

УДК 005.316.77:334.72

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-32>**Пащенко О.П.***кандидат економічних наук, доцент,
Державний університет «Житомирська політехніка»***Гончаренко Н.В.***аспірант
Державного університету «Житомирська політехніка»***Pashchenko Olha***PhD, Associate Professor,
Zhytomyr Polytechnic State University***Honcharenko Nataliia***PhD student,
Zhytomyr Polytechnic State University*

УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ ЯК ОСНОВОПОЛОЖНИЙ ЧИННИК ФОРМУВАННЯ РЕПУТАЦІЇ БІЗНЕСУ

COMMUNICATION MANAGEMENT AS A FUNDAMENTAL FACTOR IN BUILDING A BUSINESS REPUTATION

АНОТАЦІЯ

У сучасних умовах саме комунікації між людьми та організаціями стають стратегічним ресурсом управління, необхідним для забезпечення конкурентоздатності і створення умов ефективного зростання підприємств. Недосконало налагоджена система управління комунікаціями на підприємстві, а тим більше її відсутність, призводить до спотворення інформаційного поля, затягує процес прийняття рішень у компанії. Отже, підприємство не може ефективно реагувати на внутрішні та зовнішні зміни, що, своєю чергою, призводить до неефективного управління, тому принципово важливим стає формування комплексних механізмів управління комунікаціями підприємства. У статті визначено значення та місце комунікацій у системі управління підприємством, досліджено основні інструменти для формування комунікаційної стратегії, запропоновано схему побудови матриці цільових аудиторій та стратегічної комунікаційної карти організації, представлено узагальнюючу модель управління комунікаціями та її вплив на формування репутації бізнесу.

Ключові слова: репутація бізнесу, стейкхолдери, корпоративні комунікації, управління комунікаціями, карта цільових аудиторій, стратегічна карта комунікацій, модель управління комунікаціями.

АННОТАЦИЯ

В современных условиях именно коммуникации между людьми и организациями становятся стратегическим ресурсом управления, необходимым для обеспечения конкурентоспособности и создания условий эффективного роста предприятий. Невершенная система управления коммуникациями на предприятии, а тем более ее отсутствие, приводит к искажению информационного поля, затягивает процесс принятия решений в компании. Предприятие не может эффективно реагировать на внутренние и внешние изменения, что, в свою очередь, приводит к неэффективному управлению, поэтому сейчас принципиально важным становится формирование комплексных механизмов управления коммуникациями предприятия. В статье определены значение и место коммуникаций в системе управления предприятием, исследованы основные инструменты для формирования коммуникационной стратегии, предложена схема построения матрицы целевых аудиторий и стратегической коммуникационной карты организации, представлена обобщающая модель управления коммуникациями и показано ее влияние на формирование репутации бизнеса.

Ключевые слова: репутация бизнеса, стейкхолдеры, корпоративные коммуникации, управление коммуникациями, кар-

та целевых аудиторий, стратегическая карта коммуникаций, модель управления коммуникациями.

ANNOTATION

In today's environment, communication between people and organizations is becoming a strategic management resource necessary to ensure competitiveness and create conditions for the effective growth of enterprises. The communication management system in the enterprise is not well-established, and even more so its absence leads to distortion of the information field and delays the decision-making process in the company. Therefore, the company cannot respond effectively to internal and external changes, which in turn leads to inefficient management. Therefore, it is of fundamental importance now to develop comprehensive mechanisms for managing enterprise communications. Business practices show that the formation of a positive reputation is one of the priority tasks of foreign companies and is becoming increasingly relevant in the Ukrainian market. Companies no longer limit themselves to relationships only with customers, employees and partners. In the context of "forced transparency", businesses are forced to find more and more approaches to interact with a large number of (many) stakeholders - including the public, public authorities and others. An effective tool for this is the company's communications management system, based on the regularity, timeliness, reliability and openness of information provided by the company's speakers. The article defines the importance and place of the communication function in the enterprise management system. The authors investigated the basic tools for forming a communication strategy in a company and proposed a scheme for building a matrix of target audiences. A scheme for building a strategic communication map, according to the business goals of the organization, is also proposed. This tool is basic in planning communication strategy and setting communication tasks from the outside as well as inside the company. The paper presents a general model of communication management in a company and its influence on the formation of business reputation. The main results presented in the article can be practically applied within the enterprise aimed at building a communication management process and maintaining a business reputation. In particular, a written matrix of target audiences can be used by businesses to evaluate and select the form of communication with their stakeholders.

Key words: business reputation, stakeholders, corporate communications, communications management, target audience map, strategic communications map, communication management model.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах ринкової економіки пріоритетним завданням є вдосконалення тих інструментів управління підприємством, які сприяють його ефективному функціонуванню. Корпоративні комунікації – інструмент, який супроводжує всі управлінські рішення, забезпечує реалізацію функцій менеджменту, зв'язок з усіма ключовими стейкхолдерами підприємства та, безумовно, визначає репутацію бізнесу в ринковому середовищі. У більшості малих та середніх українських підприємств комунікації сприймаються як допоміжна діяльність та в 99% спрямовані на просування продукту і послуги за відсутності стратегії просування бізнесу, його засновників, експертизи і команди. Відсутність стратегічного підходу до управління корпоративними комунікаціями призводить до погіршення сприйняття комунікацій усіма цільовими аудиторіями бізнесу, ускладнення їх інтеграції в процес управління підприємством і, як підсумок, до зниження економічної ефективності його діяльності. У сучасних умовах «вимушеної прозорості» саме процес стратегічного управління корпоративними комунікаціями підприємства може стати ключовим чинником його конкурентоспроможності та визначальним аспектом формування його позитивної репутації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Питання розвитку та становлення комунікацій, управління комунікаційними процесами висвітлено в роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. Основні питання теорії комунікацій розглядають у своїх роботах Ж.В. Ніколава [5], Г.Г. Почепцов [7], Л.Ю. Сагер [9; 10] та ін. Стратегічне управління комунікаціями, а також питання щодо взаємозв'язку системи комунікацій в організації та репутації досліджено в працях А.Н. Загороднікова, М.Н. Комісарової [3; 4] та ін. Особливості комунікаційного процесу та моделі комунікацій описано Г. Лассуелом, Г.М. Маклюеном, В. Шрамом [2] та ін. Причому в дослідженнях вищезазначених авторів процес комунікацій розглядається, з одного боку, як функція, що обслуговує процес прийняття управлінських рішень усередині організації, а з іншого – як взаємодія із зовнішнім середовищем (просування бренду). Однак поза увагою вчених залишається дослідження взаємозв'язку між процесом управління комунікаціями та його впливом на формування репутації бізнесу в цілому.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування значення управління комунікаціями у формуванні репутації бізнесу та визначення інструментів створення ефективної комунікаційної стратегії підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових

результатів. За умов усе меншої цінової та якісної диференціації продукції та послуг саме репутація починає виступати одним із найбільш цінних активів підприємства та чинником зростання привабливості для всіх стейкхолдерів. Споживачі, зокрема, підтримують більш стабільні відносини з підприємствами, що володіють хорошою репутацією, а отже, вони більш успішно займають перспективні ринки. Найкращі фахівці галузі прагнуть довгострокового співробітництва з підприємствами, що володіють хорошою репутацією. Органи влади надають більш лояльні умови для розвитку бізнесу і, відповідно, вигідні умови для реалізації стратегії його розвитку, а громадськість лояльно ставиться до помилок і промахів в управлінні бізнесом. Своєю чергою, бізнес в останні роки все більшою мірою відчуває необхідність формування своєї репутації, а тому все більшу увагу починає приділяти власному образу в очах цільових аудиторій. Висока репутація підприємства при цьому виступає складним та багатограним показником його ефективної діяльності та успішно вибудованої системи корпоративних комунікацій.

Основними інструментами для побудови комунікаційної стратегії компанії є:

1. Репутаційний профіль – сукупність основних чинників, котрі є базовими для аналізу інформаційного поля та за якими оцінюють компанію зовнішні та внутрішні стейкхолдери бізнесу. Аналіз репутаційного профілю дає можливість, з одного боку, побачити в яких чинниках репутації є проблеми, та, з іншого – відстежувати взаємозв'язок між комунікаціями компанії та впливом на дії аудиторій.

2. Карта цільових аудиторій – перелік зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів бізнесу та їх оцінка щодо ступеня впливу і рівня зацікавленості конкретним бізнесом.

3. База ключових ЗМІ та журналістів, що можуть служити джерелом інформації, а також лідерів думок, здатних впливати на стейкхолдерів компанії.

4. Стратегічна карта комунікацій – поетапна схема досягнення цілей комунікаційної стратегії, що базується на бізнес-цілях компанії.

У процесі своєї діяльності кожна компанія будує систему взаємодії і, відповідно, стратегію комунікацій з основними цільовими аудиторіями: споживачами продукту/послуги, бізнес-партнерами, органами державної влади, акціонерами та інвесторами, співробітниками, суспільством. Кожна із цих аудиторій відносно самостійна, має різний ступінь впливу на діяльність бізнесу та власний інтерес щодо нього. У процесі роботи над комунікаційною стратегією компанії доцільно побудувати карту цільових аудиторій та визначити основні форми взаємодії з кожною з них. Для побудови карти цільових аудиторій потрібно всіх стейкхолдерів бізнесу розподілити за основними секторами матриці (рис. 1).

У результаті розподілу підхід до комунікацій буде залежати від сектору, в який потрапила конкретна цільова аудиторія, зокрема:

I. Невпливові та необізнані – мають низький ступінь впливу на конкретний бізнес та низький інтерес, до них доцільно не застосовувати конкретних засобів комунікацій, лише контролювати та моніторити зміни міри впливу.

II. Впливові та необізнані – цільові аудиторії, що потрапили до цього сектору, потрібно ефективно інформувати та тримати задоволеними.

III. Невпливові та обізнані – цільові аудиторії, що слабо впливають на конкретний бізнес, однак мають високий інтерес і повинні бути добре проінформованими.

IV. Впливові та активні – мають найбільший ступінь впливу й високий інтерес до компанії, тому із цими цільовими аудиторіями потрібно взаємодіяти найбільше: регулярно цікавитися їхньою думкою, залучати до процесу прийняття рішень, ефективно інформувати про зміни та управляти їхньою поведінкою.

Сучасні дослідження, що демонструють світові тренди у сфері комунікацій, можуть допомогти компанії у побудові комунікаційної стратегії. Результати дослідження Daniel J. Edelman [11], зокрема, свідчать про те, що суспільство найбільше довіряє думці саме внутрішніх працівників компанії порівняно з CEO, топ-менеджерами, клієнтами, думкою експертів, власне PR-функцією компанії, причому це стосується всіх сфер роботи організації. Отже, бізнес має враховувати це під час побудови своєї комунікаційної стратегії, приділяти особливу увагу роботі з персоналом та готувати спікерів від компанії. Це дослідження також демонструє, що суспільство все менше довіряє прямій рекламі (прес-секретар), а все більше прислухається до думки, так би мовити, з першоджерела – від власника компанії, топ-менеджера, лояльного клієнта або ж експерта відповідної галузі.

Сучасні корпоративні комунікації мають складний взаємозв'язок комунікаційних процесів, спрямованих на вирішення поточних, середньострокових (тактичних) і довгострокових (стратегічних) завдань компанії.

До ключових напрямів стратегії корпоративних комунікацій належать:

- комунікаційна підтримка бізнес-стратегії компанії – донесення до ключових цільових аудиторій офіційної позиції компанії;

- підтримка та захист репутації бізнесу – комунікація компанії про свої рішення та дії, політики КСО та ін.;

- системний підхід – затвердження процедур управління комунікаціями компанії (внутрішніми та зовнішніми);

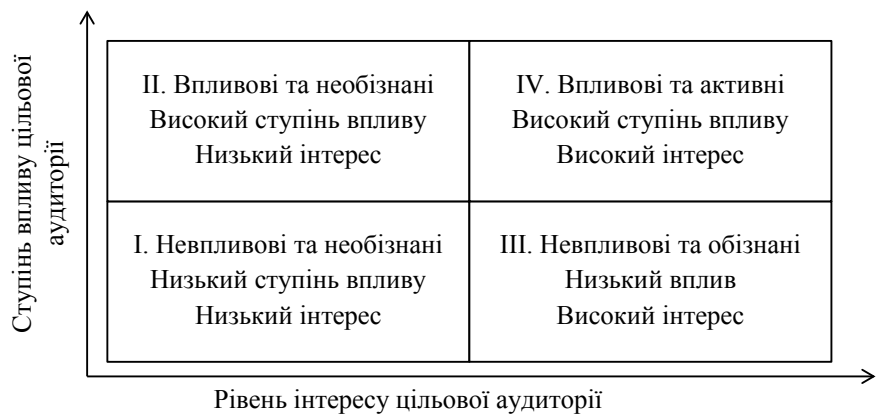


Рис. 1. Матриця цільових аудиторій компанії

Джерело: побудовано на основі [6]

- встановлення показників ефективності комунікацій на рівні всіх відділів компанії;
- постановка завдань для PR-відділу по всіх напрямках бізнесу компанії.

Ефективна комунікаційна стратегія має досліджувати кількісні й якісні показники стану бізнесу в даний момент (параметри оцінки репутації, ключові повідомлення та якість їх донесення до цільових аудиторій), демонструвати перспективу цих показників у короткостроковій (три-шість місяців) та довгостроковій (один-два роки) перспективі. Комунікаційна стратегія описує канали та формує меседж, що буде донесений до цільових аудиторій бізнесу, а також параметри, за якими буде оцінюватися ефективність донесення ключових повідомлень через затвержені канали.

Побудова комунікаційної карти є невід’ємним елементом управління організацією. Причому відсутні рекомендовані терміни, на які доцільно розробляти таку карту, і кожна організація має сама визначати їх залежно від становища її на ринку, поставлених бізнес-цілей, тактичних та стратегічних планів у цілому. Карта комунікацій нерозривно пов’язана з бізнес-цлями, формується на їх основі та з урахуванням інших чинників, що можуть впливати на комунікаційну стратегію (зовнішнє середовище, репутаційний профіль компанії, ін.). Зразок побудови комунікаційної карти компанії зображено на рис. 2.

Слід зазначити, що кожен з етапів має переглядатися у терміни не довше, ніж кожен три місяці (квартал), тому що в сучасних мобільних умовах зовнішнього середовища та високої конкуренції на ринку компанія має регулярно аналізувати актуальність поставлених завдань, моніторити зміни в поведінці цільових аудиторій, досліджувати нові канали та форми комунікації. Розроблена комунікаційна карта компанії є необхідним і важливим інструментом для формування позитивного рівня довіри всіх стейкхолдерів до компанії у разі успішної реалізації кожного її етапу. Слід зазначити, що інформаційне поле організації формується не

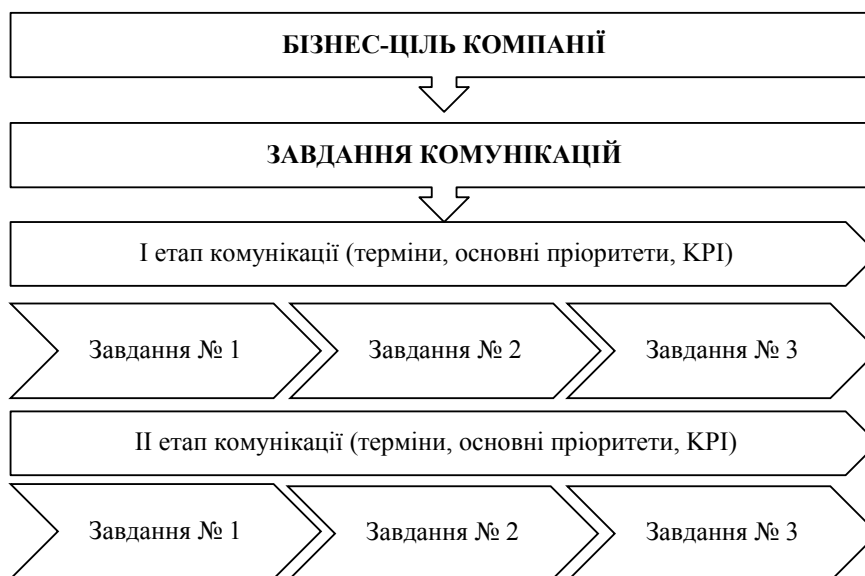


Рис. 2. Приклад побудови комунікаційної карти компанії

Джерело: власна розробка

лише з якісних аргументів, фактів, історії та професійно підготовлених спікерів компанії, а й із висловлювань третіх осіб ззовні (опонентів, конкурентів, ін.).

Отже, інформаційне поле може містити діаметрально протилежні, часто негативні позиції стосовно тієї чи іншої компанії, які безпосередньо впливають на рівень довіри стейкхолдерів та, як результат, формують відповідну репутацію бізнесу. Одним із завдань комунікаційної стратегії компанії є відпрацювання негативу, що міститься в інформаційному полі. Модель управління комунікаціями в організації представлено на рис. 3.

Зображена модель управління комунікаціями містить ключові елементи побудови комунікаційної стратегії та демонструє процес регулярної актуалізації комунікаційної карти

компанії з огляду на публічне поле, в якому перебуває компанія. Головне – модель демонструє безпосередній вплив системи управління комунікаціями на рівень довіри цільових аудиторій до конкретного бізнесу та формування і підтримку його репутації у цілому.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Процес формування позитивної репутації бізнесу набуває все більшої актуальності в сучасних умовах, зокрема в Україні. Це пов'язано з тим, що компанії вже не обмежують себе взаємовідносинами лише з клієнтами, співробітниками та партнерами. В умовах «вимушеної» прозорості бізнес змушений знаходити все більше підходів для взаємодії з великою кількістю стейкхолдерів, у тому числі громадськістю, органами державної влади та ін. Ефективним

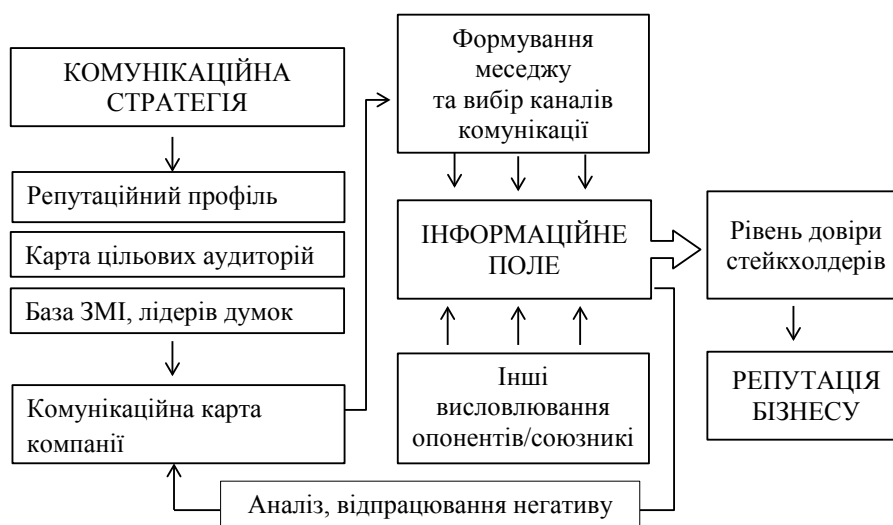


Рис. 3. Модель управління комунікаціями

Джерело: власна розробка

інструментом цього стає система управління комунікаціями в компанії, що ґрунтується на регулярності, оперативності, достовірності та відкритості інформації, що надається спікерами компанії. У статті обґрунтовано використання комплексного підходу до формування стратегії комунікацій в компанії та запропоновано практичні інструменти для її впровадження в процес управління організацією.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Анакшина Т., Кольцова Н. Роль внутренних коммуникаций в реализации стратегии компании. 2014. URL: <http://www.slideshare.net/svetlanayakubovich3/bca-marketing> (дата звернення: 15.11.2019).
 2. Гнатюк О.Л. Основы теории коммуникации : учебное пособие. Москва : КНОРУС, 2017. 256 с.
 3. Загородников А.Н. Управление общественными связями в бизнесе : учебник. Москва : КНОРУС, 2011. 288 с.
 4. Комиссарова М.Н. Трансформация PR: от связей с общественностью к управлению репутацией. *Регион*. 2013. № 4.2. С. 13–17.
 5. Николаева Ж.В. Основы теории коммуникации : учебно-методическое пособие. Улан-Удэ : ВСГТУ, 2004. 274 с.
 6. Пономарев И. Стратегический менеджмент. 2007. URL: <https://www.slideshare.net/Ponomarev/strategic-management-1> (дата звернення: 17.10.2019).
 7. Почепцов Г.Г. Теория коммуникации. Москва : Рефлбук, 2001. 656 с.
 8. Рева В.Е. Коммуникационный менеджмент : учебно-методическое пособие. Пенза : ПГУ, 2003. 161 с.
 9. Сагер Л.Ю. Дослідження ролі та значення комунікацій на підприємстві. *Вісник Запорізького національного університету*. 2011. № 2(10). С. 77–84.
 10. Сагер Л.Ю. Комунікації в структурі управління підприємствами. *Маркетинг. Менеджмент. Інновації* : монографія / за ред. С.М. Ілляшенка. Суми : Папірус, 2011. С. 573–581.
 11. Daniel J. Edelman Trust Barometer Global Report. 2017. URL: <https://www.slideshare.net/EdelmanInsights/2017-edelman-trust-barometer-global-results-71035413> (дата звернення: 02.10.2019).
-
- #### REFERENCES:
1. Anakshyna T., Kol'tsova N., (2014) Rol' vnutrennykh kommunikatsyy v realizatsyy stratehyy kompanyy [The role of internal communications in implementing the company's strategy]. Available at: <https://www.slideshare.net/svetlanayakubovich3/bca-marketing> (accessed 15 November 2019).
 2. Hnatyuk O.L. (2017) *Osnovy teoryy kommunkatsyy: uchebnoe posobyе* [Basics of communication theory: a tutorial]. Moscow: KNORUS. (in Russian)
 3. N. Zahorodnykov (2011) *Upravlenye obshchestvennyy svyazyamy v byznese: uchebnyk* [Business relationship management: a tutorial]. Moscow: KNORUS. (in Russian)
 4. M.N. Komyssarova (2013) Transformatsyya PR: ot svyazey s obshchestvennost'yu k upravlenyyu reputatsyey [Transformation of PR: from public relations to reputation management] *Innovative Bulletin Region. Voronezh: CJSC Voronezh Innovation and Technology Center*, no. 4.2, pp. 13–17.
 5. Zh.V. Nikolaeva (2004) *Osnovy teoryy kommunkatsyy : uchebno-metodycheskoe posobyе* [The basics of communication theory: a tutorial]. Ulan-Ude: ESSUTM. (in Russian)
 6. Y.A. Ponomarev (2007) *Stratehicheskyy menedzhent* [Strategic management]. Available at: <https://www.slideshare.net/Ponomarev/strategic-management-1> (accessed 17 October 2019).
 7. H.H. Pochepstov (2001) *Teoryya kommunkatsyy* [Communication theory]. Moscow: REFL-book. (in Russian)
 8. V.E. Reva (2003) *Kommunkatsyonnyy menedzhment* [Communication management: a tutorial]. Penza: PNZGU. (in Russian)
 9. L.Yu. Saher (2011) Doslidzhennya roli ta znachennya komunikatsiy na pidpryyemstvi [Research on the role and importance of communications in the enterprise]. *Bulletin of Zaporizhzhya National University*, vol. 2, no 10, pp. 77–84.
 10. L.Yu. Saher, S.M. Illyashenko (2011) Komunikatsiyi v strukturі upravlinnya pidpryyemstvamy [Communications in the structure of enterprise management]. *Marketynh. Menedzhment. Innovatsiyi: monohrafiya* [Marketing. Management. Innovation: monograph]. Sumy: Ltd. Printing house «Papyrus», pp. 573–581.
 11. Daniel J. Edelman (2017) Trust Barometer Global Report, available at: <https://www.slideshare.net/EdelmanInsights/2017-edelman-trust-barometer-global-results-71035413> (accessed: 2 October 2019).