

ВАЛЕНТИН КОРОЛЬКО,

доктор философских наук, ведущий научный сотрудник отдела истории, теории и методологии социологии Института социологии НАН Украины, директор Школы паблик рилейшнз Общества “Знание” Украины

Паблик рилейшнз и репутационный менеджмент

Abstract

Under conditions of today's highly competitive economic environment, of more public attention on state, political and business organizations and consequences of their activity, an institute of public relations is becoming one of the key part of strategic management. The ability of public relations' science and art to meet this management challenge will depend heavily on the success of PR professionals to perform crucial functions: to create, to protect, and to consolidate the most important asset of organization – its reputation. Resting upon world PR experience the article reviews an organizational structure for reputation management, role of Chief Executive officer and Chief PR officer in this sphere, as well as tactical models of reputation management.

В условиях современной высококонкурентной экономической среды, усиления внимания общественности к государственным, политическим и предпринимательским организациям и результатам их деятельности особое значение приобретает институт паблик рилейшнз как ключевая составляющая стратегического менеджмента. Способность науки и искусства ПР отвечать требованиям, выдвигаемым к менеджменту, в значительной мере зависит от успешного выполнения ПР-специалистами своей основной функции: создания, защиты и укрепления наиболее ценного капитала организации — ее репутации.

Важность такого понимания роли ПР все глубже осознают руководители организаций различного профиля. Так, социологические опросы, регулярно проводимые в деловых кругах США, показывают, что 90% руко-

водителей считают репутацию компании жизненно важным ресурсом, который нужно беречь и постоянно приумножать. Эти исследования также фиксируют убежденность руководителей в том, что репутация компании влияет на мотивацию потребителей относительно приобретения ее продукции, а следовательно, и на уровень ее доходов [1, с. 274].

Поскольку организации разных стран мира все больше полагаются на помощь со стороны ПР при решении сложных вопросов взаимодействия с общественностью в условиях глобализации рынка, ПР-профессионалам необходимо умение стратегически мыслить, использовать соответствующие коммуникационные технологии, прогнозировать возможные тенденции и повороты в функционировании социальной среды, способные повлиять на жизнедеятельность и дальнейшую судьбу корпораций. Они должны принимать во внимание усиление влияния потребителей на линию поведения корпораций, предусматривать обусловленные этим необходимые изменения в производстве конкретных товаров и услуг, быть готовыми к согласованию планов связей с общественностью с текущими и перспективными целями организации и при необходимости соответствующим образом уточнять и изменять их. Вместе с тем ПР-работникам нужно быстро реагировать на непредвиденные кризисные ситуации, предпринимать нестандартные меры для их преодоления.

Для успешной реализации функций ПР нужны определенные предпосылки. Во-первых, ПР-профессионалам необходим доступ к стратегическому менеджменту и возможность влиять на управление репутацией организации. Во-вторых, высшие руководители организаций должны признать паблик рилейшнз ключевой составляющей менеджмента, поскольку это обусловлено потребностью комплексного подхода к решению проблем, влияющих на репутацию организации. В-третьих, ПР-функция в широком ее понимании должна пользоваться доверием и уважением со стороны специалистов других направлений менеджмента внутри организации. Представителей паблик рилейшнз нужно привлекать к интерпретации внешних для организации процессов и планированию политики, касающейся широкого круга проблем. А это значит, что ПР-руководители обязаны разбираться в самых общих вопросах и тенденциях развития бизнеса и общества, аргументированно доказывать правильность собственных соображений и выводов высшему руководству организации.

Сегодня к наиболее общим тенденциям следует отнести: глобализацию конкурентной борьбы, рост темпов технологических инноваций, углубление экологических проблем, регулирование экономического развития на местном, национальном и международном уровнях. Кроме того, на политику связей с общественностью все более существенное влияние оказывают:

- подходы к управлению корпорацией, состав советов руководителей корпорации, активность акционеров;
- модификация конкурентной среды, интенсификация международных и оффшорных операций;
- защита окружающей среды;
- улучшение качества продукции;
- усиление социальной ответственности бизнеса в национальном и международном масштабах;

- техническое переоснащение корпораций;
- интенсификация информатизации менеджмента;
- повышение квалификации, перепрофилирование, профессиональное развитие работающих;
- налаживание продуктивных взаимоотношений между руководителями и подчиненными;
- соблюдение принципа равных возможностей найма на работу и продвижения по службе;
- усиление тенденций слияния и поглощения фирм и корпораций;
- углубление внимания к проблемам этики;
- развитие сферы здравоохранения, в частности ее надлежащее финансирование;
- уровень пенсионного обеспечения;
- повышение качества производства в целом.

Вследствие возрастания давления со стороны общественности по поводу названных и многих других проблем руководство корпоративных организаций начинает все более четко осознавать значение репутации как главного капитала, управление которым требует особого внимания. Корпорации, признающие эту необходимость, совершенствуют свою структуру, ориентируясь на усиление функций репутационного менеджмента.

С этой целью первые руководители организаций вводят в штатное расписание структурные подразделения, руководители которых работают в непосредственном контакте с ними. К ним, наряду с финансовым директором, юрисконсультom и ответственным за производственные операции, относится также руководитель подразделения по вопросам пabлик рилейшнз, на которого возложена особая ответственность за репутацию организации. Именно эти специалисты, как правило, образуют круг руководителей, принимающих стратегические решения. Речь идет о проблемах, выходящих за рамки маркетинга или других внешних операций производственного характера, например, о решениях по поводу акций, связанных с изменением генеральной структуры организации, об открытии или закрытии основных производственных мощностей или предприятий, сокращении персонала, отборе и приглашении новых директоров, внедрении нового производства или смене основного поставщика и т.п. При этом каждый представитель “руководящей команды” организации отвечает за свой, узкий, участок работы.

Для руководителя по вопросам пabлик рилейшнз, в отличие от других, самым главным является не какой-либо отдельный вопрос, а сохранение доброй репутации организации в целом среди как можно более широких кругов общественности. То есть на ПР-руководителя возложена ответственность прежде всего за защиту репутации организации в связи с принятием стратегических решений. Однако наиболее существенным является то, что помимо ответственности за повышение репутации организации среди широкой общественности, он имеет уникальную возможность служить катализатором положительных изменений организации.

Цель создания специального ПР-подразделения заключается в том, чтобы надлежащим образом организовать доведение до ведома общест-

венности информации об основных действиях корпорации, включая те, к которым она может прибегнуть в случае кризиса.

Разумеется, наряду с особым ПР-подразделением, первого руководителя де-факто следует рассматривать как главного пиармена организации. Ведь он не только принимает окончательные решения по всему кругу принципиальных вопросов функционирования организации, но и задает общий тон ее деятельности. Деятельность руководителя по вопросам паблик рилейшнз обуславливают, по меньшей мере, два фактора: 1) уникальные коммуникационные потребности конкретной организации; 2) намерения первого руководителя в той или иной степени акцентировать собственную роль как ведущего лица в вопросах коммуникации организации с общественностью.

Роль руководителя подразделения по вопросам паблик рилейшнз

Учитывая, что первый руководитель по должности является также главным коммуникатором организации, роль руководителя ПР-подразделения сводится к выполнению двух основных задач. Во-первых, он информирует высшего руководителя или совет директоров об отношении к организации ключевых групп общественности, или так называемой “третьей партии”. При этом, оценивая сложившееся отношение, он обязан высказывать свое мнение и давать высшему руководству советы относительно принятия возможных решений. Во-вторых, роль руководителя ПР-подразделения состоит в доведении до ведома персонала организации ключевой информации о принятых решениях таким образом, чтобы каждый работник проникся ответственностью за репутацию организации, зависящую не только от успешного выполнения производственных задач, но и от стремления служить интересам общества. “Репутация, — пишет Роберт Кендалл, — это результат работы организации в интересах общественности” [2, с. 219]. Ответственность за этот участок публичной работы целиком возлагается на подразделение по вопросам налаживания связей с общественностью. “Чаще всего бывает так, — подчеркивает Р.Кендалл, — что именно менеджер по паблик рилейшнз становится социальной совестью и защитником репутации организации” [2, с. 330].

Поэтому нужно учитывать различия между функциями, которые выполняют службы паблик рилейшнз и маркетинга. Прежде всего заметим, что по масштабам решаемых вопросов маркетинг намного эже по сравнению с ПР, за исключением случаев использования программ “интегрированных маркетинговых коммуникаций”, ориентированных на разнообразные и взаимосвязанные аудитории. В основном же маркетинг концентрирует внимание на одной аудитории, а точнее — на потребителях, причем на одном акте взаимодействия с ними, когда товар переходит от компании к потребителю.

Что касается паблик рилейшнз, то здесь речь идет о взаимодействии с куда более широким кругом аудиторий: сотрудниками организации, акционерами, местным населением, сотрудниками государственных учреждений, потребителями и общественностью в целом (при этом не важно, пользуются они товарами или услугами этой организации или нет). Кроме того, специалисты по ПР должны концентрировать усилия на тех аудиториях, кото-

рые в определенный момент становятся весьма важными для достижения конкретных целей организации.

Специалисты по маркетингу нередко пытаются доказать, что именно потребители являются самой главной общественностью для организации, поскольку их отказ пользоваться товарами или услугами компании может привести к ее краху. Казалось бы, это действительно весомый аргумент, и тем не менее он затрагивает лишь один фрагмент целостной картины. Скажем, если сотрудники организации начинают бастовать, в этом случае способность компании предоставлять услуги потребителям становится проблематичной. Бойкотирование товаров компании со стороны населения непосредственно угрожает ее существованию. Если руководству компании не доверяют, вероятность получить финансовую поддержку, например для погашения задолженности, становится сомнительной. Далее, если центральные, региональные или местные органы власти не дадут разрешения на работу предприятия или запретят торговлю его изделиями, то компания вообще может быть ликвидирована.

Следовательно, содержание своей деятельности организация должна рассматривать как можно шире, преодолевая сугубо маркетинговую ориентацию на одних только потребителей, ибо подобный подход слишком узок для решения всех насущных проблем организации. “Торговля приходит и уходит, — пишут Леонард Сафир и Джон Таррант. — А вот репутация является надежным мостиком, который прокладывается между организацией и обществом” [3]. Какими бы ни были масштабы и направление деятельности организации, следует помнить, что репутационный менеджмент предполагает самые разнообразные направления работы, а маркетинг, несмотря на всю его важность, — это лишь один срез проблем, с которыми имеют дело руководители организации. Такая точка зрения нашла подтверждение в результатах упоминавшихся выше социологических исследований. Так, руководители корпораций США считают, что репутация организации в первую очередь зависит от впечатления (имиджа), которое она производит на своих акционеров (79% опрошенных). Далее идет впечатление, производимое организацией на руководящее звено служащих — 73% — и аналитиков по финансовым вопросам — 66%. Аналогичные исследования 80-х годов давали несколько отличную картину: репутация организации зависела от того, какое впечатление она производит прежде всего на руководящие круги (77%), на общественность в целом (67%), на акционеров корпорации (66%). Одним словом, в 90-х годах репутация организации уже существенным образом зависит от имиджа организации в деловых и финансовых кругах общественности. Что касается зависимости репутации организации от впечатления, производимого ею на потребителей (отнесем их к “общественности в целом”), то этот показатель в 90-х годах не попал в список первостепенных [1, с. 278].

Модели репутационного менеджмента

Как уже отмечалось, главным коммуникатором организации по должности и уровню влияния на процессы формирования ее репутации выступает высший руководитель, директор. Его нередко воспринимают как визуальный символ организации.

Поэтому подход к репутационному менеджменту, получивший название **“Директор как очевидный символ”**, предполагает перемещение в центр коммуникационных процессов (паблик рилейшнз) первого руководителя организации, который олицетворяет ее имидж. Согласно этой модели, связи с общественностью сосредоточиваются на директоре как глашатае, выступающем от имени организации. Преимущество такого подхода прежде всего состоит в том, что в центре внимания находится одно лицо, вокруг которого концентрируется процесс коммуникации с общественностью. Во-первых, это позволяет средствам массовой информации фокусироваться на личности руководителя. Во-вторых, это отвечает желанию инвесторов иметь дело с высшим должностным лицом организации. В-третьих, руководитель как сильная личность становится для персонала организации харизматическим лидером, за которым люди готовы идти при любых обстоятельствах. Наконец, персонифицированный подход дает возможность более оперативно позиционировать уникальность организации и выделить ее среди других.

Но при этом не следует забывать и о возможных недостатках. Безальтернативное использование данной модели репутационного менеджмента как стратегической линии связей с общественностью, перенесение внимания исключительно на одного человека может привести к умалению значения организации как сложного образования, где каждый руководитель, каждое подразделение уникальны и в совокупности составляют новое качество. Слабая сторона такого подхода заключается в том, что СМИ могут разочароваться в первом руководителе как личности, а отсюда — и в репутации возглавляемой им организации. Помимо этого, осмотрительные в своих решениях инвесторы обычно стараются узнать не только директора как первого руководителя, но и остальных менеджеров, а также общее состояние дел в организации. Наконец, если с первым руководителем что-то случается, усложняется ведение дел с организацией.

Вкратце рассмотрим несколько других моделей, которым присущи собственные методы позиционирования высшего руководства как целого и укрепления репутации организации. Подходами, свойственными этим моделям, можно пользоваться отдельно или комбинировать их с целью большей эффективности.

Начнем с модели, получившей название **“Управленцы как единая команда”**. В этом случае в центре внимания оказывается весь состав руководителей организации, что делает возможным общее видение компании, анализ всех ее составляющих, учет опыта и знаний каждого в сфере менеджмента. Если говорить в общем, такой подход концентрирует внимание на руководящем звене организации как единой команде и апеллирует, по мере необходимости, к отдельным управленческим работникам, особенно когда приходится иметь дело с отдельными группами общественности.

Преимущество такой модели репутационного менеджмента заключается, во-первых, в более эффективном использовании рабочего времени (поскольку имеет место распределение обязанностей между членами руководящей команды). Во-вторых, здесь используются силы как отдельного руководителя, так и коллектива. В-третьих, к коммуникационной работе привлекается директор как лидер и визуальный символ организации, и наконец, благодаря “команде” становится возможным одновременное фор-

мирование внешнего имиджа компании и гармоническое объединение ее составляющих в единое целое.

Среди недостатков этой модели назовем опасность потери отдельными руководителями собственного лица, особенно когда нужно подчеркнуть индивидуальность каждого. Существует также угроза лишних затрат времени и сил, когда нужно прийти к общему мнению всему коллективу. К тому же, организация может утратить свою неповторимость, отличие от остальных подобных “команд”. Но самым нежелательным является то, что при таком “командном” подходе к процессу принятия стратегических решений возможно привлечение посторонних для организации лиц и даже разглашение отдельных ее тайн. Модель единой команды руководителей наиболее эффективно срабатывает в том случае, когда менеджерские способности каждого обеспечивают компании поддержку со стороны представителей финансовых кругов.

Следующей моделью репутационного менеджмента является **“Акцент на товарах и услугах”**. Здесь внимание концентрируется на том, *что* организация производит, а не на том, *кто* производит. К положительным моментам этой модели следует отнести, во-первых, то, что товары и услуги материальны, их реально употребляют и оценивают клиенты, а новые, потенциальные товары и услуги используются для драматизации рассказов о преимуществах компании. Во-вторых, эта модель дает четкое видение настоящего и будущего через товары и услуги компании и позволяет использовать авторитетные свидетельства и заявления “третьей партии” (потребителей) о новой продукции организации, способствуя укреплению ее репутации среди клиентов.

Недостатками этого подхода можно считать некоторую анонимность организации и ее руководства среди широкой общественности или инвесторов; недостаточную осведомленность инженеров-конструкторов, привлекаемых к обсуждению технических преимуществ изделий, по вопросам ПР; чрезмерную ориентацию на клиентов как авторитетных экспертов по поводу качества потребительских товаров, что рискованно и непрофессионально. И, наконец, не исключена опасность несвоевременного создания публицити новым товарам, поскольку разговоры о преимуществе их качества на этапе патентования или определения стоимости могут оказаться менее актуальными по сравнению с другими периодами.

Модель репутационного менеджмента, предполагающая использование предшествующих достижений компании как доказательства ее дальнейших успехов, получила название **“История как указатель будущего”**. Здесь внимание сосредоточено как на минувших производственных достижениях, так и на известных ветеранах, продолжающих работать в компании и служащих гарантией ее грядущих успехов. Преимущество такого метода заключается в том, что предыдущие достижения играют роль “третьей партии” (объективного доказательства), которая пользуется особым доверием. Этот подход также может стать инструментом для определения дальнейшего развития компании.

Наряду с этим, полагаясь на прошлые достижения, следует иметь в виду следующее: этот метод нельзя долго эксплуатировать, поскольку основанное на предыдущей деятельности доверие имеет свои пределы. Кроме того, такая стратегия даже в условиях “славного прошлого” наталкивается на

определенные трудности. Этот метод требует от организации определенного видения будущего, о котором она должна говорить, а следовательно, и готовить соответствующую почву для дальнейших успехов. И наконец, данный подход может помешать компании выгодно позиционировать себя в ряду других компаний этой же отрасли, идущих путем быстрых и постоянных инноваций.

Модель **“Финансовое положение”** предполагает постоянное присутствие информации финансового характера во всех формах коммуникации организации, даже тогда, когда финансовые вопросы не являются темой сообщений. Эта модель, основанная преимущественно на количественных показателях, зачастую используется организациями, настроенными в основном на группы инвесторов, предпочитающих количественные подходы. Вместе с тем, заметим, что количественный анализ, в отличие от качественного, намного облегчает оценки компаний определенной отрасли и сравнение их между собой.

Однако нужно помнить, что успех компании, прибегающей к такой модели репутационного менеджмента, зависит от предсказуемости и стабильности ее финансового положения. В противном случае организация немедленно оказывается под огнем критики. К сожалению, эта модель представляет не совсем удобный способ внутриорганизационных коммуникаций и может привести к противоположному эффекту среди персонала. К тому же, этот подход не предполагает надлежащего внимания к тому, *что* компания производит, а это уже существенный минус, учитывая, что финансовое положение является результирующим показателем содержания деятельности и характера управления компанией.

Наиболее широкой — панорамной — моделью репутационного менеджмента можно назвать модель **“Организация как отраслевой лидер”**. Здесь внимание концентрируется на предпринимательской стратегии компании как образце для данной отрасли производства. К преимуществам модели относятся:

- организация завоевывает репутацию лидера;
- средства массовой информации находят перспективный пример в реальной жизни;
- организация может говорить не только о своих, но и о более масштабных делах, получая чудесный повод влиять на СМИ, особенно если новости нейтральные или неблагоприятные для нее.

Вместе с тем, опираться на эту модель нужно крайне осмотрительно, ведь она требует от организации морального права выступать от лица других, доверия со стороны компаний-конкурентов к ее видению тенденций развития отрасли, неопровержимых доказательств реальных успехов в бизнесе и т.п. Эффективность применения модели весьма кратковременна, поскольку компания, претендующая на лидерство, легко становится объектом критики при непредвиденном повороте событий.

Рассмотренные модели репутационного менеджмента имеют и преимущества, и недостатки. Но в реальной жизни ни одну из них не применяют в чистом виде. Опыт деятельности ведущих мировых организаций свидетельствует, что наиболее эффективной стратегией репутационного менедж-

мента должно быть рациональное и взвешенное сочетание нескольких моделей.

В наше время проблемы репутационного менеджмента становятся довольно значимыми для предпринимательских организаций и фирм Украины. Достаточно вспомнить, какой невосполнимый вред нанесли отечественным предпринимательским структурам да и самой идее рыночного реформирования многочисленные трасты и пирамиды первой половины 90-х годов. Поэтому не удивительно, что доверие к нынешним рыночным структурам остается критически низким. А кризис доверия — это свидетельство недопустимо низкого уровня коммуникаций предпринимательских организаций с общественностью. Без народного доверия, без укрепления репутации рыночных структур каждый шаг на пути преодоления кризиса обречен на неудачу.

Итак, на повестке дня — насущная потребность изменения как содержания, так и стиля работы всех субъектов общественной деятельности. Из “закрытых” они должны превратиться в “открытые”, прозрачные и полностью подотчетные общественности системы.

Одна из главных причин неутешительного состояния отечественной экономики — отсутствие у руководителей понимания социальной ответственности бизнеса перед обществом, недооценка репутации как залога успеха каждой организации. Украинские предприниматели, руководители среднего и крупного бизнеса должны как можно скорее осознать роль репутационного менеджмента и место, которое в нем принадлежит ПР-профессионалам. Обращаясь к лучшим мировым образцам практики в сфере публич-рилейшнз, лидеры бизнеса должны понимать необходимость завоевания доверия общественности, уяснить сущность социальной миссии молодых предпринимательских организаций как институтов формирующегося гражданского общества. Р.Кендалл по этому поводу подчеркивает, что “социально ответственные действия, хорошо спланированные мероприятия могут сделать для репутации намного больше, чем бесконечное распространение пресс-релизов, не имеющих ничего общего с деятельностью организации в интересах общественности” [2, с. 331].

Представители украинского менеджмента все больше убеждаются в том, что к ключевым группам общественности нельзя относиться как к обычным коммуникационным мишеням. С ними нужно вести себя как с партнерами, от которых зависят репутация, прибыльность и конкурентоспособность молодого отечественного бизнеса.

Литература

1. См.: Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications / Ed. by Clarke L. Caywood. — N.Y., 1997.
2. Kendall R. Public Relations Campaign Strategies: Planning for Implementation. — N.Y., 1996.
3. Saffir L., Tarrant J. Power Public Relations. — Illinois, 1994. — P.42.