

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»**

**Факультет соціальних наук і соціальних технологій  
Кафедра зв'язків із громадськістю, психології та педагогіки**



**«Вплив ціннісних орієнтирів сучасного менеджменту на  
формування репутації організації»**

Кваліфікаційна робота  
на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня  
магістра з менеджменту зв'язків із громадськістю

**Баштанник Дарії Ігорівни**

Науковий керівник  
доктор філософських наук, професор,  
завідувач кафедри зв'язків із громадськістю,  
психології та педагогіки НаУКМА,  
Королько Валентин Григорович

**Київ – 2012**

## ЗМІСТ

|   |    |
|---|----|
| <i>Вступ</i> .....  | 3  |
| <i>Розділ 1 Репутація організації в контексті сучасного менеджменту</i> .....   | 7  |
| 1.1 Складові та особливості формування репутації.....   | 13 |
| 1.2 Місце репутації в сучасному гуманістичному менеджменті та PR зокрема.....   | 24 |
| <i>Розділ 2 Вплив ціннісних орієнтирів сучасного менеджменту на механізм вироблення репутаційних PR-стратегій</i> ..... | 27 |
| 2.1 Актуалізація ціннісно-орієнтованого менеджменту в контексті етики сучасного бізнесу.....                            | 27 |
| 2.2 Проникнення елементів етики в сферу бізнесу .....   | 31 |
| 2.3 Ціннісно-орієнтований менеджмент як сучасний стиль управління організацією.....                                     | 34 |
| 2.4 Вплив VBM на гуманістичну переорієнтацію класичних репутаційних стратегій.....                                      | 38 |
| <i>Розділ 3 Практичний підхід до розбудови репутації</i> .....  | 48 |
| 3.1 Аналітика кейсів з розбудови репутації .....  | 48 |
| 3.2 Результати дослідження щодо розуміння репутації сучасним PR-ринком .....  | 52 |
| <i>Висновки</i> .....   | 61 |
| <i>Список використаних джерел</i> .....   | 64 |
| <i>Додаток 1</i> .....  | 69 |
| <i>Додаток 2</i> .....  | 71 |

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Кожна компанія, яка працює на ринку, особливо потребує загального бачення своєї діяльності, певної мети, з огляду на яку вона виробляє рішення та вдається до конкретних дій. Такою метою для компанії має бути репутація, стратегічне планування та його формування, котре дозволяє добре почуватися на ринку, передбачати можливі кризові ситуації, попереджати їх та ефективно керувати компанією. З огляду на це комунікація як невід'ємна складова діяльності будь-якої компанії також передбачає планування, адже некеровані зв'язки із громадськістю – це чи не найбільша загроза для компанії. Саме тому орієнтація комунікацій на формування репутації компанії має дуже важливе значення для ефективного та успішного функціонування на ринку.

Отже, якщо репутаційна орієнтація комунікацій реально впливає на діяльність компанії, то їхнє впровадження має бути дієвим, а не просто прописаним на папері чи навіть частково втіленим в тактичних діях кроком. Проте це явище зустрічається більше практично; теоретично його важко виокремити, адже поняття репутації зазвичай розглядається в доволі широкому контексті.

Поняття репутації з'явилося ще задовго до формування економічної теорії, міжнародних ринків і тим паче зв'язків із громадськістю як професії та соціального інституту. Воно бере свій початок ще від моральних цінностей. Основна ідея, яка закладається в поняття репутації, – це оціночна думка про щось або когось. Проте зовсім не зрозуміло, яким чином виноситься така оцінка та по відношенню до чого громадськість виробляє власну думку. Окрім цього в сучасній науці менеджменту репутацію завжди розділяють на складові, які на практиці не завжди узгоджуються між собою. Також сам процес формування репутації видається абсолютно непрозорим. Одноразові намагання PR-фахівців реалізувати в своїх програмах лише декілька загальних цілей компанії не переконують ринок та громадськість у розумності та адекватності таких дій. Хоча, з іншої точки зору, роль репутації в сучасному менеджменті є вкрай важливою. Без позитивної репутації компаніям важко працювати в сучасному

світі. Саме репутація організацій найшвидше впливає на споживачів при прийнятті конкретних рішень. Звідси визначення репутації, її складових, особливостей їх формування та підтримки є надзвичайно важливим завданням. Не можна збудувати міцний дім без мінімального уявлення та розуміння процесу будівництва.

Репутація організації є складним і багаторівневим процесом, який включає в себе абсолютно різні компоненти. Репутація – це сукупна цінність, піднесення якої має стати основною стратегією розвитку сучасних компаній. В свою чергу не менш важливим питанням є визначення способу, пошук шляхів (мовою менеджменту – тактики) реалізації даної стратегії. І тут надто багато залежить від стилю ведення бізнесу, пошуків ціннісних орієнтирів менеджменту в цілому. Звідси постає проблема вибору такого стилю управління компанією, який би дав максимальні результати та дозволив швидко й ефективно сформувати репутацію організації. В теорії менеджменту існує декілька наукових шкіл управління, і для компаній постає питання, яку з них обрати. Тренд ХХ-ХХІ століть, який полегшує вибір, це – орієнтація в управлінні на людські цінності, з одного боку, допомагає організаціям, але, з іншого боку, через відсутність достатнього теоретичного обґрунтування призводить до малої ефективності PR-активності. З огляду на ці причини, актуальним на сьогодні є аналіз ціннісних орієнтирів сучасного менеджменту, а також визначення їхнього зв'язку із репутацією компанії.

**Рівень дослідженості проблеми.** Явище репутації завжди вивчалось з огляду на прагматичну ціль – посилити конкурентоспроможність організації. Репутація дозволяє компаніям протягом певного часу заслужити довіру з боку своїх цільових груп громадськості. Саме ця проблема безпосередньо належить до компетенції PR. Бажання дослідити це питання призвело до спроб його теоретичного осмислення. Так, серед вітчизняних авторів цією проблематикою займалися Королько В.Г., Булико А.Н., Райзберг Б.А., Стародубцева Є.Б. та інші. Значний вплив на розвиток галузі комунікацій справили дослідження Фомбрана Ч., Манфреда Ш., Ліпмана В. та інших. На сьогодні можна назвати єдину міжнародну організацію, яка цілемпрямовано займається явищем

репутації. Це – Американський Інститут Репутації. Серед напрямків його роботи – щорічне дослідження «Global Reputation Pulse» за методом «Global RepTrak™» (Додаток 1), основне завдання якого – визначення рівня довіри споживачів до провідних світових компаній.

Таким чином, **наукова проблема** дипломної роботи полягає у спробі розв’язати суперечності між дедалі зростаючою цінністю такого важливого явища, що має величезну ринкову вартість, як репутація, та потребою системної концептуалізації менеджменту організації з урахуванням цієї важливої цінності.

Метою нашого дослідження є з’ясування основних чинників та особливостей формування репутації організації в умовах сучасного ринку, який орієнтується на гуманістичні цінності.

Для досягнення поставленої мети в роботі реалізуються наступні дослідницькі завдання:

- теоретична кристалізація поняття «репутація» для PR-галузі, базуючись на концепціях західних і вітчизняних вчених;
- інтеграція явища «репутація» в гуманістично-орієнтований менеджмент з аналізом практичних кроків її формування;
- доведення важливості орієнтації PR-програм на формування репутації компанії в довгостроковій перспективі;
- на основі аналізу існуючих підходів до управління в менеджменті розкрити можливість їхнього використання для PR-активностей, що націлені на формування і підтримку позитивної репутації організації;
- дослідити сучасний стан значення репутації на українському PR-ринку.

**Об’єктом дослідження** є формування репутації організації як довгостроковий процес, що є головним завданням кожної компанії.

**Предметом дослідження** є ціннісні орієнтири сучасного менеджменту та їхній якісний вплив на PR-діяльність по формуванню та підтримці репутації організації.

**Методи дослідження** були зумовлені основною метою та передбаченими

завданнями. Загальні принципи логіки та об'єктивності, неупереджений науково-критичний аналіз подій та явищ, орієнтація на системність, функціональність, емпіричність та аналітичність склали основу використаних загальнонаукових методів. Теоретичний рівень даної роботи був досліджений методами моніторингу та контент-аналізу відомої літератури у галузі PR. Це дозволило проаналізувати реальний ступінь репрезентативності поставлених проблем в теорії. Що стосується практичного боку кваліфікаційної роботи, то тут був використаний метод опитування, а саме експертне опитування. Цей спосіб анкетування дав можливість отримати надійні та ефективні результати. В даному експертному опитуванні респондентами стали експерти-професіонали з PR-агенцій та PR-відділів компаній, які є найбільш компетентними в поставлених у опитувальнику питаннях. Також таке експертне опитування передбачало розробку й самого опитувальника, який дозволив проаналізувати цікаві для автора магістерської дипломної роботи проблеми репутаційного PR. Також під час підготовки даної роботи були використані наступні соціологічні методи: аналіз аналітичних звітів, матеріалів ЗМІ, вторинний аналіз даних соціологічних досліджень, метод експертних оцінок. Емпіричною базою даної роботи можна вважати опитування представників PR-агенцій та PR-відділів українських компаній, проведене автором у березні-квітні 2012 р.

## РОЗДІЛ 1

### РЕПУТАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

«Якщо ви втратите гроші фірми, я зрозумію.  
Якщо ви втратите репутацію фірми, я буду безжалісним».

*Уоррен Баффет, американський мільярдер*

Поняття репутації з'явилося ще задовго до формування економічної теорії, міжнародних ринків і тим паче зв'язків із громадськістю як професії та соціального інституту. Ще коли люди не мали потреби в банківських рахунках і не створювали відому нам та широко вживану сьогодні корпоративну культуру, вони натомість постійно мали справу з поняттям честі та гідності – «будучи формою прояву ставлення індивіда до самого себе й суспільства до індивіда, честь, як і гідність, відповідним чином регулює поведінку людини й ставлення до неї з боку оточуючих» [12]. Не дивно, що поняття репутації бере свій початок саме від моральних цінностей. Як зазначається у словнику, репутація – «(від лат. *reputatio* – міркування, роздум) загальна думка про окрему особу; групу або колектив людей» [10]. З огляду на те, що основна ідея, яка закладена в поняття репутації, – це оціночна думка про щось або когось, в літературі з питань менеджменту не випадково можна часто зустріти використання поряд з поняттям репутації інших понять – імідж, гудвіл. Тому варто одразу розмежувати ці поняття для уникнення можливих непорозумінь. Для цього скористаємося наступною таблицею (1.1).

**Сутнісна характеристика трактувань репутації компанії, іміджу та гудвілу [3; 42]**

| Автор   | Дефініція  |   |  |
|---|--|---|--|
|   | Репутація  | Імідж   | Гудвіл   |
| Булико А.Н.                                       | Сформована загальна думка про переваги та недоліки фірми                                       | Образ; формування стійкого позитивного враження про товар, послугу підприємства, що виготовляє та реалізує товар  | Умовна вартість ділових зв'язків фірми; грошова оцінка престижу торговельної марки, управлінських, організаційних і технічних ресурсів |
| Райзберг Б.А., Лозовський Л.Ш., Стародубцева Є.Б. | Уявлення партнерів про фірму, яке сприяє її діяльності та враховується в умовах господарювання | Сума вражень, «образ» товару (послуги) фірми, що виробляє або продає товар (послугу), та яке забезпечує положення фірми на ринку, відданість покупця фірмовій марці | Оцінка фірми, підприємства, бізнесмена з боку контрагентів, споживачів   |
| Мочерний  | Загальна думка, що   | Образ товару,   | Нематеріальні  |

|  |   |   |  |
|--|---|---|--|
| С.В.   | склалася про позитивні якості чи недоліки товару або юридичної особи.   | послуги, підприємства, фірми тощо, сукупність асоціацій і вражень про них, які формуються у свідомості покупців і які визначають їх становище на ринку. | активи фірми, компанії (репутація, зв'язки, способи маркетингових досліджень, сприятливе місце розташування та ін.). |
| Дулясова М.В., Ханнанова Т.Р., Ісламгієва Є.Р. | Загальна думка про характеристики, переваги та недоліки організації у сфері ділового обігу, що стимулює клієнтів продовжувати користуватися її продукцією та може приносити понаднормативний прибуток | Поверхове сприйняття єдиного образу компанії, що подібний до кольорового знімку: імідж – унікальний і неповторний, сприймається на емоційному рівні     | -  |
| Новіченкова Л.                                 | Колективна думка про компанію,  | Стійкий емоційно забарвлений  | Грошова вартість репутації як  |

|  |  |  |                                 |
|--|--|--|---------------------------------|
|  | що формується з часом у свідомості цільових груп на основі експертної оцінки економічного, соціального й екологічного аспектів її діяльності | образ, що формується у свідомості цільових груп у результаті сприйняття інформації про організацію | нематеріального активу компанії |
|--|--|--|---------------------------------|

Як видно з цієї таблиці, головна ідея репутації полягає в тому, що вона ідентифікується як загальна думка про компанію в цілому, її переваги та недоліки, що формуються з часом, в той час як імідж являє собою поверхове, емоційно забарвлене враження (найчастіше про продукти та послуги компанії), а вже гудвіл можна назвати умовною вартістю нематеріальних активів, які мають ринкову цінність, що в результаті дозволяє відкрити деякі нові перспективи для конкурентоспроможності компанії.

Для сучасних методів зв'язків із громадськістю більш цікавим є визначення, запропоноване в «American Heritage Dictionary» – «репутація є загальною оцінкою компанії, яка виноситься громадськістю» [17; 5] (переклад – Д.Б.). Проте в цьому визначенні зовсім не зрозуміло, яким чином виноситься така оцінка та по відношенню до чого громадськість виробляє власну думку. З іншого боку, якщо розглядати поняття репутації [25; 48] з точки зору менеджменту, то у відповідній літературі хоча й можна знайти неоднозначне трактування цього терміну, проте разом вони проливають світло на сам феномен репутації. Так наприклад, дослідник Чарльз Фомбран [16; 23] виявив наступні можливі контексти<sup>1</sup> розуміння цього поняття:

<sup>1</sup> Проте хотілося б зазначити, що для public relations важливі всі ці трактування одночасно, а не взяті окремо.

- репутація є результатом, підсумком зусиль, спрямованих на розбудову корпоративного бренду в сфері маркетингу;
- вона є сигналом майбутніх дій та поведінки, запорукою того, що виправдовує та заохочує очікування аудиторії від дій компанії [26; 619];
- вона є свого роду доброзичливістю, прихильністю від партнерів [19; 138], [34; 444];
- прояв фірмового стилю з точки зору теорії організації, потенційний бар'єр входу на ринок в галузі управління.

Окрім поданих визначень, для кращого розуміння поняття репутації та всіх пов'язаних з ним цінностей варто звернутися до аспектів, виділених Інститутом Зв'язків із Громадськістю (The Institute for Public Relations).

По-перше, дослідники цього закладу виокремлюють в репутації нематеріальну складову, а саме наголошують на ній як на активі. Пояснюючи цей компонент, вони говорять про сукупність всіх дій компанії (як минулих, так і майбутніх), що транслюють певні повідомлення (послання, меседжі) та формують особливе ставлення до організації у різних цільових аудиторій. Окрім цього, варто наголосити, що репутація як нематеріальний актив серйозно впливає на компанію під час кризи (про що йтиметься трохи згодом).

Наступним аспектом виділяється такий: репутація є похідною від усієї сукупності дій і поведінкових вчинків організації щодо різноманітних груп цільової громадськості. Цей компонент дещо перегукується з визначеним трохи вище гудвілом (престиж) – як збірне поняття, але в данному випадку між ними аж ніяк не можна ставити знак рівності. Репутація є підсумовуючим результатом тривалої цілісної діяльності компанії і саме на цій основі можливе формування гудвілу. Іншими словами, позитивна репутація є запорукою або комплексною базою, що відкриває можливість до формування позитивного гудвілу як однієї із складових нематеріальних активів організації.

Третій елемент репутації, який виділяється Інститутом Зв'язків із Громадськістю (The Institute for Public Relations) – це можливість до конкурентної переваги на ринку. З цим пунктом можна погодитися, адже сталі

компанії провадять свою діяльність з огляду й на формування власної позитивної репутації, яка для споживачів часто є вирішальним мотивом при прийнятті рішень на користь товарів або послуг такої компанії.

Четвертий аспект – репутація як ідентифікатор довіри. Він перегукується з попереднім. Йдеться про споживачів та їхній вибір. Коли компанія має стабільну та гарну репутацію, то і споживач швидше за все буде позитивно ставитися до неї та шляхом прихильності до бренду виражати свою довіру.

Останній компонент – поведінка, комунікації та стосунки компанії з громадськістю, іншими словами – активна PR-діяльність. Цей аспект хоча й останній за переліком, але насправді має визначальний вплив на цільові аудиторії. Можна сказати, що це вже не аспект репутації, а інструмент, за допомогою якого розбудовується взаємна довіра між організацією та громадськістю, на основі якої тільки й можна впевнено говорити про формування репутації компанії. Без довіри неможливо заслужити позитивної репутації та доброго ставлення до себе.

Продовжуючи аналіз феномену репутації, варто звернутися й до маркетингових досліджень, де поняття «репутація» часто підміняється поняттям «brand image» (імідж бренду), яке, своєю чергою, фокусується на сприйнятті інформації громадськістю. В результаті сприйняття у цільовій аудиторії формуються так звані «pictures in the heads» [17; 7] (картинки, «образи в головах» людей, які є психологічним відображенням реальності – пояснення Д.Б.) про зовнішні предмети (безпосередньо запропоновані компаніями товари та послуги).

В організаційній теорії корпоративна репутація бере свій початок у досвіді працівників, які утворюють власне «зміст<sup>2</sup>» компанії [17; 8]. Йдеться не лише про формування колективом організації певних внутрішніх правил фірми, що потім стають основою її унікальної корпоративної культури, а й про формування такого феномену, як «аура», особлива атмосфера організації, яка, в свою чергу, впливає на цільові аудиторії у вигляді іміджу та її репутаційних

---

<sup>2</sup> Йдеться про «the sense-making experiences of employees».

атрибутів (зокрема довіри), а звідси й неодмінно на зв'язки з громадськістю в цілому.

Слід мати на увазі, що репутація організації є багатогранним явищем, до складу якого входить, зокрема й «ділова репутація». На думку Д. Берницької, «основними складовими ділової репутації слід вважати:

- імідж як емоційну привабливість підприємства;
- гудвіл як економічне відображення ділової репутації;
- фінансова стійкість підприємства для того, щоб партнери хотіли мати справу із стабільним підприємством;
- організаційна культура як внутрішнє джерело формування ділової репутації;
- репутація керівника, яка не може бути більшою ніж репутація організації, яку він очолює;
- соціальна відповідальність підприємства як необхідна умова довіри до підприємства;
- якість продукції, оскільки в ринкових умовах у виробника неякісної продукції не може бути хорошої ділової репутації» [3;43].

Слід зазначити, що вже згадуваний Інститут Репутації не випадково досліджує не просто репутацію, а саме корпоративну репутацію, а тому й визначає її як «сукупність сприйняття та інтерпретації минулих дій компанії та перспективи на майбутнє» [35]. Звідси можна зробити висновок, що репутація компанії – це не просто окрема ціннісна складова менеджменту, а основна стратегія діяльності організації.

Далі спробуємо проаналізувати цю «репутаційну стратегію» більш докладно, звернувши насамперед увагу на складові такої стратегії та етапи формування репутації.

### **1.1. Складові та особливості формування репутації**

Вже власне із визначень, запропонованих вище, можна зробити певні узагальнення стосовно вірогідних складових репутації. До таких складових

здебільшого включаються різнопланові явища, зокрема: загальна думка громадськості про переваги та недоліки фірми; експертна оцінка економічного, соціального й екологічного аспектів діяльності організації; корпоративний бренд; майбутні перспективи; організаційна культура; репутація керівника; соціальна відповідальність підприємства; якість продукції тощо.

На відміну від цього переліку, Г. Селандер, фахівець шведського офісу TNS-Gallup, в своїй презентації «Оцінка корпоративної репутації: підхід TNS до управління репутацією», виголошеній у квітні 2007 року в м. Києві на Топ Форумі, організованому Reputation Capital, пропонує свої чинники репутації, а саме:

- «добре заснована організація;
- символ лідерства в бізнесі;
- довгострокові стратегії на майбутні перспективи;
- увага до якості продуктів / послуг;
- забезпечення сприятливих умов праці для співробітників;
- інвестування в дослідження та науково-технічні розробки;
- надійність;
- демонстрація етичної ділової практики;
- емоційний, живий зв'язок з клієнтами та громадськістю;
- фокусування на піклуванні про своїх клієнтів;
- зобов'язання перед громадою, яка перебуває на території функціонування компанії;
- основний міжнародний гравець на ринку;
- інноваційність;
- соціальна відповідальність;
- гарні комунікації;
- чутливість;
- інвестування в співробітників;
- прозорість (діяльності);
- хороша інформація про компанію;

- сильне управління;
- генеральний директор (CEO) – справжній лідер [14; 30] (переклад – Д.Б.)».

На цьому ж форумі Мирон Василик, Старший віце-президент PBN/Hill+Knowlton Strategies, в своїй доповіді побіжно теж торкнувся цього питання, але через критерії виміру репутації – як особистісної, так і корпоративної. Ці критерії також є певною мірою складовими репутації. Наведемо ці критерії-складові:

*«Особистісні критерії виміру репутації:*

- відповідальність/ Gets Things Done;
- сімейність/ Good Family Provider;
- свідомість/ Personal integrity;
- надійність та чесність/ Reliable & Fair;
- креативність/ Creative;
- чесність та відкритість/ Honest & Open;
- відданість іншим/ Committed to Others;
- сталі особистісні цінності/ Strong Personal Values;
- персональне лідерство/ Personal Leadership.

*Корпоративні критерії виміру репутації:*

- ефективний менеджмент/ Effective Management;
- цінність кожного акціонера/ Shareholder Value;
- ділова етика/ Business Ethics;
- надійне корпоративне управління/ Good Corporate Governance;
- інноваційність/ Innovative;
- відкритість/ Transparent;
- соціальна відповідальність/ Social Responsibility;
- сталі корпоративні цінності/ Strong Corporate Values;
- лідерство у своїй галузі/ Industry Leadership» [33; 12].

Як бачимо, з наведених інтерпретацій можливих складових репутації досить складно виділити принаймні декілька ключових компонентів. Кожний з авторів намагається запропонувати власну класифікацію з огляду на своє

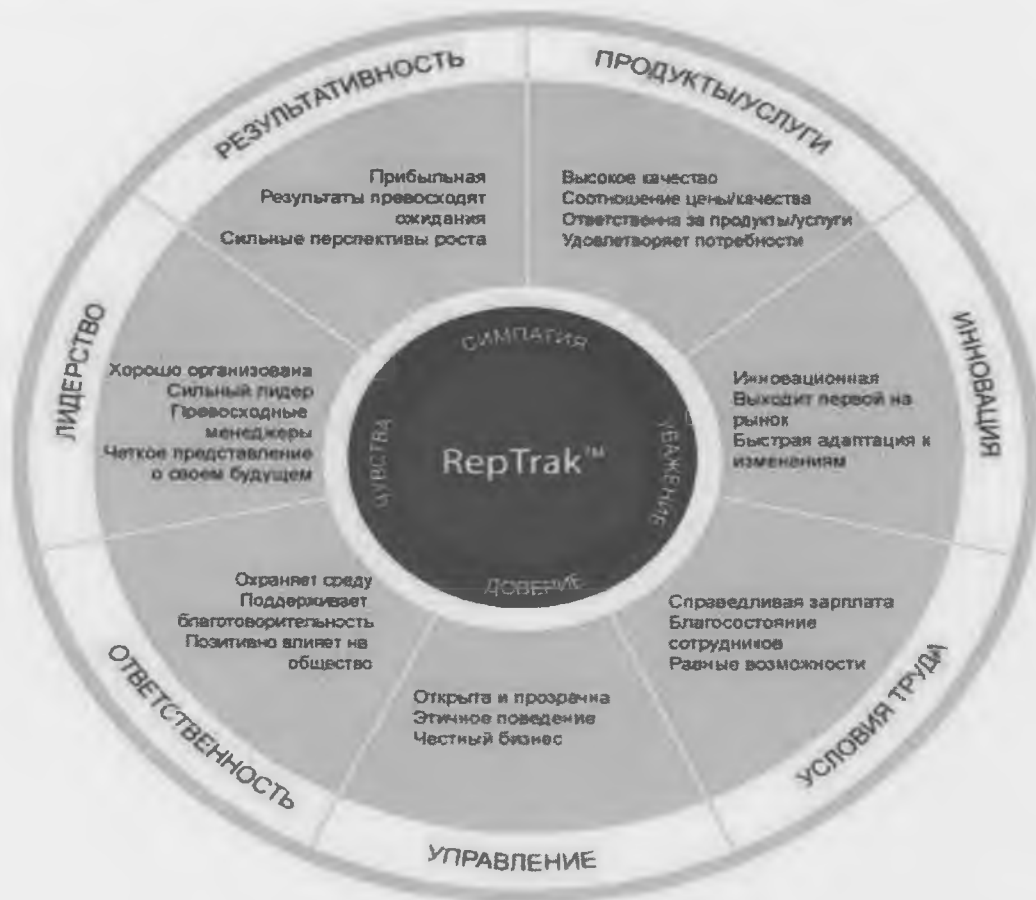


Рис. 1.1. Система оцінки репутації компаній Global RepTrak™ (за даними Інституту Репутації, 2006 р.)

розуміння поняття репутації. Проте, порівняно з поодинокими спробами окремих фахівців в галузі Public Relations, вже згадуваний Інститут Репутації 2006 року розробив та впровадив систему Global RepTrak™ (Рисунок 1.1) саме для оцінки репутації компаній. Головна ідея, що покладена в основу цієї системи, полягає в положенні, що репутація базується на емоційному ставленні стейкхолдерів до організації, а тому може бути виміряна в чотирьох основних напрямках: симпатія, довіра, відчуття та повага в цілому до компанії [23].

Як видно з вищенаведеної таблиці, оцінка репутації відбувається з урахуванням семи головних атрибутів репутації:

- **«Результативність/Performance** — прибуткова, високоефективна компанія, стабільні перспективи зростання;

- **Продукти/Послуги (Products/ Services)** — високоякісна продукція, яка випускається компанією з метою відповідності очікуванням споживачів, а не виключно через задоволення власних цілей;
- **Інновації/Innovation** — інноваційний підхід до ринку, швидка адаптація до змін;
- **Умови праці (корпоративна культура)/Workplace** — справедлива оплата праці, високе благополуччя співробітників, рівні умови роботи;
- **Корпоративне та соціальне громадянство (соціальна відповідальність)/ Governance&Citizenship** — бережливе ставлення до довкілля, благодійність, позитивний вплив на суспільство;
- **Лідерство/Leadership** — бізнес-процес вирізняється організованістю, харизматичний керівник, відповідальний менеджмент, чітке бачення майбутнього компанії» [9; 35].

Отже, на мою думку, саме ці складові, запропоновані Інститутом Репутації, можуть бути покладені в основу процесу формування репутації будь-якої організації. Далі спробуємо проаналізувати їх більш докладно.

Як уже зазначалося, критеріїв можна визначити безліч – скільки людей, стільки й думок. Проте Інститут Репутації спробував зробити максимальне узагальнення для того, щоб процес формування та оцінки репутації став більш простим та прозорим. З огляду на це визначений пункт «Результативність» легко вміщує в себе зазначені вище категорії добре заснованої організації, надійності та прозорості діяльності компанії. «Продукти та послуги» є однозначними в своєму трактуванні, тому тут йдеться в першу чергу про якість. «Умови праці (корпоративна культура)» вміщують в собі наведені авторами забезпечення сприятливих умов праці для співробітників, інвестування в співробітників, сталі особистісні цінності, сталі корпоративні цінності. «Інновації» також легко визначити – інвестування в дослідження та науково-технічні розробки, інноваційність діяльності загалом. «Лідерство» передбачає символ лідерства в бізнесі та персональне лідерство. «Управління» поєднує запропоновані експертами довгострокові стратегії на майбутні перспективи,

ефективний менеджмент та надійне корпоративне управління. Та, врешті-решт, «Корпоративне та соціальне громадянство (соціальна відповідальність)» є найбільш згадуваним явищем, що може розглядатися як поєднання наступних

факторів: емоційний, живий зв'язок з клієнтами та громадськістю, демонстрація етичної ділової практики, ділова етика, фокус на піклування про своїх клієнтів, зобов'язання та соціальна відповідальність перед громадою, яка перебуває на території функціонування компанії, соціальна відповідальність.

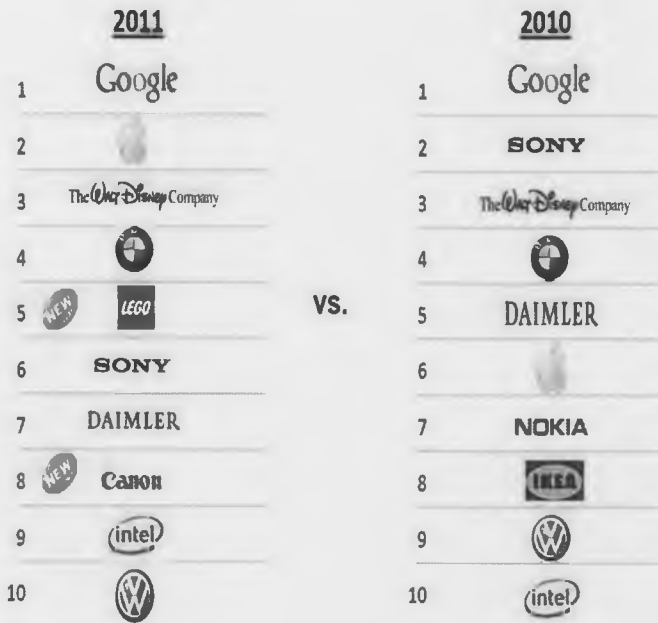


Рис. 1.2. Рейтинги ТОП-10 компаній світу (за даними Інституту Репутації, 2011 р.)

На практиці дослідження Інституту Репутації в 2011 році проводилося

### The Global Drivers of Reputation 2011

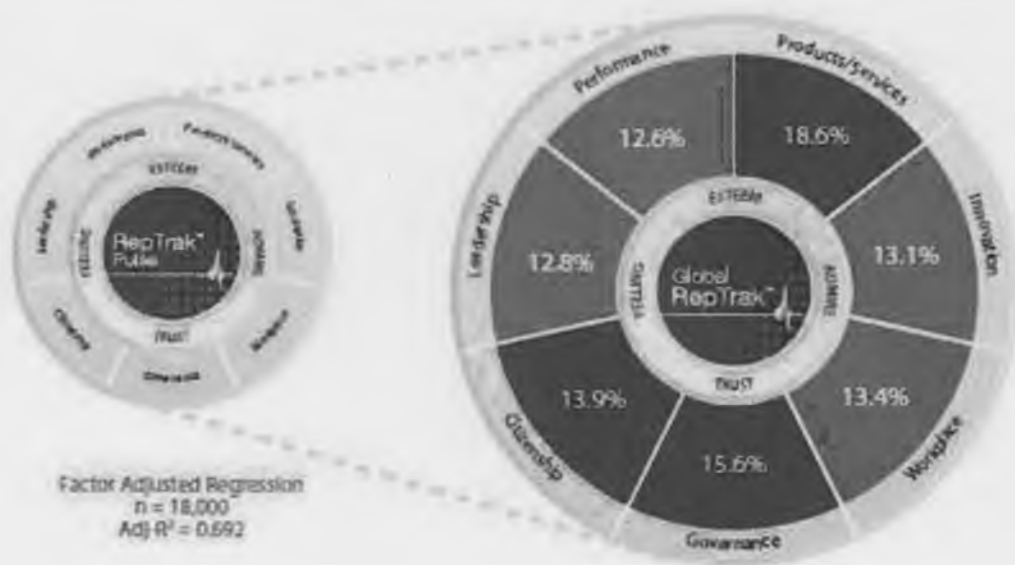
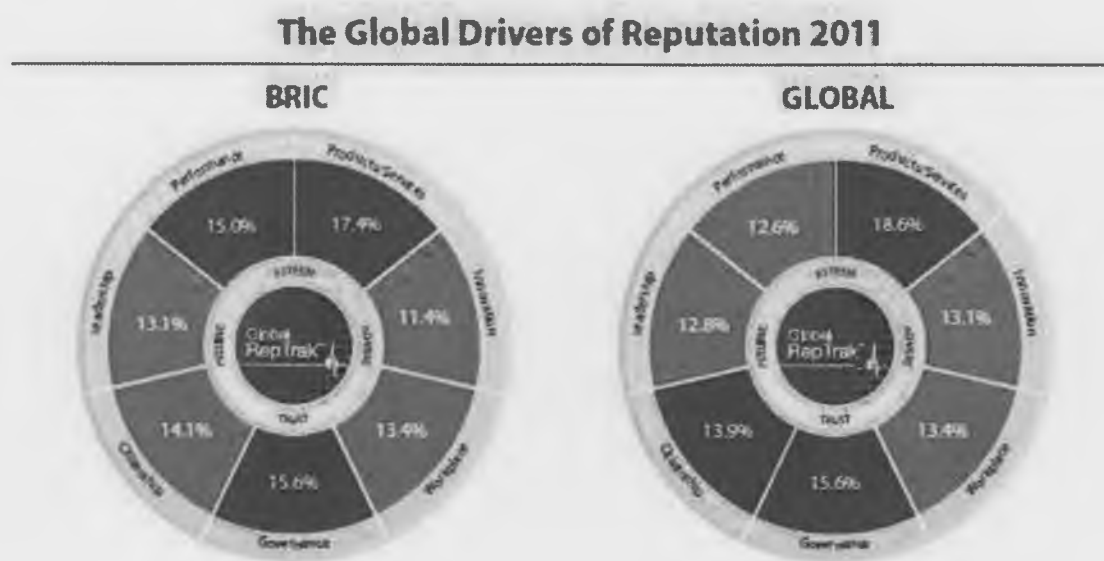


Рис. 1.3. ТОП-3 драйвери репутації (за даними Інституту Репутації, 2011 р.)

серед більш ніж 47 000 споживачів в 15 країнах. Вже другий рік поспіль Інститут Репутації ідентифікує компанії, які входять до рейтингу, та аналізує фактори, які дозволили вибрати саме таку групу компаній, що отримали високу оцінку з боку споживачів. Це дослідження є частиною великого щорічного дослідження, що оцінює 2800 компаній у 41 країні. За результатами цього аналізу в 15 країнах світу компанія Google (Рисунок 1.2 [29; 9]) оцінюється як найпопулярніша компанія вже другий рік поспіль. За нею слідують Apple, Walt Disney Company, BMW, і LEGO. Sony опустилася до шостого місця порівняно з 2010 роком. В 2011 році Топ-3 драйверами репутації (Рисунок 1.3 [30; 9]) в усьому світі стали орієнтація на продукти/ послуги, стиль управління та соціальну відповідальність.

Окрім цього Інститут Репутації порівняв основні драйвери репутації в компаніях по всьому світу та в країнах BRIC<sup>3</sup> (Рисунок 1.4 [30; 10]):



**Рис. 1.4. Основні драйвери репутації в компаніях по всьому світу та в країнах BRIC (за даними Інституту Репутації, 2011 р.)**

Як видно з таблиці, в країнах, що розвиваються, основними пріоритетами під час формування репутації є продукти та послуги – 17,4%, управління – 15,6% та результативність – 15,0%. В свою чергу, в інших країнах світу

<sup>3</sup> BRIC (від англ. *Brazil, Russia, India, China* – Бразилія, Росія, Індія, Китай) – група найбільших за площею та населенням країн, що розвиваються.

основними цінностями є також продукти та послуги – 18,6%, управління – 15,6% та соціальна відповідальність – 13,9%. З цього можна зробити висновок, що сучасним трендом для компаній, що працюють в розвинених країнах, є соціальна відповідальність, натомість в країнах, що розвиваються все ще домінує результативність. Але позитивним є те, що показник соціальної відповідальності в країнах BRIC займає 4-те місце, що свідчить про невпинний розвиток бізнесу та його націленість на гуманістичні цінності.

Загалом, як вже зазначалося, формування корпоративної репутації розпочинається з досвіду працівників компанії, на які безпосередньо впливають різноманітні комунікаційно-інформаційні процеси всередині організації та сформований навколо неї медіа-простір. Наступний етап її формування – це оформлення та набуття чітких меж під впливом уявлень громадськості про наведені вище сім аспектів діяльності компанії. З точки зору самого процесу управління репутацією та її спрямованого активного формування, Інститут Репутації пропонує наступні кроки: створення «репутаційної платформи» та реалізація «репутаційних програм», які, в свою чергу, відшліфовують та вдосконалюють корпоративну ідентичність (чим компанія є), комунікації (що компанія говорить) та діяльність (що компанія робить). Ці заходи в комплексі дозволяють побудувати та зміцнити довірливі відносини між компанією та її стейкхолдерами, а це вже безпосередня функція зв'язків з громадськістю як систематизованої та цілеспрямованої діяльності.

Проте на практиці, як стверджує Рон Ашкенас [13], фахівець з 30-річним досвідом у сфері консалтингу, концепт репутації виглядає для більшості керівників і співробітників як «делікатна сфера», якою має займатися хтось інший, а не вони самі. «Замість цього вони розглядають це як роль керівників вищої ланки, або функцій, таких як корпоративні комунікації, маркетинг, реклама або зв'язки з громадськістю. Хоча це, безумовно, з першого погляду, вірно, однак тут не виключені й помилки. Наприклад, компанія Walt Disney постійно знаходиться на, або майже на вершині списку найавторитетніших компаній (дослідження Reputation Institute). Disney активно управляє своєю репутацією, спонукаючи кожного співробітника відчувати себе відповідальним

за розважальні продукти та послуги, які надає компанія. Тому зрозуміло, що перебування в топ-списку не є випадковістю» [13] (переклад – Д.Б.).

Хоча, не зважаючи на те, що процес формування репутації видається абсолютно непрозорим, італійські дослідники Габбїонета, Равазі та Маззола спробували виробити свій конкретний шлях для розбудови репутації організації. Зокрема, вони зазначають, що для створення та підтримки цього явища необхідно рухатися в трьох напрямках. По-перше, це знане, шановане та переконливе керівництво, починаючи з особистої репутації вищого керівника (CEO), адже ті, хто був успішним у минулому, сприймаються як такі, що можуть повторити це і в майбутньому. Особливо важливим тут також є те, що генеральний директор обов'язково має бути залучений до комунікацій компанії з фінансовою спільнотою. Поширеною є практика, коли дана функція перекладається на департамент зі зв'язків з інвесторами або на фінансового директора, однак, як зазначають автори, це помилка. Саме генеральний директор має доносити до громадськості глибоке знання бізнесу разом з економічною моделлю для створення цінності (вартості) та її ключових факторів, які мають бути керовані.

По-друге, для створення та підтримки репутації важливим є прозорість стратегічних планів компанії. Опис декількох загальних цілей не переконає ринок та громадськість у тому, що план є розумний, а менеджмент, в свою чергу, здатний його втілити. Саме тому стратегія має містити в собі чіткі та послідовні пояснення причинно-наслідкових зв'язків між екологічними тенденціями, стратегічними намірами, активними діями й заходами та ефективно завершуватися у кінцевому результаті. І, нарешті, генеральний директор повинен забезпечити періодичні бачення (доповіді-виступи-коментарі) щодо прогресу, який досягнутий при здійсненні цих планів, у тому числі й заходів, до яких потрібно вдатися, коли прогнозовані результати не будуть досягнуті.

По-третє, для репутації важливе значення має якість внутрішньої системи контролю з точки зору ефективності, надійності та незалежності від несанкціонованого доступу керівництвом. Тут необхідно підкреслити

важливість виходу за рамки нормативних вимог для розкриття інформації, щоб забезпечити в свою чергу ринок інформацією, яка переконає його (ринок), що менеджмент працює з огляду на правильний баланс між стратегічними ризиками та відповідальністю. Прикладами таких експертних оцінок діяльності менеджменту можуть бути аудиторська діяльність, пояснення того, як менеджмент і контрольна діяльність були розділені, а також свідчення про особисту репутацію аудиторів для строгості й цілісності проведених досліджень<sup>4</sup>.

Окрім цих 3-х основних напрямків розбудови репутації, визначених Габб'юнеттою, Равазі та Маззолою, інші автори – Гертсен, Ван Ріл та Беренс – своєю чергою теж досліджували проблему перебудови репутації. В ході свого ґрунтового дослідження вони змогли виявити п'ять кроків, щоб ефективно вплинути на кризову ситуацію навколо компанії, яка не влаштовує її керівництво, адже саме під час кризи організація стикається зі своєю репутацією вже як матеріальним активом, який або допоможе подолати скрутну ситуацію, або стане поштовхом до руйнування компанії.

Далі, з огляду на «цілюще» значення репутації для компанії під час кризи, наведемо покроковий професійний гайд по роботі з репутацією в кризовій ситуації:

- 1) Коли репутація організації зазнає руйнування або наявна комунікаційна криза, спершу треба негайно та чітко визначити сутність проблеми, яка призвела до такого стану. При цьому будь-яка затримка (відмова керівництва через різні обставини визнавати проблему, певна невизначеність повноважень тощо) погіршує ситуацію, адже факти все одно стануть відомі громадськості.
- 2) Після того, як з'ясовані всі вихідні дані, вище керівництво має взяти на себе відповідальність за проблеми, що виникли, незалежно від того, як це робилося в компанії до цієї конкретної ситуації. Акт прийняття відповідальності публічно та персонально сам по собі містить повідомлення для громадськості, що «проблема буде вирішена».

---

<sup>4</sup> Переклад та адаптація Д.Б. з [24; 355].

- 3) Менеджмент має бути максимально відкритий в розголошенні інформації щодо ситуації: характер проблеми, її масштаби, можливий вплив, що робиться для подолання та запобігання подальшого розвитку проблеми. Гарним є використання в таких повідомленнях технічних питань для демонстрації реального знання та розуміння проблеми.
- 4) Відповідні корпоративно-управлінські заходи мають бути прийняті для запобігання можливих майбутніх непорозумінь (йдеться про концепцію «говорити в один голос»). Сюди автори включають не лише одну концепцію в усіх повідомленнях, а й наголошують на необхідності поліпшення системи внутрішнього контролю, вжиття заходів щодо стримування вищого керівництва від перевизначення цих елементів управління, створення системи контролю з шахрайством, створення попереджувальної системи (мається на увазі система так званої «проти пожежної безпеки» в інформаційній сфері).
- 5) Компанія має гарантувати, що вона діє з дотриманням всіх норм і правил з питань бухгалтерського обліку та контролю в усіх країнах, де вона присутня. З іншого боку, це виглядає досить складно для керівництва, адже в різних країнах різне законодавство, але, попри це, компанія має в будь-який спосіб привести все до одного знаменника, якщо вона має на меті успішно функціонувати з дотриманням стратегії географічної диверсифікації та мати бездоганну репутацію<sup>5</sup>.

На нашу думку, такі, або близькі за змістом, положення мають бути знані кожним PR-фахівцем, який займається репутацією, адже незнання може призвести не лише до втрати цього найважливішого нематеріального активу, а й до руйнування самої компанії, що, в свою чергу, відобразиться й на репутації PR-фахівця.

Отже, особливості формування репутації є складним та багаторівневим процесом, неминуче обтяженим у кожному конкретно випадку всілякими несподіванками.

---

<sup>5</sup> Переклад та адаптація Д.Б. з [24; 357].

Далі спробуємо більш докладно проаналізувати, яке ж місце посідає це явище в практиці менеджменту.

## **1.2. Місце репутації в сучасному гуманістичному менеджменті та PR зокрема**

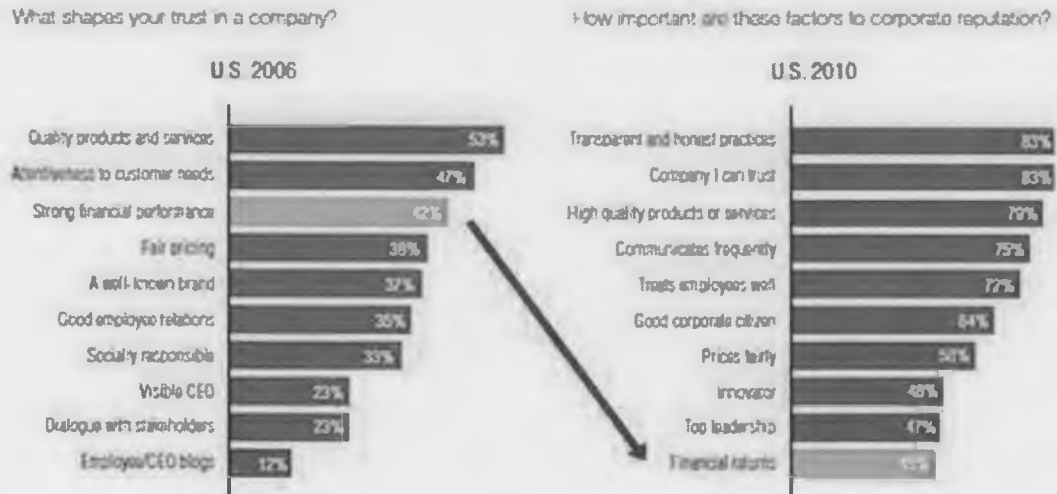
Як видно з попереднього аналізу, роль репутації в сучасному менеджменті є вкрай важливою. Без позитивної репутації компаніям важко працювати в сучасному світі. Саме репутація організацій найшвидше впливає на споживачів при прийнятті конкретних рішень. «Люди виражають більшу чи меншу підтримку компаніям в залежності від сприйняття цих компаній. Споживачі, швидше за все, купуватимуть продукцію компаній, яким вони довіряють, працюватимуть в компаніях, які вони поважають, і рекомендуватимуть компанії, які вони люблять» [37]. Рон Ашкенас [13] зазначає, що лише 39% вибору продуктів та послуг відбувається через сприйняття цих продуктів, тоді як 61% прийнятих рішень засновано на сприйнятті саме компанії, яка пропонує продукт або послугу. «Без впевненості в репутації повсякденні рішення споживачів щодо продуктів та послуг, які варто придбати, кого найняти та куди влаштуватися на роботу, в які акції інвестувати, який одяг придбати, навіть де жити або куди поїхати на відпочинок були б зроблені навпомацки. Репутація сьогодні є провідником у світі незнання» [18; 2]. Вона дозволяє знайти діамант серед іншого дорогоцінного каміння (коментар Д.Б.).

Репутація посідає одну з головних позицій і для керівництва компаній, адже, за твердженнями експертів, «у результаті правильно організованого репутаційного менеджменту, вартість компанії може збільшитися на 40–60 відсотків» [9; 34]. Отже, таку «цінність», як репутація, неодмінно треба плекати та примножувати. Сьогодні репутація є не просто ставленням громадськості до компанії, вона перейшла вже в один з найважливіших «нематеріальних активів» компанії, який має високу ринкову вартість, а в кризових ситуаціях працює як подушка безпеки. Окрім цього, вона є важливою для компанії з огляду на вплив, який може справляти на ринкове середовище: виховувати у

громадськості позитивне ставлення до компанії, активну поведінку стосовно продуктів та послуг, що, в свою чергу, неодмінно призводить до збільшення продажів, покращення внутрішніх стосунків з працівниками компанії, а також робить громадськість своїми «адвокатами думки» [28; 9].

У своїй презентації Мирон Василик наводить дані дослідження «Невиконані обіцянки», проведеного в травні 2003 року компанією Brunswick UBS, в контексті значення репутації для компанії та називає наступні переваги її наявності:

- професійний фінансовий менеджмент;
- високі прибутки від вкладеного капіталу;
- розширення можливостей;
- стабільне корпоративне управління;
- створення репутації компанії на міжнародних ринках;
- здійснення виплат дивідендів акціонерам [33; 17].



**Рис. 1.5. Довіра громадськості до компаній – драйвери (за результатами показує дослідження Барометру довіри Едельмана, 2010 р.)**

З огляду на отримані результати, можна стверджувати, що:

1. Нематеріальний актив «репутація» насправді стає гарантом матеріальних активів та здобутків компанії, які справляють величезний вплив на подальший успішний розвиток організації.

2. В свою чергу, Public Relations стає інструментом формування стабільної репутації та за рахунок своєї основної характеристики – налагодження двосторонньої комунікації з цільовими аудиторіями – підтримує її постійний зв'язок зі стейкхолдерами.

3. Як показує дослідження Барометру довіри Едельмана (Рисунок 1.5 [15; 6]), з 2010 року в компаніях відбулися деякі ціннісні зміни. Так, сьогодні довіра та відкритість є більш важливими, ніж якість продукції та послуг. За результатами даного дослідження поінформована громадськість схильна довіряти компаніям, які співпрацюють із недержавними громадськими організаціями з метою допомогти у вирішенні соціально важливих питань, питань екології тощо.

## РОЗДІЛ 2

### ВПЛИВ ЦІННІСНИХ ОРІЄНТИРІВ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА МЕХАНІЗМ ВИРОБЛЕННЯ РЕПУТАЦІЙНИХ PR-СТРАТЕГІЙ

#### 2.1. Актуалізація ціннісно-орієнтованого менеджменту в контексті етики сучасного бізнесу

Як видно з попереднього розділу, репутація організації є складним і багаторівневим процесом, який включає в себе абсолютно різні компоненти (від продуктів та послуг до стилю лідерства в компанії). Ми виходимо з того, що репутація – це сукупна цінність, піднесення якої має стати основною стратегією розвитку сучасних компаній. В свою чергу не менш важливим питанням є визначення способу, пошук шляхів (мовою менеджменту – тактики) реалізації даної стратегії. І тут надто багато залежить від стилю ведення бізнесу, пошуків ціннісних орієнтирів менеджменту в цілому. В теорії та практиці багатьох наук (економіка, філософія, менеджмент тощо) такий стиль відносять до сфери етики бізнесу [2], тобто від необхідності управляти компанією в сучасному суспільстві з огляду на поставлені соціально відповідальні цілі.

На сьогодні проблема етичного ведення бізнесу та місце етики в стратегічному управлінні є доволі актуальними питаннями. Про це може свідчити дослідження Харріса Полла – «American Attitudes to Wall Street» («Думка американців про Уолл-стріт»), проведене на початку 2009 року, яке виявило не досить втішне явище: маклери Уолл-стріт, інвестори, радники, консультанти та інші, «готові порушувати закон, якщо впевнені, що отримають великий дохід» - про що заявили 71% учасників опитування [11]. Проте ця проблема не є новою. Дослідженнями місця та значення етики в економіці свого часу займалися Б. Франклін, М. Вебер, П. Козловскі, Б. Мандевіль, К. Хоманн, Ф. Блуме-Дрез, які намагалися показати значення етики як висхідного принципу економічного розвитку. Проте, акцент на етиці стає особливо актуальним, навіть головним чинником та відправним пунктом удосконалення сучасного стратегічного управління на основі стратегії формування репутаційного капіталу. Але, як видно з дослідження, підсвідомо бізнес і досі

скоріше схильний рухатися в напрямку до «прибутків на капітал як самоціль», ніж звертати увагу на гуманістичну складову стратегічного управління з урахуванням проголошеної, як правило, високої місії організації (компанії). Тому було б доцільно проаналізувати питання взаємовідношення питань етики та економіки в теорії та практиці.

Для того, аби розкрити взаємозв'язок між економікою та етикою, а потім показати значення господарської етики, варто звернутися до П. Козловскі [7], який спочатку наголошує на 2-х головних завданнях, які економіка ставить перед собою: 1) максимально ефективний розподіл обмежених ресурсів для досягнення цілей; 2) оптимальна координація дій, які обумовлені власним інтересом господарюючих суб'єктів. Але обидві настанови мають також і етичний вимір, адже ідеалом вільного ринкового суспільства є договірна умова між індивідами, яка передбачає дотримання низки головних принципів моралі, а саме: чесності, доброзичливості, справедливості тощо. Для успішного функціонування такого суспільства автор пропонує теорію системи координації індивідів, яка потенційно здатна віднайти найбільш ефективні способи прийняття рішень для узгодження цілей та інтересів як окремих індивідів, так і суспільства загалом.

В економіці процес прийняття рішень передбачає урахування всіх можливих (прямих та опосередкованих) впливів на діяльність особистості. Це означає, що в системі координації індивідів у формі демократичного голосування має бути повною мірою реалізована умова виборчого права, а у формі ринку та цінової системи – умова необмеженого доступу до ринку. Реалізація цих умов створює рівне та вільне демократичне господарювання – жоден не може бути позбавлений формального права на участь у прийнятті рішень та доступу до ринку. Разом з тим, господарюючі суб'єкти переслідують на ринку свої власні інтереси, вигоду, тому потрібно щось, що могло б контролювати та спрямовувати досягнення економічних цілей. Таким «щось» на ринку є конкуренція, яка вимагає від господарів оптимального виробництва та продажу продукції за ринковими цінами. Проте такий не дуже цінований етикою або етично-нейтральний мотив, як максимізація прибутку, призводить

до деякого соціального блага, а саме – до ефективності виробництва. Тобто, неетична поведінка, незалежно від волі дійових осіб, немов об'єктивно перетворюється на соціально корисну діяльність.

Але, врешті-решт, економічна теорія, аналізуючи вади максимізації прибутків, задає поштовх до розвитку етичних настанов, правил і норм, що, в свою чергу, спричинює розвиток етичних передумов господарювання в цілому.

При цьому виникає ще одне дослідницьке питання, а саме, з'ясування місця етичного господарювання в умовах ринкової економіки. Якщо взяти теорію Б. Манделіля, то етика цілком знецінюється; для неї в принципі немає місця в ринковій економіці. На думку цього автора, в економічній діяльності неможлива спрямованість на добро, адже воно як мета має і негативні сторони. Саме тому немає сенсу розрізняти економічну діяльність на добру або погану. Кожна дія для когось є хорошою, а для когось – поганою. Манделіль наводить наступний приклад: пожежа для пожежників є доброю, адже дає їм можливість утримати свою родину, а для того, у кого сталася пожежа – це збитки в усіх аспектах (моральних, фізичних, матеріальних тощо). Звідси «Теза Манделіля полягає в тому, що в ринковому суспільстві вже неможливий послідовний етос, неможлива несуперечлива етика. Хороше – причина поганого, погане – причина хорошого. Це – повна протилежність принципу Томи Аквінського *bonum est diffusivum sui* (добро розтікається, розповсюджується саме по собі. – лат.) [7]».

Отже, питання, яке Манделіль ставить перед господарською етикою, звучить приблизно так: «Яким чином можемо ми дотримуватися вимоги робити добро, якщо ми не можемо передбачати, до яких позитивних або негативних наслідків може призвести наша діяльність при нескінченній взаємозалежності подій дійсності?». Але етика як бажання і творення добра, всупереч переконанню Манделіля, і в умовах ринку сприяє добру в економіці. «Господарське значення етики в умовах ринку виявляється в тій дії, яку надають взаємна довіра і надійність партнерів по операції на зниження витрат, укладення договорів. Воно виявляється і в просторі для вільного ухвалення рішень, яке має господарюючий суб'єкт при призначенні цін і при дотриманні

своїх зобов'язань за договорами купівлі-продажу і за трудовими договорами, – перш за все при асиметричному розподілі інформації між продавцем і покупцем і при одноразовості операції [7]». З іншого боку, як зазначає Б. Франклін, ідеальний суб'єкт підприємницької діяльності – кредитоспроможний, добропорядний, для якого власний обов'язок – капітал як самоціль. При цьому модель світу постає цілком егоїстичною та утилітарною, де чесність корисна лише тому, що дає можливість давати та брати кредит.

Проте найвище благо такої етики полягає не просто в отриманні прибутку та збагаченні, а й в тому, що разом з тим людина відмовляється від будь-яких насолод, що робить з неї певного аскета. Ця етика задає характер всього подальшого життя господарюючої людини, реалізується в ній у формі т.зв. господарського духу М. Вебера, що на практиці втілюється у формі стратегічного управління та побудові репутації компанії. Таким чином, етика має до економіки безпосереднє відношення, яке спричиняє на останню вплив, що може бути прямо обрахований у матеріальних категоріях. Прагнення отримати «все і зараз» теж має право на існування, проте, якщо звернутися до матриці VCG, така стратегія («все і зараз» ми можемо віднести до сектору «важкі діти») потребує свого подальшого розвитку для того, аби отримати стабільну частку на ринку, а для цього необхідне врахування місії організації та зрештою її етичного кодексу, який забезпечує на практиці репутацію та довіру до компанії.

З іншого боку, постає питання звідки бере свій початок етика бізнесу? Чому сьогодні необхідно впроваджувати цю концепцію в управління організацією для того, щоб мати змогу рухатися в напрямку репутації як стратегічної позиції на ринку? Чому не можна залишатися на класичних стилях менеджменту й так само успішно будувати репутацію організації? Для того, щоб дати відповіді на ці запитання, спершу необхідно простежити шлях, яким етика прийшла до бізнесу.

## 2.2. Проникнення елементів етики в сферу бізнесу

Етика (давн. Грецькою – «звичай») – це наука про мораль [4], що є системою неформалізованих поглядів, уявлень, норм та оцінок, що регулюють поведінку людей у суспільстві [8]. Важливим компонентом цього визначення є елемент «люди в суспільстві» - етика є правилом поведінки людей, що є частинами певного цілого (родина, група, спільнота), тобто вона вже апріорі є гуманістичною, націленою на людську поведінку. З огляду на це, з історичним розвитком суспільства трактування етики змінювалося, акценти зміщувалися. Так, наприклад, в Античності щастя людини розцінювалося як благородна розумна поведінка незалежно від характеру ситуації, в якій ця поведінка проявляється. В епоху Середньовіччя ця концепція під впливом християнства доповнилася ще й благородним походженням людини, яка наслідує моральні ідеали. Із появою капіталізму в Нові часи перевагу отримала практично-утилітарна налаштованість індивіда та основними цінностями стали гроші, багатство, соціальне становище та веберівський дух капіталізму, про що йшлося раніше. І вже на цьому етапі історичного розвитку суспільства можна побачити, що з відкриттям такого явища як «ринок», відомі до цього людські правила поведінки в суспільстві (етика) увійшли туди разом з людиною та отримали своє переродження – протоетика бізнесу, яка знайшла для себе два можливі шляхи розвитку: практично-утилітарний шлях з орієнтацією на користь та моральний шлях, з орієнтацією на добро. Проте, розвиток етики бізнесу продовжив рухатися у напрямку користі, матеріального збагачення та накопичення матеріальних ресурсів, в результаті чого вже у XVIII столітті компанії зіткнулися з проблемою ефективного розподілення обмежених ресурсів, що було описано А. Смітом. Після цього ще два століття етика бізнесу продовжувала бути практично-утилітарною та егоїстичною. Репутація компанії переважно асоціювалася з обсягами виробництва та потужністю компанії: чим вона більша, тим більше їй довіряли.

Тепер звернемося до класичних моделей управління, які стануть підтвердженням наведеної думки.

В теорії менеджменту виділяють наступні «класичні» підходи до управління:

- 1) науковий менеджмент (кін. XIX – поч. XX ст.: Ф. Тейлор, Г. Гант, Ф. Гілберт) – перевага надається ефективній організації виробництва, раціональності побудови цього процесу, менеджмент є переважно промисловим;
- 2) адміністративний менеджмент (поч. XX – сер. XX ст.: А. Файоль, М. Фоллет) – перевага надається вже самому процесу організації роботи компанії: планування, організація, командна робота, координування та контроль;
- 3) концепція бюрократичних організацій (поч. XX – сер. XX ст.: М. Вебер) – перевага надається чіткому визначенню повноважень та відповідальності, формальній звітності, в основі всього цього – раціональний розподіл роботи в межах компанії;
- 4) школа людських стосунків та поведінкових наук (поч. XX – сер. XX ст.: Е. Мейо, П. Друкер, А. Маслоу) – перевага надається людській взаємодії один з одним в процесі виробництва та діяльності компанії, мотивації та особливостям поведінки співробітників, відбувається вироблення способів управління людськими стосунками.

Як бачимо, з початку і до середини XX століття менеджмент проходив стадію переоцінки власних засадничих цінностей – в один час можна простежити наявність 3-х різних шкіл. Тому є вагомими підстави стверджувати, що історія змусила людство зрозуміти, що корисливе ведення будь-якої діяльності вже не дає таких значних результатів, адже ринки переповнені, в них відсутній якісний розвиток. З огляду на це, думка Ф. Тейлора про те, що «в минулому людина була на першому місці, а в майбутньому її замінить система [32]» не підтвердилася. Людина завжди є на першому місці, адже тільки вона є активним суб'єктом, який створює, організовує та управляє реальністю. Технології, інструменти, система – все, що створено людиною, є другорядним по відношенню до неї та не може існувати окремо. Натомість в своїй системі

Тейлор «дегуманізував як працівника, так і культуру праці [32]». В свою чергу, щойно відкриті ефекти глобалізації та інформаційного суспільства, поступовий перехід від екстенсивних до інтенсивних методів ведення господарства, все ж таки призвели разом до переосмислення такого підходу, і вже школа людських стосунків є підтвердженням такого переродження менеджменту – система не відкинута як така, але основний акцент вже зроблений на людський фактор, усунені технічні та деперсоналізовані компоненти управління, співробітник отримав інтегроване місце в компанії, здатність будувати співпрацю замість того, щоб продовжувати бути виключно інструментом виробництва.

Основоположник цієї школи, Е. Мейо, вважав, що необхідно враховувати не лише фізичну здатність людини працювати, але й варто навіть більше зосереджуватися на соціальних потребах людини, адже цей чинник мотивує більше, ніж заробітна плата. Людина має почувати себе індивідуальністю серед групи інших людей, адже саме в соціальних стосунках (а не в оперативній функції) особистість швидше шукає основного задоволення. З огляду на це і впливати ефективніше на неї можна через соціальні групи, з якими людина себе ідентифікує, ніж засобами спонукання або контролю. Отже, весь процес менеджменту має бути побудований з урахуванням людського гуманістичного фактору.

Звідси напрашується логічний висновок: якщо до працівника ставляться з повагою, цінують його як особистість, а не лише як засіб виробництва, тоді й він, своєю чергою, поважає компанію, що виливається у гармонічне існування організаційної системи. Така гармонія призводить до стабільності компанії, її довіряють, до неї прислуховуються конкуренти, її продукти та послуги користуються попитом, що все разом складає позитивну та стабільну основу репутації.

Отже, вищою цінністю, на яку має бути націлений менеджмент, що прагне мати добру репутацію, є працівник, який сприймається в перше чергу

людиною, а вже потім – співробітником компанії. Проте менеджмент не стоїть на місці, концепції постійно вдосконалюються, орієнтованість на людину доповнюється й іншими цінностями, хоча й залишається бути основною.

Перейдемо тепер до сучасної моделі менеджменту, яка також орієнтується на ціннісний підхід (англ. – value-based management).

### **2.3. Ціннісно-орієнтований менеджмент як сучасний стиль управління організацією**

Свого часу переосмислення теорії Тейлора призвело, як показувалося вище, до появи концепції Е. Мейо, де в управлінні наголос робиться на людський фактор. Ефективне впровадження такого стилю в компаніях виявило деякі слабкі місця, що стимулювало менеджмент рухатися далі. Так, необхідними стали нові підходи до мотивації працівників, з одного боку, та підвищення продуктивності та якості їхньої роботи, з іншого. З огляду на такі потреби, Центр економічної та соціальної справедливості (The Center for Economic and Social Justice CESJ) в Арлінгтоні, штат Вірджинія, розробив комплексний ціннісно-орієнтований підхід до управління організацією з урахуванням всіх попередніх прорахунків – «Value-Based Management» (далі VBM).

Якщо визначати VBM взагалі, тоді цей стиль управління можна назвати своєрідною концепцією, а не просто набором технік та інструментів. Сьогодні концепція VBM – це успішна конкурентна стратегія, яка дозволяє захоплювати не лише регіональні та локальні ринки, але й міжнародні, вона дозволяє робити акцент на цінностях та правах як кожного працівника-індивіда, так і інших компаній-партнерів. Така клієнто-орієнтована філософія бізнесу, що неодмінно має своїм фундаментом цілий спектр гуманістичних цінностей, пропонує компанії можливість подивитися на себе як на комплексну цінність, якою необхідно управляти за певним логічним алгоритмом для того, щоб ефективно рухатися у напрямку формування репутації організації як важливого нематеріального активу.

Концепція Value-Based Management наслідує теорію економічної справедливості, яка була висунута засновником системи ESOP (Employee Stock Ownership Plan) Луї Келсо та філософом Мортімером Адлером. Ці два автори розробили концепцію, яка й була покладена в основу VBM – системний підхід, що спрямований на залучення в роботу компанії кожного окремого індивіда (співробітники, партнери тощо): 1) максимально повно брати участь у житті компанії в якості працівника, з одного боку, та власника, - з іншого; 2) отримувати справедливий розподіл ресурсів відповідно до зробленого ним внеску в розвиток компанії в якості працівника та власника; 3) організовуватися з іншими учасниками-працівниками в групи задля вирішення проблем або коригування відхилень в управлінській системі, що впливають на розподіл ресурсів та обов'язків. Таким чином, через цю систему відбувається максимальне розлиття компанії в кожній окремій живій одиниці – VBM надає можливість працівникові відчувати себе акціонером компанії, від якого залежить успіх цієї організації, що матеріально виражається в конкретних бонусах і преміях цьому ж співробітнику.

Отже, система Value-Based Management об'єднує в собі такі концепти, як право власності співробітників на акції компанії, бонуси за результативну діяльність, поширення інформації про право власності та іншої фінансової інформації, а також структурований проактивний менеджмент та керівництво. Варто підкреслити, що впровадження такого стилю управління підсилює всю систему внутрішніх комунікацій (IntCom)<sup>6</sup>, наголошуючи на взаємозалежності між кожним співробітником в компанії, відділами та загальним прибутком, що дозволяє вдосконалювати обслуговування клієнтів та підсилювати конкурентне становище на ринку. «Досвід показує, що там, де діяльність підкріплюється системою VBM та культурою володіння акціями компанії, працівники отримують можливість приймати більш обґрунтовані рішення, дисциплінують власну поведінку та більш ефективно працюють разом як одна команда. Через те, що кожна людина вносить свій вклад, ризикує та є активним власником акцій, вона, як працівник, за допомогою Value-Based Management отримує

---

<sup>6</sup> IntCom (Internal Communications) – внутрішні зв'язки із громадськістю в компанії.

можливість формувати та об'єднувати особисті інтереси навколо результатів діяльності компанії та її корпоративних цінностей [32]» (переклад – Д.Б.).

Проте для того, щоб зрозуміти чим VBM може бути корисним для формування репутації організації, спершу необхідно проаналізувати цю систему за її складовими. Портал Valuebasedmanagement.net виділяє декілька підходів до розуміння аналізованого стилю управління. В одному з підходів компонентами визначаються наступні положення:

- 1) створення вартісної цінності (способи збільшення або генерування максимальної майбутньої цінності – стратегія);
- 2) управління цією цінністю (управління, управління змінами, організаційна культура, комунікації, лідерство тощо);
- 3) вимірювання цінності (оцінка) [36].

Як бачимо, тут немає нічого особливого, адже будь-який процес управління характеризується за цими трьома складовими: створення, управління, оцінка. Тому варто продовжити структурний аналіз системи VBM. Організація The Center for Economic and Social Justice (CESJ), наприклад, пропонує свій погляд на дану проблему, розуміючи VBM як «етичну основу успіху в бізнесі через баланс моральних та матеріальних цінностей [32]». В структурі Value-Based Management вона виділяє також 3 компоненти:

- «1) Фундамент загальнолюдських моральних цінностей, починаючи з внутрішньої цінності кожної людини – кожного працівника, клієнта та постачальника;
- 2) Успіх на ринку на основі надання максимальної цінності – вищої якості за нижчими цінами – для клієнта;
- 3) Нагороди та бонуси в залежності від зробленого внеску в розбудову компанії – як індивідуально, так і командами, як робітниками, так і власниками [32]».

Вже з цього пояснення проглядає необхідна для формування репутації стратегія діяльності компанії, зокрема – створення додаткової цінності організації на основі поваги працівника як особистості, виробництва якісної продукції за оптимальними цінами та справедливої оплати праці. Таким чином,

зادля ефективного формування репутації ці компоненти VBM можна реалізувати наступними послідовними кроками:

1. Корпоративне управління має бути заснованим на загальних моральних цінностях, які дістають форму наступних цінностей компанії: етичні принципи та норми діяльності (етичний кодекс); корпоративна культура; цілі та місія організації, які практикуються кожним співробітником і періодично переглядаються та вдосконалюються.

2. Основна діяльність компанії має бути спрямована на збільшення цінності для клієнтів. На цьому етапі система Value-Based Management пропонує математичний підхід до визначення сформованої цінності шляхом наступної формули (2.1):

*Формула 2.1*

$$V = Q / P, \text{ де}$$

V – Value/ Цінність;

Q – Quality/ Якість;

P – Price/ Ціна.

Ця формула показує, що цінність зростає тоді, коли зростає якість продукції, а ціна знижується. Зацікавленість в такому клієнто-орієнтованому сервісі є надзвичайно корисною для компанії в цілому, адже саме споживач є безпосереднім платником заробітної плати кожного співробітника.

3. Необхідне проведення оптимізації системи винагород та компенсацій з огляду на ціннісний внесок кожного співробітника та справедливої оплати цього внеску. В системі VBM пропонується наступна методика налагодження ефективної роботи системи винагород:

- бонуси раз на місяць, на два місяці або щоквартально мають бути визначені відповідно до результативності кожного працівника;
- річні, корпоративні бонуси мають визначатися за допомогою формули , що прив'язує результативність кожного співробітника до загального прибутку компанії;
- структурована програма часткової власності співробітників акціями компанії, націлена на отримання прибутку та підкріплена готівковими виплатами

дивідендів, допомагає зміцнити розуміння кожним співробітником та власником компанії важливості довгострокової орієнтації при веденні діяльності.

В результаті запровадження таких дій, компанія отримує можливість швидко підвищити продуктивність своєї роботи, якість пропонованої продукції чи послуг, що безперечно призводить до посилення позицій на ринку та її репутації загалом. Людино-орієнтована концепція Value-Based Management, як видно, є не просто ціннісно-орієнтованим стилем управління, а, як зазначалося раніше, самодостатньою філософією бізнесу, яка допомагає не просто успішно працювати, але й створювати нематеріальні цінності, за які інвестори готові платити величезні гроші.

#### **2.4. Вплив VBM на гуманістичну переорієнтацію класичних репутаційних стратегій**

З огляду на попередній аналіз концепції Value-Based Management не дивним є те, що цей стиль управління націлений не лише на певний сегмент менеджменту, а є комплексним засобом для побудови ціннісної репутації організації. В результаті цього, всі кроки, які знаходять свою реалізацію під час впровадження VBM, передбачають інституційне оформлення таких елементів діяльності компанії, як відповідальність, ризики, нагорода в загальній організаційній структурі. Проте, якщо більш детально аналізувати вплив такого стилю управління на компанію, можна виділити наступні сфери, що зазнають істотних змін [32]:

- корпоративні цінності та бачення;
- стиль керівництва та вміння/ навички;
- корпоративне управління;
- управління за принципом «відкритої книги»;
- операції;
- комунікації та обмін інформацією;
- навчання та освіта;
- заробітна плата та нагороди;

- скарги та судові рішення;
- колективні переговори з профспілками;
- майбутнє планування.

Отже, як бачимо, VBM дозволяє налагодити гармонійну роботу між названими сферами, узгодити між собою всі наявні правила, принципи та норми діяльності, відкинути зайве, вдосконалити проблемні місця управління та визначити нові гуманістичні орієнтири побудови власної репутації. Окрім цього Value-Based Management допомагає розширити можливості співробітників, підвищити їхню людську гідність і разом з тим якість життя як всередині, так і за межами робочого місця.

З огляду на все вище зазначене, на сьогодні необхідним є розробка теорій етично-стратегічного впливу на організацію, які нададуть змогу обраховувати можливі втрати та здобутки організації, яка має намір застосовувати в своїй PR-діяльності етичні принципи та концепцію VBM для формування репутації.

Наразі в системі Value-Based Management вже існують деякі підходи, методи та інструменти, які ми особисто спробуємо адаптувати до галузі PR, адже формування репутації є багатоаспектний процес, що потребує різнобічного аналізу та переосмислення зізноманітних ситуацій.

### **Аналіз трьох «К»: «Компанія», «Клієнти», «Конкуренти» (3 Cs Analysis)**

У даному випадку відштовхуємося від «3 Cs Analysis», автором якого є Субхаш С. Джейн, професор маркетингу у Школі ділового адміністрування університету штату Коннектикут (США) [27]. Згідно його методу, основним завданням маркетингової стратегії, а в нашому випадку шляхом перенесення її на сферу PR – зокрема, репутаційні PR-стратегії, – це ефективне позиціонування компанії на ринку за допомогою акцентування уваги на власних очевидних перевагах порівняно з конкурентами.

Далі беремо до уваги наступні характеристики якісної стратегії, виокремлені С. Джейн:

- 1) чітко виділений та сегментований ринок діяльності компанії;
- 2) задоволення потреб ринку власними конкурентними перевагами компанії;

3) як результат – позиція лідера ринку, перемога над схожими параметрами конкурентів.

Ці три характеристики ми, своєю чергою, вмонтуємо в концепцію аналізу трьох «К» («Компанія», «Клієнти», «Конкуренти») у вигляді 3-х напрямків, на які має бути зосереджена репутаційна стратегія. Ці три напрями (елементи) утворюють геометричний трикутник стратегії маркетингу. Далі С. Джейн пропонує свій погляд на розробку маркетингового плану, який, з огляду на мету нашої роботи, є важливим і цілком доречним, щоб вмонтувати і його в механізм вироблення PR-стратегій. Тепер спробуємо показати, як це буде виглядати в контексті PR.

Для розробки репутаційної PR-стратегії певної компанії беруться до уваги такі обставини:

- ситуація всередині самої «Компанії»: корпоративні відносини, їх реальне та бажане виявлення, сильні та слабкі сторони<sup>7</sup>;
- ситуація щодо «Клієнтів»: реальні та потенційні споживачі;
- ситуація щодо «Конкурентів»: реальні та потенційні конкуренти.

Дослідження цих обставин дозволяє знайти максимально ефективний шлях позиціонування на компанії ринку, щоб якомога далі відмежуватися від конкурентів. Отже, запропонована стратегія має містити в собі: інформацію про окреслення ринку (де саме компанія має здійснювати свою діяльність); ймовірні способи позиціонування на ринку порівняно з конкурентами; можливий та бажаний час позиціонування та реалізації стратегії в тактичних діях. На нашу думку, названі елементи позиціонування є особливо важливими для вироблення репутаційної PR-стратегії, оскільки дозволяють не просто досягти найближчої поставленої мети, а забезпечити відповідне до конкретної ситуації вирішення загальної проблеми, яка сформувалася навколо компанії. Адже звертання до контексту PR – це завжди з'ясування певної невідповідності чогось в реальному часі тому, що склалося або в уявленнях керівників компанії, або на папері у вигляді невважених рішень.

<sup>7</sup> На цьому етапі доречним є використання SWOT-аналізу, але з врахуванням об'єкту дослідження, а саме – корпоративна ситуація в компанії.

### **Матриця оцінки можливостей (Opportunity Evaluation Matrix)**

Дана матриця представлена в роботі Роджера Керіна, професора маркетингу Університету Міннесоти, та Роберта Петерсона, професора маркетингу Університету штату Кент [20]. Вона використовується тоді, коли компанія хоче вийти на нові ринки для отримання додаткового прибутку, а в нашому випадку – потребує розбудови репутації з огляду на нову діяльність. Але спочатку необхідно дати прояснення поняття «можливостей». У даному випадку йдеться про нові сегменти споживачів, з'ясування незадоволених потреб клієнтів або нові варіанти вирішення проблеми задоволення вже відомих потреб. Якщо перекласти дану матрицю на сферу PR, то вона виявляється досить корисною для оцінки реальної спроможності, потенціалу компанії відкрити для себе нову сферу діяльності (реалізувати нові можливості).

Привабливість такої нової можливості досліджується в матриці Р. Керіна та Р.Петерсона з урахуванням таких категорій:

- сила конкуренції на ринку;
- ступінь клієнтських потреб;
- кількісне дослідження рівня попиту та можливостей його задоволення;
- аналіз соціальних, політичних, економічних і технологічних умов<sup>8</sup>;
- аналіз потенційних сил компанії.

Автори наголошують, що ці п'ять категорій необхідно аналізувати з урахуванням наступних параметрів:

- сегментація аудиторії (*«Які групи споживання існують на ринку і які конкуруючі компанії їх обслуговують?»*, *«Що впливає на мотивацію до покупки в різних групах?»*, *«Як відрізняються рівні попиту в різних групах?»*, *«Чи впливають на поведінку споживачів зовнішньоекономічні сили?»*, *«Чи можемо ми задовольнити попит цих груп споживання?»*);
- потреби аудиторії (*«Які компанії, та які потреби задовольняють?»*, *«Які потреби залишаються незадоволеними?»*, *«Наскільки стійкі або мінущі*

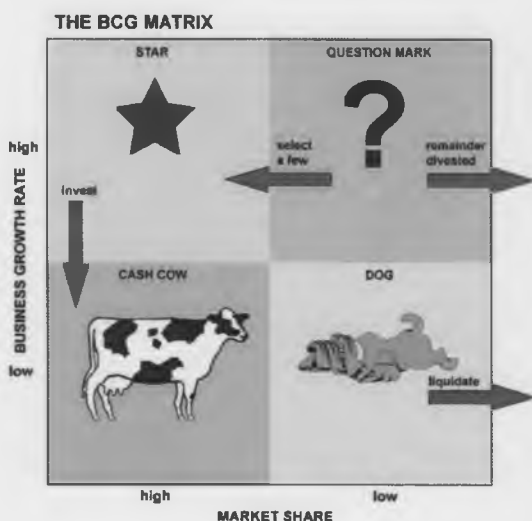
<sup>8</sup> Дана ситуація передбачає PEST-аналіз.

ці потреби?», «Чи впливають на розподіл потреб зовнішньоекономічні сили?», «Які з потреб ми можемо задовольнити? »);

- необхідні фінансові ресурси («Які стратегії задоволення попиту використовують конкуренти?», «Чи змінюються технології задоволення потреб?», «Чи змінюються засоби задоволення потреб під впливом ринкової пропозиції?», «Чи впливають на їх еволюцію зовнішні соціально-економічні сили ? »,« Чи є у нас фінансові, матеріально-технічні та організаційні ресурси для задоволення потреб на новому рівні? »).

### Матриця Бостонської консалтингової групи (BCG)

Більш детально розробленою моделлю зі стратегічно-управлінського інструментарію, яку можна перевести зі сфери стратегічного управління в галузь PR, є матриця BCG. Ця матриця була свого часу проаналізована автором даної дипломної роботи у статті «Вироблення PR-стратегій для компанії на основі аналізу показників частки ринку та темпів зростання ринку» [1].



Матриця BCG запропонована засновником Бостонської консалтингової групи Брюсом Д. Хендерсеном для аналізу актуальності продуктів компанії, виходячи з їх положення на ринку щодо зростання ринку даної продукції та аналізу частки ринку. В основу даного методу було закладено дві концепції: життєвий цикл товару (вертикальна вісь) та ефект

**Рис. 2.1. Матриця BCG**

масштабу виробництва (горизонтальна вісь). З огляду на ці параметри, головним висновком даного методу є твердження, що для компанії ефективніше, коли продукт має більшу частку на ринку або коли цей ринок швидко зростає. Проте ця матриця може бути застосована не лише в стратегічному плануванні, а й має бути врахована при PR-плануванні стратегічних комунікацій з цільовими групами громадськості. Адже місце

компанії на ринку спричиняє методи комунікації, її обсяги, технології звертання до цільових груп.

Спробуємо виробити PR-стратегії з огляду на сегменти матриці BCG.

В матриці BCG виділено 4 сегменти: зірки, дійні корови, собаки, знаки питання [31].

1) Зірки (Star) показують високе зростання та велику частку на ринку. Такі компанії (або СБО<sup>9</sup>) використовують велику кількість грошових коштів на свій розвиток. Зазвичай це лідери на ринку (або в бізнесі компанії). Тому вони неодмінно приносять високі прибутки. При правильному менеджменті утримання частки Зірок (Stars) на ринку призведе до переходу компанії (або СБО) до статусу Дійної корови (Cash Cow).

2) Дійні корови (Cash Cow) на матриці BCG знаходяться в положенні «низьке зростання на ринку», але мають велику частку. Для таких компаній оптимальними є мінімальні інвестиції, адже на ринку помітні низькі темпи зростання.

З огляду на практику, дійні корови (Cash Cow) – це вчорашні Зірки, що приносять стабільний та високий прибуток (або складають основний актив компанії).

3) Собаки (Dog) знаходяться в стані низького зростання ринку та володіють низькою часткою. Компанії такого типу зазвичай витрачають багато коштів на утримання своїх позицій та не приносять високого прибутку. Як зазначають консультанти BCG, необхідно уникати положення Собаки (або зменшувати кількість СБО в компанії, які знаходяться на цьому етапі розвитку). Якщо Собаки зовсім не приносять прибутків, то інвестування є зайвим і варто ліквідувати таку СБО або компанію.

4) Знаки питання (Question Mark) представляють компанії, які знаходяться у стані високого зростання ринку, але мають низьку частку. В такому випадку тут необхідні великі інвестиції через швидке зростання ринку, але, з іншого боку, маленька частка не дає можливості отримувати прибутки. Якщо частка на ринку залишається незмінною, то Знаки питання (Question Mark) просто

---

<sup>9</sup> СБО – стратегічна бізнес одиниця

поглинуть велику кількість грошових коштів. Консультанти стверджують, що для компанії у стані Знаків питання є декілька можливих стратегій: або робити серйозні інвестиції для захоплення більшої частки ринку, або продавати бізнес, або нічого не інвестувати і одержати можливий залишковий прибуток.

Спробуємо тепер виробити загальний план до репутаційних PR-стратегій на основі результатів матриці BCG:

1) Зірки (Star): використовують велику кількість грошових коштів на свій розвиток – можливість більше витратити на PR. Тут зрозуміла стратегія розвитку та вдосконалення репутації. З огляду на це ефективними та важливими для розробки PR-стратегій є наступні кроки:

- Інформаційний супровід запуску нових проектів та послуг компанії: інформаційна присутність підтримує унікальну репутацію та імідж компанії.
- Крос-медіа промоушн-кампанії - технологія просування інформації, продукту або проекту з використанням різних медіа-платформ: нова технологія дозволяє швидше та ефективніше отримати доступ до ЦА.
- Робота з користувачами, адже лояльні користувачі - це найважливіша цільова аудиторія будь-якого бізнесу.

2) Дійні корови (Cash Cow): помірна, виважена стратегія PR має бути спрямована на утримання своїх позицій ринку, а з точки зору репутації – акцент на стабільності. Тому в першу чергу увага PR-спеціалістів має бути спрямована на:

- Інформаційний супровід запуску нових проектів та послуг компанії - це можливість виділитися товаром або послугою, управляти ціноутворенням. Тому товар (послуга) «унікальні», сама ця «унікальність» цей товар продає. Завдання спеціалістів – повідомити ЦА про товар і акцентувати увагу на репутації. Як результат – використовуються шаблонні креативні рішення (які рідко можна назвати оригінальними) і більш активне використання (без повного розуміння цілей і завдань) технологій реклами та PR.
- Робота з користувачами – підтримка своєї лояльної ЦА.
- Оптимізація інформаційних потоків всередині компанії – дозволяє підвищити корпоративний дух компанії, що впливає на ефективність роботи працівників.

3) Собаки (Dog): витрачають багато коштів на утримання своїх позицій, отже очевидно є агресивна PR стратегія, що має нападницький та завойовницький характер. Важливими є такі заходи:

- Формування іміджу та ідентичності компанії - цікавий логотип, цікава назва та незвичайна реклама дозволяє кольорово виділитися серед конкурентів.

- Просування через ЗМІ - для того, щоб забезпечити постійну присутність в інформаційному просторі, потрібно або писати статті, або створювати інформаційні приводи, цікаві для журналістів. Іншими словами, події повинні бути досить вагомими, значущими, а не висмоктаними з пальця. Тут має діяти спланований event-менеджмент.

- Інформаційний супровід запуску нових проектів та послуг компанії - здатність забезпечити інформаційну присутність в якості однієї з основних компетенцій компанії. Можна придумувати все, що завгодно, - але врешті-решт саме факти вміють говорити за себе.

- Крос-медіа промоушн-кампанії - технологія просування інформації, продукту або проекту з використанням різних медіа-платформ.

Проте якщо Собаки зовсім не приносять прибутків, то інвестування є зайвим і варто ліквідувати таку компанію.

4) Знаки питання (Question Mark): необхідні великі інвестиції через швидке зростання ринку. З огляду на це великого інвестування потребує й репутація, саме завдяки якій є можливість втримати свої позиції на ринку через інформаційну присутність й спробувати завоювати нові частки. Одними з найвпливовіших кроків можуть стати наступні:

- Формування унікальної репутації компанії, що ґрунтується на унікальних конкурентних особливостях продукції чи послуг. Формування іміджу та ідентичності компанії.

- Просування через ЗМІ (так само, як і в стані Собаки) - для того, щоб забезпечити постійну присутність в інформаційному просторі, потрібно або писати статті, або створювати інформаційні приводи, цікаві для журналістів. Іншими словами, події повинні бути досить вагомими, значущими, а не висмоктаними з пальця. Тут має діяти спланований event-менеджмент.

- Інформаційний супровід запуску нових проектів та послуг компанії (так само, як і в стані Собаки) - здатність забезпечити інформаційну присутність в якості однієї з основних компетенцій компанії. Можна придумувати все, що завгодно, але врешті-решт саме факти самі вміють говорити за себе.

- Крос-медіа промоушн-кампанії (так само, як і в стані Собаки) - технологія просування інформації, продукту або проекту з використанням різних медіа-платформ.

Таким чином, Знаки питання потребують або PR-стратегії, що націлена на захоплення більшої частки ринку, або такої, що готує компанію до виходу з ринку або злиття з конкурентом, або зовсім не витратити бюджет на розробку та впровадження PR-стратегій. Для вироблення конкретного рішення необхідними є додаткові проведення досліджень різного гатунку.

Підсумовуючи, можна зробити наступні висновки:

1. Матриця BCG не є єдиною та потребує свого практичного вдосконалення. Але вже ця спроба та її попередні результати свідчить про те, що сучасний PR має можливість використовувати нові підходи для свого ефективного функціонування та формування репутації організації. Так можливими є наступні схожі дослідження, де буде виявлена спроба відкрити нові технології дослідження ситуації для вироблення якісних та ефективних репутаційних PR-стратегій.
2. Компанія, яка прагне побудувати позитивну та стабільну репутацію, необхідно має звертати увагу на всі можливі методи, які дають змогу оцінити та спроектувати ситуацію, а в нашому випадку – спроектувати можливий шлях до побудови ефективної комунікації, яка в кінцевому випадку призведе до стабільної репутації.
3. Варто пам'ятати, що якщо у внутрішніх комунікаціях та в процесі роботи взагалі до працівника ставляться з повагою, цінують його як особистість, а не лише як засіб виробництва, тоді й він, своєю чергою, поважає компанію, що виливається у гармонічне існування організаційної системи.

4. Така гармонія призводить до стабільності компанії, їй довіряють, до неї прислуховуються конкуренти, її продукти та послуги користуються попитом, що все разом складає позитивну та стабільну основу репутації.

## РОЗДІЛ 3

### ПРАКТИЧНИЙ ПІДХІД ДО РОЗБУДОВИ РЕПУТАЦІЇ

#### 3.1. Аналітика кейсів з розбудови репутації

Репутація має формуватися роками, цілою низкою спеціальних програм та заходів. Компанії, які вдаються до репутаційних акцій, часто плутають їх зі звичайною PR-активністю. Проте деякі спроби все ж таки дають бажаний результат. Для того, аби підтвердити нашу теоретичну розробку, проаналізуємо деякі практичні кейси.

*Кейс №1. «Вартість репутації» [5].*

Виконавець: департамент PR компанії «Євросевернефть».

Клієнт: Рада директорів ОАО НК «КоміТЕК» та правління керуючої компанії «Євросевернефть».

Географія проекту: Росія

Терміни: Вересень 1997 – вересень 1999.

Напрямок проекту: оновити та підтримати репутацію компанії шляхом антикризового управління

Цілі та задачі: сформувати імідж КоміТЕК як компанії, що інтенсивно оновлюється, має грамотне та творче управління, є привабливою для інвесторів; врегулювати відносини с державними органами влади, партнерами та конкурентами, виховати лояльного співробітника, встановити контакт із західними фінансовими структурами.

Запропоноване рішення:

Щоб знизити кількість поширюваної негативної інформації, на першому етапі було мінімізовано присутність компанії в інформаційному полі та знижено кількість громадських акцій.

З початком етапу інтенсивної реструктуризації холдингу почалась активна робота з представниками ЗМІ. В межах співробітництва були підписані контракти з регіональними ЗМІ, а провідних журналістів запросили на місця нафтодобування та виробничої діяльності компанії. Була організована постійна присутність компанії на сторінках галузевих ЗМІ.

Завдяки роз'яснювальній роботі серед трудових колективів вдалося уникнути Всеросійського страйку 7 жовтня 1998 року. Департамент ініціював створення погоджувальної комісії, робота якої призвела до реалізації цілої низки соціально орієнтованих заходів.

Результати: кардинальна зміна іміджу компанії, зростання ринкової вартості акцій на 30%, за весь період більше ніж 1500 публікацій.

Аналітика проекту. Як видно з поставлених цілей, компанія прагне підтримати свою репутацію шляхом зміни існуючого іміджу. Варто підкреслити, що термін проекту є не малим – це говорить про те, що програма більшою мірою націлена на довгострокові перспективи. Проте, з іншого боку, час реалізації не є досить довгим, щоб можна було сміливо стверджувати, що результат закріпиться надовго. Ще одним мінусом можна назвати прагнення КоміТЕК мінімізувати свою присутність в інформаційному полі. Як показує досвід багатьох компаній протягом останніх 10 років, присутність в інформаційному полі – це одна з найважливіших умов створення гарних стосунків зі своїми цільовими аудиторіями та доброї репутації. Однак, можна зрозуміти такі дії компанії з огляду на роки (1997-1999), під час яких реалізовувалася програма. Гарним кроком у підтримці репутації стало обрання шляху постійної присутності компанії в профільних ЗМІ та організація прес-турів. Перша тактика дозволила компанії заявити про себе та показати громадськості, що вона все ж таки існує, успішно працює та має гарні результати. Друга тактика відкрила можливість через створення лояльних стосунків між компанією та ЗМІ налагодити ефективну комунікацію зі своїми цільовими аудиторіями. Найціннішим результатом, на нашу думку, варто вважати уникнення громадського страйку, адже це свідчить про те, що всі ключові повідомлення були донесені до громадськості, вони були зрозумілими та такими, які легко запам'ятовуються та інтерпретуються, що вилилося у конкретну поведінку з боку цільових аудиторій – невихід на страйк. Підсумовуючи, можна сказати, що компанія КоміТЕК вдало почала програму підтримки своєї репутації з антикризового управління, проте варто було ще зазначити про майбутні заходи та ініціативи,

адже формування репутації ніколи не займає обмежений час, це постійний процес вдосконалення, зупинятися над яким є вкрай небезпечно.

*Кейс №2. «Формування репутації» [6].*

Виконавець: агенція BC Communications.

Клієнт: компанія «Талосто».

Географія проекту: Росія.

Терміни: –

Напрямок проекту: формування репутації.

Цілі та задачі: донести до цільових аудиторій ті стандарти якості та унікальні переваги, які відрізняють компанію від конкурентів, запропонувати стратегічний план розвитку в регіонах РФ, розширити інформаційну присутність компанії «Талосто» в медіа-просторі.

Запропоноване рішення:

В першу чергу, агенція-виконавець виділила цільові аудиторії для досягнення поставлених задач:

- Представники ЗМІ (ділових, суспільно-політичних, спеціалізованих видань).
- Представники бізнес-еліти Санкт-Петербурга.
- Кінцеві споживачі продукції компанії (морозива).

Серед інструментів використали прес-конференцію та метод формування історій.

Агенція BC Communications поставила перед собою задачу виділити майбутній захід серед загального потоку ділових та спеціалізованих новин. Тому співробітники агенції запропонували доповнити традиційний набір елементів прес-конференції креативною ідеєю. Оскільки одним із ключових повідомлень, які необхідно було транслювати громадськості, було відмінна від конкурентів рецептура морозива з використанням власного цільного молока, агенція запропонувала доступно та у формі, що легко запам'ятовується, показати гостям особливості власного виробництва молока «Талосто».

Так, за тиждень до прес-конференції на фермі компанії «Талосто» була виконана професійна художня фотосесія корів, в тому числі й представниць

унікальної лапландської породи, що занесена у Червону книгу. Найкращі фотографії були виставлені в коридорі будівлі, де проводилася прес-конференція. Перед початком заходу всі гості могли побачити, як виглядає ферма, в яких умовах живуть тварини, як їх доглядають, а також – познайомитися з процесом отримання молока. Фотосесія вийшла настільки живою, що представники ЗМІ дуже позитивно відгукнулися про неї. В якості welcome-drink гостям запропонували свіже молоко, яке було доставлено з ферми компанії. Гості змогли оцінити його високу якість.

Спікери компанії представили журналістам стратегічний план розвитку «Талосто», під час зустрічі були виголошені конкурентні переваги продукції компанії та особливості високотехнологічного процесу виробництва продукції.

Кульмінацією заходу стала презентція корови та теляти тієї самої унікальної лапландської породи. Прямо в центрі міста, на вулиці, біля входу в будівлю, де проходила прес-конференція, був встановлений загін, в якому тварини мирно жували траву. Можливість сфотографуватися з коровою та телям визвала високий інтерес та зацікавленість всіх глядачів.

#### Результати:

Після проведення прес-конференції вийшло біля 40 друкованих публікацій. Тези компанії транслиювалися в повному обсязі та супроводжувалися позитивними коментарями. Більша частина публікацій супроводжувалася фотографією генерального директора компанії «Талосто» поряд з лапландським телям. Ще більше тиражувалися фотографії з прес-конференції у якості ілюстрацій до новин про компанію в Інтернеті.

Аналітика проекту. Даний кейс є прекрасним свідченням не формування репутації, а скоріше її підтримки, адже це був одноразовий проект, який не має свого продовження в майбутньому. Натомість формування репутації передбачає різнобічність заходів – як різні формати, так і різна тематика. Проте даний кейс є наглядним з точки зору привернення уваги ЗМІ. Гарними тактичними кроками можна назвати фотосесію тварин, молочний welcome-drink та презентація корови з телям. Але для формування репутації тут не вистачає тематичного покриття. Для того, щоб довіряла громадськість, не достатньо

провести одну лише акцію. Варто постійно акцентувати увагу на тому, що компанія розвивається, використовує виключно сучасні технології, працює з соціально-відповідальними підрядниками, піклується про громадськість шляхом проведення різноманітних соціальних програм (благодійність, стипендії для студентів, допомога вагітним та матерям тощо). І тільки коли всі ці елементи присутні, лише тоді можна говорити про те, що репутація компанії є, вона гарна та компанії довіряють.

Як видно з запропонованих кейсів, зазвичай компанії прагнуть вирішити за допомогою інструментів PR лише одиничні завдання, не розуміючи наскільки ефективнішою буде реалізація ряду заходів по розбудові репутації. Остання разом з ціннісно-орієнтованим управлінням дозволяє окрім вирішення поточних завдань, сконцентрувати увагу комунікацій на формуванні та підтримці певної репутації компанії.

### **3.2. Результати дослідження щодо розуміння репутації сучасним PR-ринком**

Метод експертного опитування з методологічної точки зору дозволяє отримати інформацію не кількісного типу: дослідити явище «репутації» на українському PR-ринку, його особливості, практичну реалізацію. В Україні соціологічним дослідженням репутації, за спостереженням автора, не займався ніхто. З огляду на це, звертання до експертів в цій галузі з метою з'ясування відношення українських PR-спеціалістів до проблеми репутації є доволі актуальним завданням, особливо зважаючи на тематику кваліфікаційної роботи.

З урахуванням цих обставин, автором було проведене опитування 15 експертів – фахівців PR-галузі України. Метою цього експертного опитування було отримання оцінок щодо значення репутації для компанії в контексті стилю управління. Експертами виступили спеціалісти сфери комунікацій, які є представниками PR-агенцій та PR-відділів українських компаній реального сектору.

Для проведення даного емпіричного дослідження був розроблений опитувальний лист для експертів «Особливості формування репутації компанії»

(див. Додаток 2).

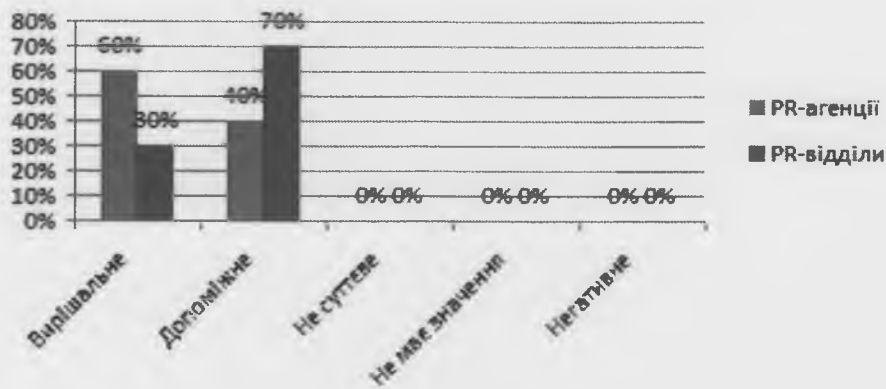
Основними завданнями даного опитування були визначені наступні:

- Вивчення значення репутації для ефективного функціонування організації;
- Визначення основних факторів, що впливають на формування репутації організації в Україні (за технологією системи «Global RepTrak™»);
- Визначення частотності PR-активності в контексті формування репутації.

Одразу хотілося б зазначити, що не всі респонденти, яким було запропоновано взяти участь в даному дослідженні виявили свою згоду. Так, серед PR-відділів свою відповідь дали 83% опитуваних. Але зовсім не втішними є результати PR-агенцій – лише 28% респондентів виявили бажання та дали відповіді на поставлені питання. Вже з цих перших результатів можна зробити деякі висновки. По-перше, репутація як нематеріальний актив є більш важливим явищем для спеціалістів PR-відділів компаній реального сектору. Це дозволяє стверджувати, що саме ці експерти розуміють особливості поняття репутації та її значення для компаній. Ці респонденти виявилися готовими говорити про репутацію, адже їхнє щоденне завдання – працювати на користь своєї компанії, примножувати її активи, формувати її позитивну репутацію, налагоджувати двосторонні зв'язки з цільовими аудиторіями. По-друге, на відміну від PR-агенцій, які більшою мірою виконують лише частину комунікаційної роботи, яку веде певна компанія, PR-відділи мають цілісне бачення ситуації та розуміють чому, навіщо та якими засобами варто розбудовувати репутацію.

Проте цікавими видаються результати по першому питанню: «Яке значення має репутація для ефективного функціонування організації?». З огляду на попередні висновки, маємо деякі протиріччя. Для експертів PR-агенцій, які лише частково стикаються з комунікаційною активністю компаній, репутація має вирішальне значення. На противагу цьому, для PR-відділів, які націлені саме на те, щоб формувати репутацію компанії, вона в свою чергу є лише допоміжною. Це може свідчити про те, що PR-агенції та PR-відділи по-різному розуміють поняття репутації.

**1. Яке значення, на Вашу думку, має репутація для ефективного функціонування організації?**

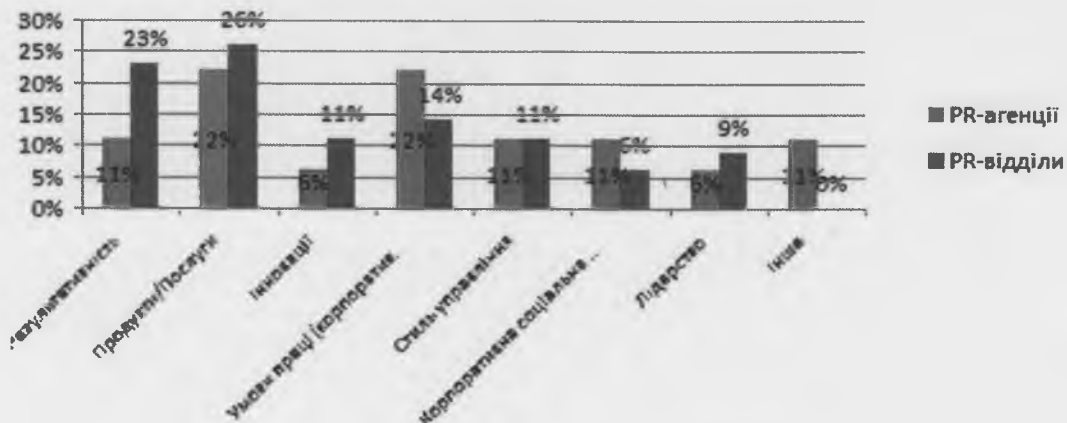


**Рис. 3.1. Значення репутації для ефективного функціонування організації**

(за даними анкетного опитування, проведеного автором у 2012 р.)

Друге та четверте питання «які фактори найбільше впливають/отримують висвітлення на формування репутації організації?» мали на меті порівняти результати України з результатами Інституту Репутації. Так для українських PR-фахівців ТОП-3 драйверами стали: продукти та послуги, результативність, умови праці (корпоративна культура); висвітлення отримують такі драйвери: продукти та послуги, інновації, результативність. За результатами Інституту Репутації результативність отримує реалізацію в країнах, що розвиваються. З огляду на це, зрозуміло, що Україна та PR-сектор продовжують розвиватися.

**2. На Вашу думку, які фактори найбільше впливають на формування репутації організації?**



**Рис. 3.2. Фактори, які найбільше впливають на формування**

## репутації організації

(за даними анкетного опитування, проведеного автором у 2012 р.)

### 4. Які напрямки (з Вашого досвіду) найчастіше дістають PR-підтримку?

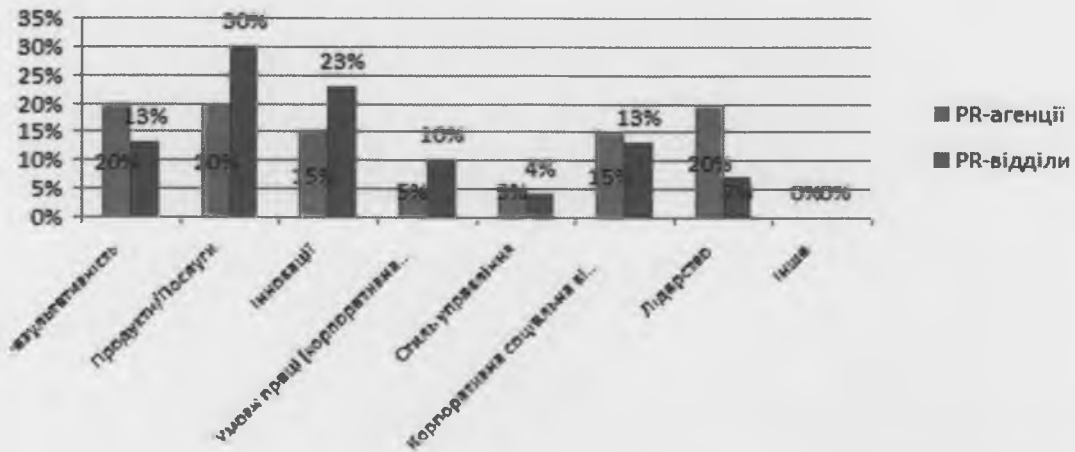


Рис. 3.3. Напрямки роботи компаній, що найчастіше дістають PR-підтримку

(за даними анкетного опитування, проведеного автором у 2012 р.)

Третє та п'яте питання були націлені на те, щоб з'ясувати стиль управління (бажаний та реальний) в компаніях для того, щоб зрозуміти наскільки українське управління є ціннісно-орієнтованим. Результати свідчать про те, що в Україні орієнтація на гуманістичні цінності ще не знайшла свого усвідомлення, не говорячи вже про втілення. Ревізіонізм (поєднання концепцій наукової школи менеджменту та школи людських стосунків) є на сьогодні ідеальним для наших колег, що передбачає наголос на постановці конкретних завдань, мотивації співробітників, пошуку взаємовигоди та взаємних стосунках. Серед інших стилів спеціалісти називають комплекс запропонованих та демократичний стилі. На практиці фахівці працюють із стилем, що був запропонований науковою школою менеджменту – наголос робиться на раціональних, ефективних процедурах та контролі. Також має місце визначений в якості ідеального стиль ревізіонізму.

### 3. На Вашу думку, який стиль управління є ідеальним для організації в сучасних умовах?



Рис. 3.4. Ідеальний стиль управління для організацій в сучасних умовах

(за даними анкетного опитування, проведеного автором у 2012 р.)

### 5. З яким стилем управління в організації Вам доводиться працювати?

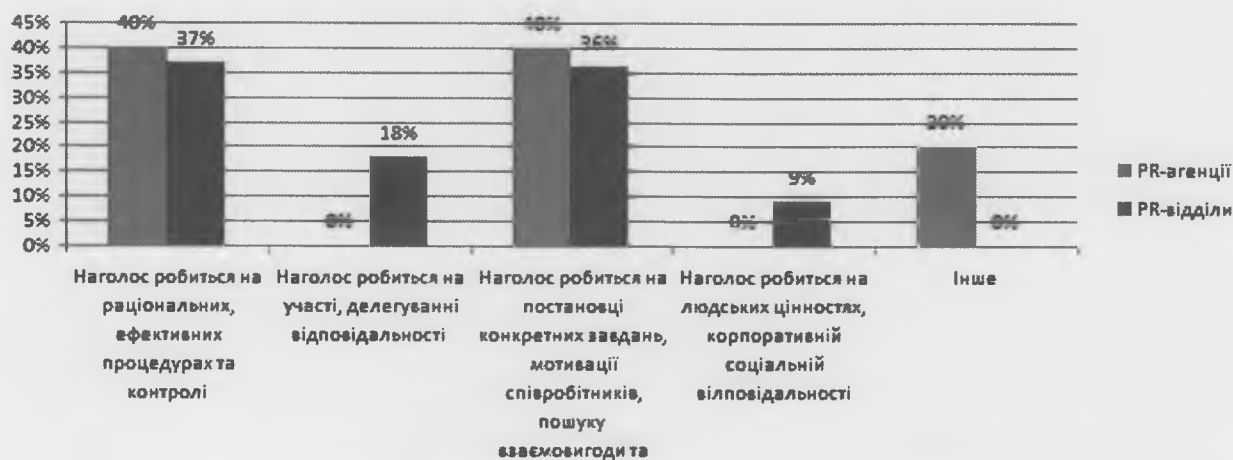
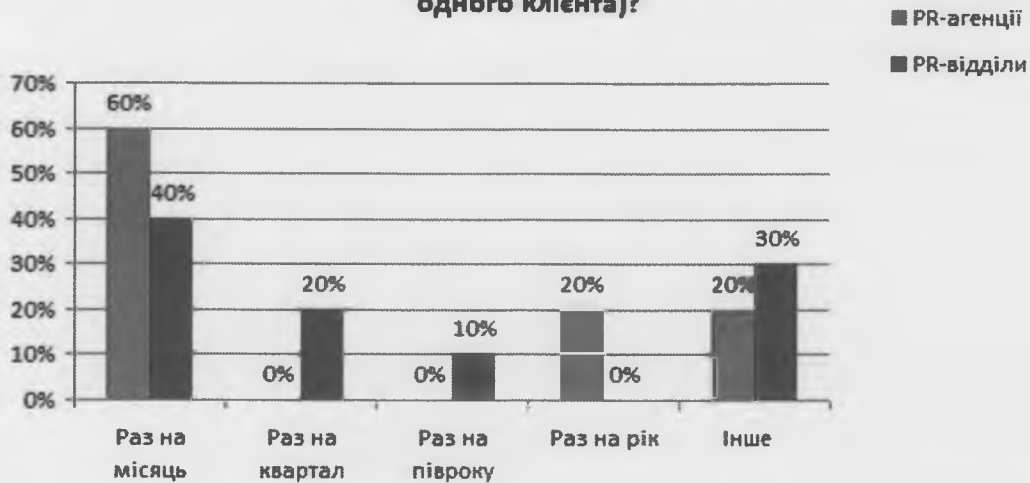


Рис. 3.5. Стиль управління в організаціях в сучасних умовах  
(за даними анкетного опитування, проведеного автором у 2012 р.)

Результати шостого питання «Як часто реалізуються спеціальні комунікаційні програми (прес-конференції, спеціальні акції, реклама тощо) для організації?» показують, що PR-агенції реалізують такі акції раз на місяць, в той час, як PR-відділи окрім відповіді «раз на місяць» вибирали ще й інший варіант – від одного до декількох разів на тиждень. Це свідчить про те, що вони

підключються про зв'язки із своїми цільовими аудиторіями та активно формують репутацію компаній.

**6. Як часто реалізуються спеціальні комунікаційні програми (прес-конференції, спеціальні акції, реклама тощо) для організації (Якщо Ви експерт з PR-відділу – саме для Вашої компанії; якщо Ви експерт з PR-агенції – в середньому для одного клієнта)?**

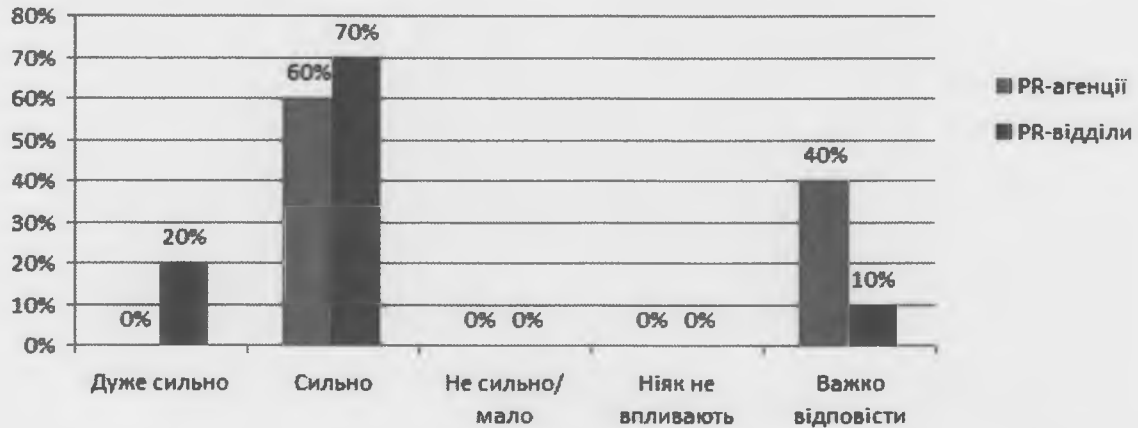


**Рис. 3.6. Частота реалізації спеціальних комунікаційних програм для організації**

(за даними анкетного опитування, проведеного автором у 2012 р.)

Результати сьомого питання дозволяють робити висновки про те, наскільки фахівці розуміють зв'язок PR-активності з формуванням репутації компанії. Для обох секторів комунікаційні програми «сильно» впливають на репутацію. Цікавим є також те, що 40% фахівців із PR-агенцій обрали відповідь «важко відповісти» через те, що, на їхню думку, не всі PR-кампанії націлені на формування репутації організації. На думку автора, це є помилкове розуміння, адже будь-яка діяльність (вивід нового продукту, робота з персоналом, прес-конференції тощо) додає до кошику компанії якийсь актив, що в свою чергу збирається в поняття репутації.

**7. На Вашу думку, якою мірою реалізовані комунікаційні програми впливають (формують чи змінюють) на репутацію компанії?**

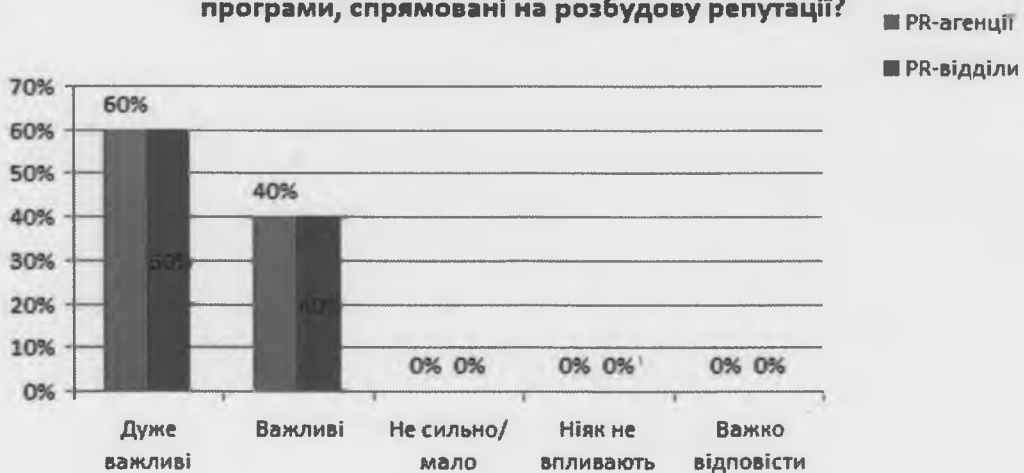


**Рис. 3.7. Міра впливу реалізованих комунікаційних програм на репутацію компанії**

(за даними анкетного опитування, проведеного автором у 2012 р.)

Восьме питання є найбільш репрезентативним в проведеному дослідженні, адже результати по PR-агенціях та PR-відділах збіглися на 100%. Це свідчить про те, що фахівці розуміють важливість проведення довгострокових програм для ефективного формування та підтримки репутації компанії.

**8. На Вашу думку, наскільки важливими є довгострокові програми, спрямовані на розбудову репутації?**

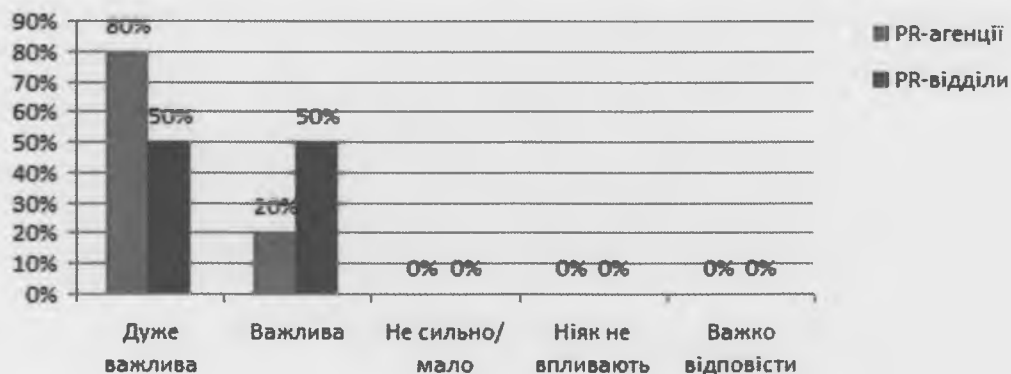


**Рис. 3.8. Важливість довгострокових програм, спрямованих на розбудову репутації**

(за даними анкетного опитування, проведеного автором у 2012 р.)

Дев'яте питання також показує схожість думок українських PR-фахівців. На їхню думку, репутація є нематеріальним активом, який здатний справляти матеріальний вплив на діяльність організацій. Тільки для PR-агенцій це є більш очевидним, ніж для PR-відділів.

**9. На Вашу думку, наскільки важливою є репутація для фінансових та інших ключових показників бізнесу (наприклад, лояльність клієнтів, задоволеність клієнтів, плинність кадрів тощо)?**

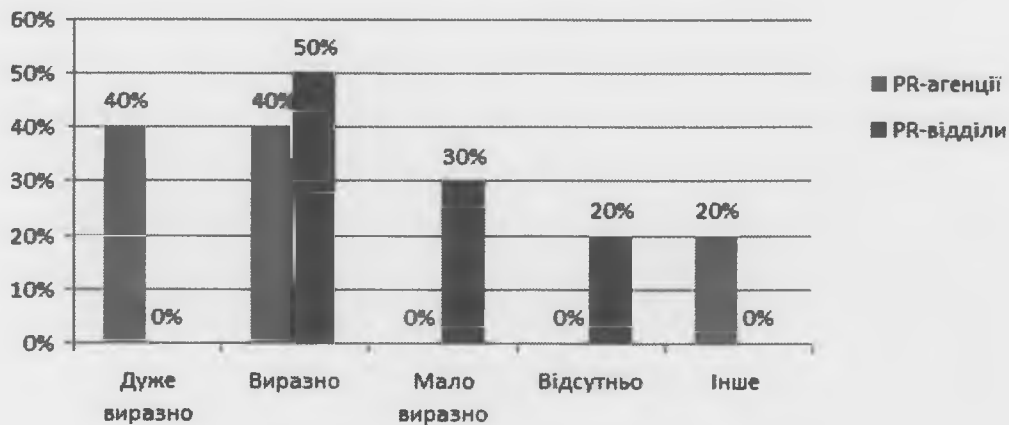


**Рис. 3.9. Важливість репутації для фінансових та інших ключових показників бізнесу**

(за даними анкетного опитування, проведеного автором у 2012 р.)

Десяте питання мало на меті подивитися на інтеграцію поняття репутації в загальну роботу компаній. Проте результати є не дуже репрезентативними, адже окрім визначення ступіню виразності, респондентам було запропоновано написати вид звітності, в яку включається активність по розбудові репутації. Тут, на жаль, автор може констатувати відсутність даних.

**10. На скільки виразно (акцентовано) концепція репутації включається в фінансову звітність компанії (наприклад, річний звіт, прибуток тощо)?**



**Рис. 3.10. Включеність концепції репутації в фінансову звітність компанії**

(за даними анкетного опитування, проведеного автором у 2012 р.)

Таким чином, у ході дослідження виявилось, що:

1. PR-ринок ще досить незрозумілий навіть для фахівців, він не має чітко сформованої думки щодо певних питань та не відзначається направленістю на сучасні тренди (ціннісно-орієнтований менеджмент та корпоративна соціальна відповідальність).
2. Все це зумовлює малу ефективність PR-діяльності, недовіру компаній-замовників компаніям-виконавцям, нерозуміння головної мети PR-активності тощо. З огляду на це, автор вважає, що формування позитивної та стабільної репутації компаній неможливе без розуміння PR-спеціалістами самого цього процесу.
3. Для цього PR-ринок потребує просвітницької роботи та свого професійного вдосконалення. Сподіваємося, дана кваліфікаційна робота дозволить зробити хоча б свій маленький внесок у розбудову українського PR-ринку.

## ВИСНОВКИ

1. Для сучасних зв'язків із громадськістю репутація є загальною оцінкою компанії, яка виноситься громадськістю. Якщо розглядати це явище з точки зору менеджменту, то його трактування не є однозначними. Репутацію можна розглядати як результат дій, спрямованих на розбудову корпоративного бренду в сфері маркетингу, або як сигнал майбутніх дій та поведінки компанії, або як доброзичливість, прихильність від партнерів, гудвіл, або як прояв фірмового стилю з точки зору теорії організації, потенційний бар'єр входу на ринок в галузі управління тощо.
2. Єдиним закладом, який комплексно аналізує проблему репутації, є відомий Інститут Репутації, який досліджує не просто репутацію, а саме корпоративну репутацію компаній. Для експертів цього інституту репутація компанії – це не просто окрема ціннісна складова менеджменту, це скоріше основна стратегія діяльності організації.
3. Згідно даних Інституту Репутації сучасним трендом для компаній, що працюють в розвинених країнах, є соціальна відповідальність, натомість в країнах, що розвиваються все ще домінує результативність. Але позитивним є те, що показник соціальної відповідальності в країнах BRIC займає 4-те місце, що свідчить про невпинний розвиток бізнесу та його націленість на гуманістичні цінності.
4. Ціннісні орієнтири сучасного менеджменту є вкрай важливими для процесу формування репутації компаній. Було визначено, що для вдалого поєднання гуманістичних цінностей з репутацією організації, варто впроваджувати систему управління Value-Based Management.
  - а) Переваги VBM для управління. Завдяки переходу від автократичного стилю управління до методу широкої участі – ціннісно-орієнтований спосіб, керівництво компанії може більше зосередитися на довгострокових перспективах компанії, її стратегічних потребах, а не витратити більшу частину свого часу на вирішення сьогоденних проблем та задач.
  - б) Переваги VBM для співробітників. Робоча атмосфера, яка панує в компанії відповідно до принципів Value-Based Management, розширює можливості

співробітників, як у якості працівників, так і в якості власників. VBM створює корпоративну культуру, в якій робота може бути більш захопливою та економічно привабливою.

в) Переваги VBM для профспілок. Так само як VBM призводить до перетворення сучасної корпорації, він також є стимулом до перетворення профспілок в VBM -компаніях, пропонуючи представникам профспілок нову та більш важливу роль, ніж вони грали в змагальній системі трудових відносин. Профспілки можуть допомогти реалізувати більш високий ступінь економічної справедливості та набагато більше прав для своїх членів.

г) Переваги VBM для компанії в цілому. Досвід роботи багатьох компаній показує, що чим більше інтереси працівників самостійно об'єднуються в системи управління, що відображають принципи Value-Based Management, тим більше в результаті отримує компанія клієнтів, а також піднімається ступінь задоволеності співробітників в цілому. Ці явища можуть призвести до збільшення економії витрат, зростання продажів і збільшення прибутку. Пропонуючи тверді принципи та звичайну логіку побудови культури власності, Value-Based Management допомагає створити середовище, в якому поважаються всі види продуктивної праці. VBM визнає, що, незалежно від функції людини або її ролі в компанії, всі є співробітниками. Успіх Value-Based Management приходить тоді, коли кожна людина, починаючи від генерального директора до керівника оператора машини або порт'є, відчуває, що він володіє компанією та отримує вигоду від VBM -процесу.

5. Нематеріальний актив «репутація» при вдалому гуманістичному управлінні стає гарантом матеріальних активів та здобутків компанії, які справляють величезний вплив на подальший успішний розвиток організації. Репутація має формуватися роками цілою низкою спеціальних програм та заходів. Як показує експериментальна частина нашої роботи, компанії, які вдаються до репутаційних акцій, часто плутають їх зі звичайною PR-активністю. Проте варто постійно акцентувати увагу на тому, що компанія розвивається, використовує виключно сучасні технології, працює з соціально-відповідальними підрядчиками, піклується про громадськість шляхом

проведення різноманітних соціальних програм (благодійність, стипендії для студентів, допомога цільовим аудиторіям тощо). І тільки коли всі ці елементи присутні, лише тоді можна говорити про те, що репутація компанії є, вона гарна та компанії довіряють.

6. У ході емпіричного дослідження виявилось, що PR-ринок в Україні не має чітко сформованої думки щодо поняття репутації та не відзначається направленістю на сучасні тренди – ціннісно-орієнтований менеджмент та корпоративна соціальна відповідальність.

7. На основі результатів анкетування автор зробив висновок, що формування позитивної та стабільної репутації компаній неможливе без розуміння PR-спеціалістами самого цього процесу. Для цього PR-ринок потребує просвітницької роботи та свого професійного вдосконалення. Сподіваємося, дана кваліфікаційна робота дозволить зробити хоча б свій маленький внесок у розбудову українського PR-ринку.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. *Баштанник Д.І.* Вироблення PR-стратегій для компанії на основі аналізу показників частки ринку та темпів зростання ринку / Д.І. Баштанник // Менеджмент підприємницької діяльності: матеріали дев'ятої науково-практичної конференції молодих учених, аспірантів і студентів з міжнародним участям. – Симферополь : ДИАЙПИ, 2011. – С. 44–46.
2. *Баштанник Д.І.* Економіка та етика: капітал як самоціль чи система координації дій / Д.І. Баштанник // Особенности развития регионов Украины в новых экономических условиях: материалы второй всеукраинской научной web-конференции молодых ученых. – Симферополь : ДИАЙПИ, 2011. – С. 42–43.
3. *Берницька Д.І.* Ділова репутація як стратегічний чинник розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Д.І. Берницька // Інноваційна економіка: Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – С. 41–45. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/inek/2011\\_3/41.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2011_3/41.pdf) (станом на 20.04.2012).
4. *Етика* [Електронний ресурс] // Вікіпедія. – Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0> (станом на 20.04.2012).
5. *Кейс «Вартість репутації»* [Електронний ресурс] // PR-кейси. – ИАЦ Publicity. – Режим доступу: [http://www.publicity.kiev.ua/catalog/keys/Keys\\_Stoimost\\_reputatsii.html](http://www.publicity.kiev.ua/catalog/keys/Keys_Stoimost_reputatsii.html) (станом на 06.05.2012).
6. *Кейс «Формування репутації»* [Електронний ресурс] // PR-кейси. – ИАЦ Publicity. – Режим доступу: [http://bccom.ru/rus/prof\\_pr/pr\\_cases/kompaniya\\_talosto\\_-\\_formirovanie\\_reputaczii/](http://bccom.ru/rus/prof_pr/pr_cases/kompaniya_talosto_-_formirovanie_reputaczii/) (станом на 06.05.2012).
7. *Козловски П.* Принципы этической экономики // В.С. Автономов (пер.с нем.). – СПб. : Экономическая школа, 1999. – 342с.

8. *Мораль* [Електронний ресурс] // Вікіпедія. – Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%BE%D1%80%D0%B0%D0%BB%D1%8C> (станом на 20.04.2012).
9. *Репутація як капітал* [Електронний ресурс] // Пропозиція: інформаційний щомісячник. – Режим доступу: [http://www.reputationcapital.org/files/uploaded/Propozitsia\\_082009.pdf](http://www.reputationcapital.org/files/uploaded/Propozitsia_082009.pdf) (станом на 06.05.2012).
10. *Словник іншомовних слів Мельничука* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://slovoedia.org.ua/> (станом на 20.04.2012).
11. *Хайди Б. Малотра. Экономика и этика противоречат друг другу?* [Електронний ресурс]. – Режим доступу до джерела: <http://www.epochtimes.ru/content/view/23033/9/> (станом на 20.04.2012).
12. *Честь* [Електронний ресурс] // Вікіпедія. – Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A7%D0%B5%D1%81%D1%82%D1%8C> (станом на 20.04.2012).
13. *Ashkenas R. Are You Responsible for Your Company's Reputation?* [Електронний ресурс] / Ron Ashkenas // Forbes.com. – Режим доступу: <http://www.forbes.com/sites/ronashkenas/2011/08/09/are-you-responsible-for-your-companys-reputation/> (станом на 05.11.2011).
14. *Celander G. The Challenge of Managing your Company's Reputation. Evaluation of Corporate Reputation: TNS' approach to Reputation Management* [Електронний ресурс] / Göran Celander // Top Forum. – Reputation Capital. – Kiev. – April 12, 2007. – Режим доступу: <http://www.reputationcapital.org/files/uploaded/TNS.pdf> (станом на 15.01.2012).
15. *Edelman Trust Barometer: Annual global opinion leaders study* [Електронний ресурс]. – 2010.
16. *Fombrun C. J. Corporate Reputation – Its Measurement and Management* / Charles J. Fombrun // Thesis. – 2001. – P. 23–26.
17. *Fombrun C. J. The Reputational Landscape* / Charles J. Fombrun, Cees Van Riel // Corporate Reputation Review. – Vol. 1, № 1, 2. – 1997. – P. 5–13.

18. *Genasi C.* Winning Reputations: How To Be Your Own Spin Doctor [Электронный ресурс] / Chris Genasi // Palgrave Macmillan. – Режим доступа: <http://www.palgraveconnect.com/pc/busman2002/browse/inside/9781403937537.html> (станом на 05.11.2011).
19. *Hall R.* The Strategic Analysis of Intangible Resources / Richard Hall // *Strategic Management Journal*. – 1992. – Vol. 13. – P. 135–144.
20. *Kerin R.* Strategic Marketing Problems: Case and Comments / Roger Kerin, Robert A. Peterson // Prentice Hall College Div. – 1997. – 723 p.
21. *Lippmann W.* Public Opinion [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://xroads.virginia.edu/~Hyper/Lippman/contents.html> (станом на 15.01.2012).
22. *Milgrom P.* Predation, Reputation and Entry Deterrence / Paul Milgrom, John Roberts // *Journal of Economic Theory*. – Vol. 27. – P. 280–312.
23. *Reputation Institute* [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.reputationinstitute.com/>; <http://www.reputationcapital.org/> (станом на 19.04.2012).
24. *Eccles R.G.* Special Issue Introduction by the Guest Editors. Reputation and Transparency: Lessons from a Painful Period in Public Disclosure [Электронный ресурс] / Robert G. Eccles, Robert M. Grant, Cees B. M. van Riel // *Long Range Planning*. – 2006. – Vol. 39. – P. 353–359. – Режим доступа: [http://www.reputationinstitute.com/press/Reputation\\_and\\_transparency.pdf](http://www.reputationinstitute.com/press/Reputation_and_transparency.pdf) (станом на 19.04.2012).
25. *Schwaiger M.* Components and Parameters of Corporate Reputation [Электронный ресурс] / Manfred Schwaiger // *An Empirical Study*. – *Schmalenbach Business Review*. – 2004. – Vol. 56. – P. 46–71. – Режим доступа: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=555102](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=555102) (станом на 19.04.2012).
26. *Spreemann K.* Reputation, Garantie, Information / Klaus Spreemann // *Zeitschrift fur Betriebswirtschaft*. – 1988. – Vol. 58. – P. 613–620.
27. *Subhash J.C.* Marketing: Planning & Strategy / Jain C. Subhash // South-Western Pub; 6th edition . – 2000. – 800 p.

28. *The 2011 Global RepTrak™ 100 & «Glocal» Reputation Management* [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.reputationinstitute.com/knowledge-center/intelligence\\_files/v3n3/RepIntel\\_v3n3\\_global\\_retrak\\_100.pdf](http://www.reputationinstitute.com/knowledge-center/intelligence_files/v3n3/RepIntel_v3n3_global_retrak_100.pdf) (станом на 19.04.2012).
29. *The Global RepTrak™ 100: 2011 Top Line Report: The World's Most Reputable Companies* // Reputation Institute. – 2011.
30. *The Global RepTrak™ 100: A Study of the World's Most Reputable Companies in 2011* // Reputation Institute. – 2011.
31. *The product portfolio* // The Boston Consulting Group on strategy. – John Wiley & Sons Inc. – Hoboken, New Jersey. – P. 35–37.
32. *Value-Based Management: A System for Building an Ownership Culture* [Электронный ресурс] // The ESOP Association 21st Annual Conference. – D.C. The Center for Economic and Social Justice. – Washington. – May 20-22, 1998. – Режим доступа: <http://www.cesj.org/vbm/vbmsummary.htm> (станом на 19.04.2012).
33. *Wasylyk M. Managing reputation in the Ukrainian marketplace* [Электронный ресурс] / Myron Wasylyk // Top Forum. – Reputation Capital. – Kiev. – April 12, 2007. – Режим доступа: <http://www.reputationcapital.org/files/uploaded/Wasylyk.pdf> (станом на 19.04.2012).
34. *Weigelt K. Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications* / Keith Weigelt, Colin Camerer // Strategic Management Journal. – 1988. – Vol. 9. – P. 443–454.
35. *What are corporate reputations?* [Электронный ресурс] // Reputation Q&A. – Knowledge Center. – Reputation Institute. – Режим доступа: <http://www.reputationinstitute.com/knowledge-center/q-and-a.php> (станом на 19.04.2012).
36. *What is Value Based Management? Definition* [Электронный ресурс] // Value Based Management.net. – Режим доступа:

[http://www.valuebasedmanagement.net/faq\\_what\\_is\\_value\\_based\\_management.html](http://www.valuebasedmanagement.net/faq_what_is_value_based_management.html) (станом на 19.04.2012).

37. *Why are corporate reputations important?* [Электронный ресурс] // Reputation Q&A. – Knowledge Center. – Reputation Institute. – Режим доступа: <http://www.reputationinstitute.com/knowledge-center/q-and-a.php> (станом на 19.04.2012).

## ДОДАТОК 1

### **The 2012 Global RepTrak™ 100<sup>10</sup>**

To understand what it takes to win trust on a global level in the Reputation Economy, 100 companies have been nominated as the best of the best within corporate reputation. These 100 companies are included in the annual study RepTrak™ 100: The World's Most Reputable Companies.

This study measures 100 of the most highly regarded companies across 15 countries. The study identifies what it takes to have a strong global reputation, and how leading companies are perceived. More than 100,000 interviews are conducted in April of 2012 across the largest 15 markets in the world covering 75% of the global GDP. In June, Reputation Institute will be releasing the findings from the 2012 RepTrak™ 100 study.

#### **The study is conducted in the following 15 markets:**

- **Europe:** France, Germany, Italy, Russia, Spain, and United Kingdom
- **Asia Pacific:** Australia, China, India, Japan, and South Korea
- **North America:** United States and Canada
- **Latin America:** Brazil and Mexico

#### **Nomination criteria for companies in Global RepTrak™ 100:**

- Company size based on annual revenue
- "Above Average" reputation scores in their home market, derived from Reputation Institute's global database of RepTrak™ scores, spanning 2006-2011
- Multinational presence and familiarity with general public

#### **The insights generated through the RepTrak™ 100 study can help executives:**

- Map the global reputation landscape of the company using a single lens
- Get a global overview of what drives support from the general public in key markets
- Create a global KPI system for managing reputation
- Start a conversation with Senior Leadership about the impact of reputation to your business

---

<sup>10</sup> <http://www.reputationinstitute.com/thought-leadership/category/global-reprak-100>

- Create the business case for active reputation management

Companies can purchase Global RepTrak™ Pulse reports directly from Reputation Institute, or request ad-hoc, periodic or continual tracking of their reputations using this large, annual study infrastructure. Many of our clients today started with an exploration of their reputation through these reports.

## ДОДАТОК 2

### Анкета для експертів та фахівців ПР

Доброго дня, шановний експерте! Я студентка II-го курсу магістерської програми «Менеджмент зв'язків із громадськістю» в Національному Університеті «Кієво-Могилянська Академія» Дарія Баштанник. В межах дипломної роботи «Вплив ціннісних орієнтирів сучасного менеджменту на формування репутації організації» я проводжу дослідження та була б вдячна за Вашу допомогу. Щиро прошу Вас відповісти на запропоновані запитання. На них не існує єдино вірних відповідей, мене цікавить саме Ваша точка зору. Особливо підкреслюю, що дане дослідження не є комерційним і має суто наукові та дослідницькі цілі. Дослідження є конфіденційним. Заздалегідь вдячна за Вашу увагу та допомогу.

*Ваша експертна думка є надзвичайно важливою для мене!*

Прошу дати відповіді на наступні питання (мовою, якою Вам зручно):

**Зазначте, будь ласка:**

ім'я та прізвище \_\_\_\_\_

стать \_\_\_\_\_

вік \_\_\_\_\_

посада \_\_\_\_\_

компанія \_\_\_\_\_

При виборі відповідей на наступні запитання прошу виділяти їх жовтим кольором

**1. Яке значення, на Вашу думку, має репутація для ефективного функціонування організації?**

- А. Вирішальне
- Б. Допоміжне
- В. Не суттєве
- Г. Не має значення
- Д. Негативне

**2. На Вашу думку, які фактори найбільше впливають на формування репутації організації? (оберіть, будь-ласка, не більше 4-х) ?**

- А. **Результативність** — прибуткова, високоефективна компанія, стабільні перспективи зростання;
- Б. **Продукти/Послуги** — високоякісна продукція, яка випускається компанією з метою відповідності очікуванням споживачів, а не виключно через задоволення власних цілей;
- В. **Інновації** — інноваційний підхід до ринку, швидка адаптація до змін;

- Г. **Умови праці (корпоративна культура)** — справедлива оплата праці, високе благополуччя співробітників, рівні умови роботи;
  - Д. **Стиль управління** – відкритий та прозорий, етична поведінка, концепція ведення «чесного бізнесу»;
  - Е. **Корпоративна соціальна відповідальність** — бережне ставлення до довкілля, благодійність, позитивний вплив на суспільство;
  - Є. **Лідерство** — бізнес-процес вирізняється організованістю, харизматичний керівник, відповідальний менеджмент, чітке бачення майбутнього компанії
  - Ж. **Інше**
- 

**3. На Вашу думку, який стиль управління є ідеальним для організації в сучасних умовах?**

- А. Наголос робиться на раціональних, ефективних процедурах та контролі
  - Б. Наголос робиться на участі, делегуванні відповідальності
  - В. Наголос робиться на постановці конкретних завдань, мотивації співробітників, пошуку взаємовигоди та взаємних стосунках
  - Г. Наголос робиться на людських цінностях, корпоративній соціальній відповідальності
  - Д. Інше \_\_\_\_\_
- 

**4. Які напрямки (з Вашого досвіду) найчастіше дістають PR-підтримку?**

(оберіть, будь-ласка, не більше 4-х та проранжуйте їх (від 1 (найбільше) до 4 (найменше))

- А. **Результативність** — прибуткова, високоефективна компанія, стабільні перспективи зростання;
  - Б. **Продукти/Послуги** — високоякісна продукція, яка випускається компанією з метою відповідності очікуванням споживачів, а не виключно через задоволення власних цілей;
  - В. **Інновації** — інноваційний підхід до ринку, швидка адаптація до змін;
  - Г. **Умови праці (корпоративна культура)** — справедлива оплата праці, високе благополуччя співробітників, рівні умови роботи;
  - Д. **Стиль управління** – відкритий та прозорий, етична поведінка, концепція ведення «чесного бізнесу»;
  - Е. **Корпоративна соціальна відповідальність** — бережне ставлення до довкілля, благодійність, позитивний вплив на суспільство;
  - Є. **Лідерство** — бізнес-процес вирізняється організованістю, харизматичний керівник, відповідальний менеджмент, чітке бачення майбутнього компанії
  - Ж. **Інше**
- 

**5. З яким стилем управління в організації Вам доводиться працювати?**

- А. Наголос робиться на раціональних, ефективних процедурах та контролі
- Б. Наголос робиться на участі, делегуванні відповідальності
- В. Наголос робиться на постановці конкретних завдань, мотивації співробітників, пошуку взаємовигоди та взаємних стосунках
- Г. Наголос робиться на людських цінностях, КСВ
- Д. Інше \_\_\_\_\_

**6. Як часто реалізуються спеціальні комунікаційні програми (прес-конференції, спеціальні акції, реклама тощо) для організації (Якщо Ви експерт з PR-відділу – саме для Вашої компанії; якщо Ви експерт з PR-агенції – в середньому для одного клієнта)?**

- А. Раз на місяць
- Б. Раз на квартал
- В. Раз на півроку
- Г. Раз на рік
- Д. Інше \_\_\_\_\_

**7. На Вашу думку, якою мірою реалізовані комунікаційні програми впливають (формують чи змінюють) на репутацію компанії?**

- А. Дуже сильно
- Б. Сильно
- В. Не сильно/ мало
- Г. Ніяк не впливають
- Д. Важко відповісти

**8. На Вашу думку, наскільки важливими є довгострокові програми, спрямовані на розбудову репутації?**

- А. Дуже важливі
- Б. Важливі
- В. Не сильно/ мало важливі
- Г. Зовсім не важливі
- Д. Важко відповісти

**9. На Вашу думку, наскільки важливою є репутація для фінансових та інших ключових показників бізнесу (наприклад, лояльність клієнтів, задоволеність клієнтів, плинність кадрів тощо)?**

- А. Дуже важлива
- Б. Важлива

- В. Не сильно/ мало важлива
- Г. Зовсім не важлива
- Д. Важко відповісти

**10. На скільки виразно (акцентовано) концепція репутації включається в фінансову звітність компанії (наприклад, річний звіт, прибуток тощо.)?**

- А. Дуже виразно \_\_\_\_\_
- Б. Виразно \_\_\_\_\_
- В. Мало виразно \_\_\_\_\_
- Г. Відсутньо \_\_\_\_\_
- Д. Інше \_\_\_\_\_

*Дякую за співпрацю!*