coalition [Электрон. ресурс]. Institute for PR. – 2003. – Режим доступа:[http://www.instituteforpr.org/wpcontent/uploads/2003\\_RestoringTrust.pdf](http://www.instituteforpr.org/wpcontent/uploads/2003_RestoringTrust.pdf)

81. The Dynamics of Public Trust in Business—Emerging Opportunities for Leaders A Call to Action to Overcome the Present Crisis of Trust in Business [Электрон. ресурс]. // Corporate ethics Website – 2009 – Режим доступа: [http://www.corporate-ethics.org/pdf/public\\_trust\\_in\\_business.pdf](http://www.corporate-ethics.org/pdf/public_trust_in_business.pdf).

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Анкета для експертів та фахівців з ПР

В рамках науково-дослідницької роботи проводиться експертне опитування стосовно змісту діяльності PR-фахівців в процесі розбудови корпоративної репутації. Щиро просимо Вас відповісти на запропоновані запитання. Оскільки на них не існує єдино вірних відповідей, нас цікавить саме Ваша точка зору. Особливо підкреслюємо, що дане дослідження не є комерційним і має суто наукові та дослідницькі цілі. Дослідження є конфіденційним, тому зазначення назви установи є необов'язковим. Заздалегідь вдячні за Вашу увагу і допомогу.

1. Оцініть, будь-ласка, якою мірою Ви знаєте роль піар фахівця в розбудові корпоративної репутації?

**А.** Добре знайомий **Б.** Загалом знайомий **В.** Зовсім не знайомий

2. Як в цілому Ви оцінили б діяльність піар-фахівців у розбудові репутації українських компаній?

**А.** Вона стихійна **Б.** Робота свідомо планована **В.** Вагаюсь відповісти.

3. На Вашу думку, який зв'язок мають між собою такі поняття, як *імідж*, *бренд*, *репутація*?

**А.** Ці поняття тотожні **Б.** Вони взаємовиключні **В.** Вони взаємопов'язані

4. Яким чином поняття довіри пов'язано з репутацією?

**А.** Це тотожні поняття **Б.** Довіра важливіша за репутацію **В.** Довіра – це складова репутації **Г.** Спочатку будується репутація, а потім-довіра. **Д.** Спочатку є довіра, а вона є складовою репутації.

5. Яким чином вимірюється довіра? (можна назвати декілька відповідей)

**А.** За кількістю споживання товару. **Б.** За рівнем задоволення споживачів.  
**В.** За рівнем взаємного контролю між організацією та стейкхолдерами **Г.** За кількістю скарг та пропозицій

6. Як Ви вважаєте, чи має поняття репутації включатися до системи стратегічного планування?

**А.** Так. **Б.** Ні. **В.** Тільки у великих компаніях. **Г.** Важко відповісти

7. На Вашу думку, хто має нести безпосередню відповідальність за керування процесом розбудови репутації в організації?

**А.** Піар-відділ **Б.** Перший керівник компанії **В.** Піар-консультант (агентство). **Г.** Відділ маркетингу. **Д.** Ваш варіант

8. Тепер дозвольте поставити Вам відкрите запитання. Чи могли б Ви коротко назвати 5 репутаційних характеристик успішної компанії?

_____	_____
_____	_____
_____	_____

9. А тепер просимо висловити свою думку про те, які з нижче перелічених ключових груп громадськості (стейкхолдерів) впливають на формування репутації організації, та дати оцінку їхнього впливу.

(У кожному рядку навпроти відповіді, що відповідає Вашій думці, поставте знак X)

Ключові групи	Справляє вплив			Не впливає	Важко відповісти
	Великий	Середній	Мінімальний		
<b>Фінансові кола</b>					
<b>Клієнти / покупці</b>					
<b>Штатні працівники</b>					

<b>Акціонери</b>					
<b>Управлінський апарат</b>					
<b>ЗМІ</b>					
<b>Лідери громадської думки</b>					
<b>Урядові структури</b>					
<b>Регуляторні органи</b>					
<b>Професійні об'єднання</b>					
<b>Галузеві асоціації</b>					

10. На Вашу думку, чи має бути окремий ПР-план роботи з кожним із названих стейкхолдерів?

А. Так Б. Ні, за кожного стейкхолдера має відповідати відділ, що з ним співпрацює. В. Все залежить від цілей компанії.

11. На Вашу думку, які із названих стейкхолдерів є сьогодні найважливішими для українських компаній?

*(Виділити не більше 3-х)*

12. З чого має розпочинатися процес менеджменту репутації компанії?

А. З формулювання та утвердження місії Б. З оцінка реального стану іміджу компанії В. З комунікаційної роботи з кожним із стейкхолдерів Г. Ваш варіант

13. Як часто має проводитись репутаційний аудит для компанії?

А. Раз на рік Б. Залежно від репутаційних ризиків компанії В. По мірі необхідності.

14. Як би Ви проранжували за мірою пріоритетності нижче наведені засоби, які впливають на розбудову репутації?

Створення інформаційної основи репутації

Створення привабливого іміджу організації та її керівників

Формування корпоративної культури

Просування перших осіб організації

Розбудова зовнішніх внутрішніх каналів комунікації

Входження в інформаційний простір за допомогою ЗМІ та Інтернет

Підвищення упізнаваності брендів організації

Просування в державних і владних структурах, ділових, громадських і професійних організаціях

Антикризовий менеджмент

Участь у різноманітних рейтингах

15. На які моделі репутаційної стратегії найчастіше українські компанії звертають увагу при позиціонуванні компанії?

- «Історія – наша гордість» або «Ми пишаємося своєю історією»

- «Керівник - наша гордість» або «Ми пишаємося своїм керівником»

- «Команда - наша гордість» або «Ми пишаємося своєю командою»

- «Продукція – наша гордість» або «Ми пишаємося своєю продукцією»

- «Досягнення – наша гордість» або «Ми пишаємося своїми досягненнями»

- «Фінанси - наша гордість» або «Ми пишаємося своїми фінансовими показниками»

16. Чи існують методи оцінки репутації в піар-агентствах України?

- контент-аналіз ЗМІ;

- опитування зовнішньої громадськості;

- опитування внутрішньої громадськості;

- розрахунок гудвіла.

*(Запропонувати свої варіанти відповідей)*

17. Яку модель оцінки вони найчастіше використовують?

- Рейтингову GRI (Global Reputation Index);
- RepTrak Pulse;
- власні піар-аудити (надати складові).

*(Запропонувати варіанти відповідей)*

18. Які, на Вашу думку, аспекти діяльності компанії щодо підтримання репутації краще висвітлюються в українських ЗМІ?

- Історія діяльності.
- Темпи розвитку.
- Особистість та харизма керівника.
- Склад та професійність персоналу.
- Склад акціонерів компанії та їхня репутація.
- Участь у вирішенні суспільно важливих проблем.
- Значення економічних показників.
- Відгуки клієнтів.
- Участь у політичних процесах.
- Інші проблеми
- Ніякі.
- Вагаюсь з відповіддю.

19. Які форми зв'язків з громадськістю Ви вважаєте сьогодні найефективнішими з точки зору зміцнення репутації організації?

- Реклама
- PR керівництва організації
- Коментарі фахівців та експертів
- Опитування громадської думки
- Пропаганда соціально-відповідальної діяльності
- Контакти з акціонерами і клієнтами
- Direct mail
- Соціальні медіа
- Участь у політичних (виборчих) кампаніях

- Інше

20. Які найголовніші методи/засоби Ви використовуєте у своїй ПР-роботі для розбудови репутації своєї організації та організацій клієнтів?

*(Скористайтеся переліком засобів, поданих до питання 14)*

---

---

---

21. На Вашу думку, чи може вміле використання компаніями інформації про їхнє ставлення до анексії Криму та сучасних подій на Сході України посилити рівень довіри населення до вітчизняного бізнесу та вплинути на його репутацію?

\_\_\_\_\_ так \_\_\_\_\_ ні

*Дякуємо за допомогу!*

## Додаток Б

### Гайд для глибинного інтерв'ю з піар-менеджерами міжнародних компаній

У рамках науково-дослідницької роботи проводиться експертне опитування стосовно змісту діяльності PR-фахівців в процесі розбудови корпоративної репутації. Щиро просимо Вас відповісти на запропоновані запитання. Оскільки на них не існує єдино вірних відповідей, нас цікавить саме Ваша точка зору. Особливо підкреслюємо, що дане дослідження не є комерційним і має суто наукові та дослідницькі цілі.

Демографічні характеристики.

1. ПІБ
2. Посада

Визначення репутації на основі практичного досвіду роботи.

1. Що для Вас є репутація Вашої компанії?
2. Назвіть ціннісні характеристики успішної репутації.
3. Розкажіть, будь-ласка, чи існує окрема репутаційна стратегія в компанії.

Опис процесу підтримки репутації.

1. Будь ласка, назвіть місію Вашої компанії.
2. Чи можна сказати, що основа репутації – це місія організації? Назвіть місію Вашої компанії.
3. Яких головних стейкхолдерів можна виділити для Вашої компанії?

Чому?

4. Визначте головні етапи управління репутацією у Вашій практиці.
5. З чого починається планування управління репутацією?
6. Які інструменти зв'язків із громадськістю і чому Ви використовуєте для підтримки репутації?
7. Які методи оцінки репутації використовує Ваша компанія?

#### Позиціонування організації та корпоративна соціальна відповідальність

1. Розкажіть, будь ласка, чи можна виокремити позиціонування організації на одному з факторів: історія, імідж керівника, продукція, команда топ-менеджменту та лідерство в галузі? Чому?
2. Чи затверджене таке позиціонування в бізнес - плануванні?
3. Які в Вашій компанії напрямки корпоративної соціальної відповідальності найбільш втілені?
4. Обрунтуйте доцільність задіяних напрямків КСВ?
5. Чи пов'язані ці види діяльності з репутаційними ризиками компанії?

**Додаток В.****Транскрипти інтерв'ю****Транскрипт інтерв'ю 1**

1 Р. Радченко Геннадий, директор по корпоративным связям Нестле.

2 І. Что для Вас репутация Компании?

3 Р. Репутация- это наш нематериальный актив, скажем так, репутация-это для  
4 меня прибыль компании, полученная вследствие хороших отношений.

5 І: Назовите ценностные характеристики репутации

6 Р:Нестле -самая большая компания по производству продуктов питания, и  
7 ценности-это наш продукт и наши потребители, потом люди,  
8 сотрудники,качество. Это все предметы большой заботы. Для чего мы это все  
9 делаем? На поверхности лежит...На самом деле любая компания хочет  
10 получить прибыль.Мы являемся акционерным обществом, для нас все эти  
11 ценности переходят в стоимость акций и показатель дохода на акцию

12 І: Можно ли сказать,что они все есть в миссии и нас сколько каждый проект  
13 подчиняется?

14 Р:Да,конечно, но вопрос формальный,а жизнь другая. Миссию мы недавно  
15 переделали мы отошли от имиджа компании производит продукты, к  
16 компании ,которая занимается здоровым образом жизни,здоровым питанием,  
17 здоровцем населения, если хотите и в этом она видит миссию, конечно, все  
18 коммуникационные проекты подчиняются этой миссии,хотя бы стремиться  
19 надо.Каждый день продаются млн. продуктов, это сотни коммуникаций,  
20 существуют отдельные процедуры-карты проектов, все попадает под  
21 процедуры , но это не догма, Нестле и международная и локальная компания,  
22 потому учитываются все условия рынка,если б не так было, мы б проиграли

23 І: Прибыль важна, место пиар менеджера это ближе к президенту?

24 Р: Да, это позиция в совете директоров, одна из решающих. Цель деятельности  
25 пиар-отдела - это создание долгосрочных отношений с акционерами,  
26 сотрудниками, потребителями

27 I: Вопрос о позиционировании, можно ли утверждать, что Нестле акцентирует  
28 внимание на истории компании, имидже директора, команды топ-  
29 менеджмента?

30 Р: Нестле в данный момент сосредоточено на том, чтобы мы были узнаваемы  
31 именно как компания, пропагандирующая здоровое питание и здоровый образ  
32 жизни, мы позиционируемся как социальна ответственная компания, которая  
33 приносит пользу не только хорошими продуктами, но и как хороший  
34 работодатель, налогоплательщик, компания, которая отвечает за кружающую  
35 среду( как любая компания, производящая продукты мы используем много  
36 ресурсов-воды, потому мы должны привнести в это свою пользу). Доверие к  
37 продуктам зависит от качества и инновационности производства, что у нас  
38 тоже закреплено в стратегическом планировании.

39 I: Какие методы репутационной оценки используются?

40 Р: Мониторинги и заказываем GfK, Реп Трек.

41 I: КСВ- это каждый понимает по-разному, существует Глобальный договор  
42 ООН по КСВ, 10 простых пунктов, Для Нестле эти 10 пунктов важны, но у нас  
43 есть и своя отдельная система, стратегической КСВ, у нас есть концепция  
44 «Создание общих ценностей», мы понимаем, что мы не можем  
45 сосредоточиться на всем, сделать счастливыми всех, у нас есть 3 главные  
46 позиции: здоровый образ жизни, развитие сельской местности, почему  
47 сельской местности, потому что мы там черпаем сырье, это развитие  
48 фермерства, внесение в науку, ответственное выращивание кофейных зерен и  
49 вода, почему вода, потому что это исчерпаемый источник, и мы считаем  
50 своим долгом экономить воду, а еще и трудоустройство молодежи, тк для  
51 инноваций нам нужны новые люди, тем более, проблему первого рабочего  
52 места никто не отменял.

53 I: Карты проектов, точнее отчеты подчинены швейцарской стратегии?

54 Р: Все карты проектов –активностей подчинены этим стратегиям, мы  
55 отправляем отчеты, топ-менеджмент Сама ж репутационная стратегия - это  
56 явление не одного дня развитие репутации должно быть не искусственной  
57 попыткой превратить имидж в деньги ... она происходит планово согласно  
58 бизнес-целями и рискам компании.

59 I: Расскажите о сотрудниках?Отдельная пиар-работа какая происходит?

60 Р: Сотрудники компании - это одна из 10 ценностей, список которых  
61 определился советом директоров, у нас все средства  
62 коммуникацииОинтранет, рассылка, корпоративные мероприятия.

63 Сотрудники-это носители репутации и бренда, начало начал. Мы прекрасно  
64 понимаем, что отдельной внутренней аудитории и внешней нет,  
65 конфиденциальность отменена де-факто.

## Транскрипт інтерв'ю 2

66 I: Що для Вас є репутація Вашої компанії?

67 P: Репутація це сприйняття компанії в довготривалій перспективі. Це не імідж  
68 одномоментний зріз, репутація залежить від довготривалої розбудови. Не одна  
69 людина в банку відповідає за репутацію, а усі працівники, звичайно,  
70 відповідальний й піра-менеджер, навіть премія залежить від показника  
71 репутації, який визначається згідно з GFK UKRAINE. Для репутації важливий  
72 не стільки піар, а всі співробітники банку. Яка б не була репутаційна політика  
73 банку,, який б не був піар, якби ми не розсилали релізи, не писали в соц.  
74 Мережах, якщо клієнтам буде наданий некомпетентний сервіс, то довіри вже до  
75 банку не буде. Але все впливає-і маркетинг, реклама, HR, перша особа,  
76 наскільки вона відкрита до спілкування, будь-який співробітник він все рівно є  
77 представником, класно, коли є адвокати бренду, але є і прокурори, важлива  
78 поведінка в соц. Мережах кожного співробітника, у нас є документ,  
79 регламентуючий поведінку в соц. мережах, важливі юридичні всі аспекти-все це  
80 є репутація, а піар це все відслідковує, аналізує. Ми є координатором, а не  
81 виконавцем.

82 I: Існує окрема репутаційна стратегія, відповідна до місії?

83 P: На місії все будується, у даний момент ми у стані її перегляду, а так раніше  
84 репутація будується на місії. Плюс є загальні речі, які залежать від типу  
85 установи, у нас ключова роль функція нашого підрозділу є забезпечення  
86 відкритості нашого банку, тобто ми готуємо звіти, організуємо івенти,  
87 спілкуємось з пресою, організуємо прийом громадян, це все теж є окремо, плюс  
88 завжди ми в роботі намагаємось використовувати своє позиціонування, ось ми  
89 зараз зосереджені на тому, що ми австрійський банк, хоча в місії цього  
90 немає, але в Україні ми звертаємо на це увагу, це ,звичайно, частина маркетингу,  
91 українці добре сприймають європейське.

92 Стратегія репутаційна має бути прив'язана до бізнес-цілей, як банк себе  
93 бачить, який він є, через те, що все в Україні міняється, банк фактично  
94 управляється в ручному режимі, ми навіть для України не можемо написати  
95 стратегію комунікацій на 3 роки, бо не знаємо, що буде завтра.

96 І: Дослідження ще якісь використовуються ?

97 Р: GfK та рейтинги, моніторинги, контент-аналізи. Особливо важливими є  
98 аналізи соц. мереж.

99 І: Наскільки діяльність щодо розбудови репутації пов'язана з австрійським топ-  
100 менеджментом?

101 Р: Ми більш вільні у діяльності, ніж інші компанії, втім те, що вихдить поза межі  
102 України завжди відслідковується. А так австрійці нам довіряють, звичайно, все,  
103 що ми робимо підпорядковується спільному плану.

104 І: Корпоративна соціальна відповідальність банку-сегментується окремим  
105 чином?

106 Р: У нас програма ця працює в межах усієї групи, в нас одні принципи  
107 звітності, все нам шлють з Відня, ми не робимо окремих стратегій, а  
108 заповнюємо цю систему тактичними локальними діями. Щодо конкретних акцій  
109 потрібно зауважити, що в нас є напрямки узгоджені, втім головне, щоб самі  
110 співробітники брали участь, це елемент і тимблдингу і корпоративної культури.

### Транскрипт інтерв'ю 3

111 I: Що для Вас є репутація?

112 P: Репутація- це довготривале ставлення, це й економічний прибуток, це те,що  
113 про нас думають усі.

114 I: Назвіть ціннісні характеристики успішної репутації.

115 P: Довіра до бренду, інноваційність, продукт, співробітники

116 I: Розкажіть, будь-ласка, чи існує окрема репутаційна стратегія в компанії.\

117 P: Її не існує, точніше вона є,але вона є втіленою в бізнес-план, підпорядкована  
118 репутаційним ризикам компанії.

119 I: Назвіть ці ризики, будь ласка.

120 P: Ну по-перше, Кока-Кола відповідальна компанія за здоровий спосіб життя та  
121 активність, щороку більше і більше думок про те,що Кола є не корисною для  
122 здоров'я, компанія через своїх співробітників втримує репутацію та через  
123 соціальну активність в громаді- партнер відомих компаній з активного способу  
124 життя, по-друге, це вода, на 1 пляшку на виробництві використовується більше  
125 двох літрів води, ми усвідомлюємо, що вода- ресурс, який закінчується, саме  
126 тому ми сприяємо відновленню водних ресурсів, по-третє, це культура  
127 українська в контексті мистецтва та активного способу життя.

128 I: Ви сказали-співробітники, чи можна назвати їх головною аудиторією?

129 P: Звичайно, навіть в стратегій глобальній Коли це написано, що ми починаємо  
130 завойовувати довіру через співробітників,як носіїв бренду,адже в усіх  
131 співробітників є друзі,родина, через яких ми також доносимо наші меседжі.

132 I: назвіть головних стейкхолдерів.....

133 P: Усі, окрім співробітників, це й акціонери, топ-менеджмент, самі споживачі,  
134 партнери з КСВ, влада.

135 I: Визначте головні етапи управління репутацією у Вашій практиці.

136 P: Місія, дослідження, дія, комунікація, оцінка,але всі відповідає бізнес-цілям.

137 I: Які методи оцінки репутації використовує Ваша компанія?

138 Р: Нам це робить аутсорс- моніторинги , а глобальне- GIFK, методики реп  
139 треку.

140 І: Розкажіть, будь ласка, чи можна виокремити позиціонування організації на  
141 одному з факторів: історія, імідж керівника, продукція, команда топ-  
142 менеджменту та лідерство в галузі? Чому?

143 Р: Звичайно, ні, це сукупність факторів, Кола-це бренд, ми підтримуємо лише  
144 те, що компанія виробляє продукт якісний і дбає про активний спосіб життя. Як  
145 можна моделювати репутацію, це ж не імідж новоствореної компанії, у нас є  
146 певні загрози щодо думки громадськості, а роль піар відділу якраз і полягає в  
147 трансформуванні внутрішніх рішень та дій в поінформоване та позитивне  
148 ставлення до компанії.

## АНОТАЦІЯ

**Карбань Яна Євгенівна. Моделі стратегій розбудови репутації підприємницьких організацій в Україні. – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота на здобуття академічного ступеня магістра менеджменту організацій і адміністрування за спеціальністю 8.03060101 – менеджмент зв'язків із громадськістю. – Національний університет «Києво-Могилянська академія». – Київ, 2014.

У кваліфікаційній роботі досліджується поняття репутації як нематеріального ресурсу, висвітлюються особливості процесу розбудови та управління репутацією в компаніях, які працюють на українському ринку. У роботі обґрунтовано провідну роль зв'язків із громадськістю в формуванні та підтримці репутації.

На основі вивчення теоретичних джерел автором було запропоновано інтегровану класифікацію моделей стратегій розбудови та підтримки репутації в бізнесових організаціях.

Автором було проаналізовано українські практики формування та підтримки репутації та виявлено оригінальні особливості управління репутаційним процесом на основі вивчення досвіду піар-агентств та міжнародних бізнес-компаній.

**Ключові слова:** репутація, імідж, бренд, довіра, розбудова репутації, репутаційний менеджмент, зв'язки з громадськістю, моделі стратегій розбудови репутації.