

*Приятельчук О.А., кандидат економічних наук,  
доцент кафедри міжнародного бізнесу  
Інституту міжнародних відносин  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка  
Ковальчук Ю.С., студентка Інституту міжнародних відносин  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

## ОСНОВНІ ІНСТРУМЕНТИ ТА КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЙНИМ КАПІТАЛОМ В УМОВАХ КРИЗИ

***Анотація.** Проблема управління репутаційним капіталом є надзвичайно актуальною, оскільки стійкі зв'язки компанії з клієнтами та іншими зацікавленими сторонами є чи не найважливішою запорукою стабільності та лояльності до продукції чи послуг компанії, незважаючи на підвищення цін, погіршення фінансових показників діяльності компанії тощо. Формування корпоративної репутації відбувається в процесі багаторазової тривалої взаємодії між компанією та цільовими аудиторіями, за якої сторони розуміють, що співробітництво може припинитись у випадку, якщо його реальні результати не відповідають очікуванням. Антикризове управління репутацією являє собою контрольований процес попередження кризи та нейтралізації її наслідків, а також використання кризових факторів для розвитку соціально-економічної системи. Для реалізації зазначених цілей необхідно скласти кризовий профіль компанії, який визначає типи ризиків та криз з найбільшою ймовірністю настання, а також розробити комунікаційну програму (план), яка забезпечить ефективну взаємодію зі ЗМІ та іншими зацікавленими сторонами через різні канали комунікацій. Антикризовий репутаційний менеджмент передбачає вироблення сценаріїв роботи з репутаційними ризиками та подолання загроз позитивній репутації в кожній конкретній ситуації, яке передбачає: негайну інформаційну реакцію; вичерпні відповіді на питання цільової групи; наочну демонстрацію шкоди про те, що трапилося.*

***Ключові слова:** репутація, репутаційний капітал, репутаційний менеджмент, антикризові комунікації, антикризовий PR, комунікаційний план.*

**Постановка проблеми.** Зростання частки нематеріальних активів у вартості компанії та збільшення ролі суб'єктивних чинників (таких як корпоративна соціальна відповідальність, добровільна сертифікація якості, використання безпечних для навколишнього середовища технологій та матеріалів тощо) у конкурентній боротьбі стало причиною того, що корпоративна репутація наразі розглядається поряд з іншими типами нематеріальних активів і є одним з джерел отримання стійких довгострокових конкурентних переваг, створення додаткової вартості. Проблема управління репутаційним капіталом набула особливої актуальності через те, що стійкі зв'язки компанії з клієнтами та іншими контактними аудиторіями є чи не найважливішою запорукою стабільності та лояльності до продукції чи послуг компанії, незважаючи на підвищення цін, погіршення фінансових показників діяльності тощо. Формування корпоративної репутації відбувається в процесі багаторазової тривалої взаємодії між компанією та цільовими аудиторіями, за якої сторони розуміють, що співробітництво може припинитись в разі, якщо його реальні результати не відповідають очікуванням. Отже, позитивна репутація формується протягом тривалого періоду часу і вимагає дотримання послідовної виваженої політики взаємодії з усіма зацікавленими сторонами. Водночас руй-

нування репутації та втрата репутаційного капіталу відбувається дуже швидко внаслідок неправильної стратегії подолання кризових ситуацій, які спричинені діяльністю компанії. Тому ефективна система антикризового репутаційного менеджменту є не менш важливою, ніж система стратегічного репутаційного менеджменту.

**Мета статті** – проаналізувати основні комунікаційні технології, необхідні для успішного виходу компанії з кризової ситуації з мінімальними втратами репутаційного капіталу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Переважна більшість досліджень вітчизняних науковців присвячена вивченню кризових комунікацій на державному та міжнародному рівні. Зокрема, наукові праці О.Запорожець, Г. Почепцова, П. Олещука присвячені кризовим комунікаціям в міжнародних відносинах та політичним кризам, особливостям їх перебігу, взаємодії зі ЗМІ у кризових ситуаціях [1–3]. Інший напрям досліджень, пов'язаний з загальнометодологічними засадами та моделями комунікацій, знайшов відображення у працях В. Королька, Ю. Коробанова, В. Мойсеєва, Є. Тихомирової [4–8]. Кризові комунікації як елемент управління корпоративною репутацією майже не розглядаються українськими вченими. В роботах зарубіжних дослідників, таких як Т. Кумбс [9–13], В. Бенуа [13], Д.Гріффін [14], А. Гош [15], Р. Улмер [16], М. Тейлор, М. Кент [17], основна увага приділяється саме стратегіям кризових комунікацій компаній (в тому числі особливості використання Інтернету, системи масових повідомлень, формування контенту, присвяченого кризовій ситуації, на веб-сайті).

**Основні результати дослідження.** Репутаційний менеджмент – це системна робота, націлена на збільшення репутаційного капіталу і досягнення стратегічних бізнес-цілей компанії [18]. Репутаційний менеджмент включає в себе використання комунікаційних та організаційних ресурсів для профілювання як корпоративної, так і галузевої, і персональної репутації – залежно від бізнес-пріоритетів компанії. Усвідомлення необхідності цілеспрямованого управління репутаційним капіталом є потужним драйвером до розвитку всього бізнесу. На стратегічному рівні метою репутаційного менеджменту є налагодження стійких зв'язків з цільовими аудиторіями, яке базується на наступних правилах:

1. Бездоганна якість продукту, високий рівень обслуговування клієнтів, професіоналізм персоналу.

2. Правильно визначена місія компанії, основана на виділенні покладеної в основу її діяльності соціально значущої ідеї.

3. Оцінка діяльності компанії в ЗМІ, ставлення до неї державних і громадських структур. Ефективний репутаційний менеджмент базується на трьох основних принципах:

- по-перше, наявність комунікаційної стратегії, розробленої на основі регулярного аудиту репутації та моніторингу інформаційного поля;
- по-друге, використання ключових показників ефективності для сфери корпоративних комунікацій;
- по-третє, наявність кваліфікованих менеджерів-репутологів, тобто фахівців у сфері створення, оцінки та профілювання корпоративної репутації.

Для побудови системи репутаційного менеджменту необхідно:

- визначити для досягнення яких бізнес-цілей потрібне управління репутацією;
- оцінити поточну репутацію фірми;
- визначити репутаційні активи і пасиви;
- проаналізувати репутаційні ризики і потенційні можливості;
- виділити зовнішні фактори, які допомагають та навпаки заважають формуванню позитивної репутації;
- визначити, які з внутрішніх факторів піддаються коригуванню, а які ні;
- проаналізувати профіль репутації ідеальною компанією певної галузі;
- визначити пріоритети цільових аудиторій, в яких потрібно профілювати репутацію компанії;
- виявити канали комунікацій і ключові повідомлення для цих цільових груп.

Кожна компанія, працюючи на ринку, стикається з процесами, що перешкоджають веденню здорового бізнесу, тому особливо актуальним при розробці стратегії управління репутацією

стає створення антикризового та комунікаційного плану компанії, які виступають основними інструментами програми кризового менеджменту. Кризу можна визначити як суттєву загрозу для здійснення операційної діяльності, яка може мати негативні наслідки при неправильно-му реагуванні. У кризовому регулюванні існує загроза потенційного збитку для організації, її зацікавлених сторін, промисловості. Криза може генерувати три взаємопов'язані загрози: громадської безпеки, фінансових втрат, втрати репутації. Деякі кризи, такі як промислові аварії та пошкодження продукту, можуть привести до травм і навіть загибелі людей. Кризи можуть спричиняти фінансові втрати через перебої в операційній діяльності, втрату частки ринку, судові позови, пов'язані з кризою.

Антикризовий репутаційний менеджмент полягає у виробленні сценаріїв роботи з репутаційними ризиками та подоланні загроз позитивній репутації в кожній конкретній ситуації, яке передбачає:

- негайну інформаційну реакцію;
- вичерпні відповіді на питання цільової групи про те, що ж сталося, хто в цьому винен і що буде робити компанія для того, щоб подолати наслідки кризи;
- наочну демонстрацію шкоди про те, що трапилося.

Можливі причини виникнення кризових ситуацій:

1. Тиск з боку державних та олігархічних структур, що перешкоджає ефективній роботі компанії.
2. Підрив відносин з існуючими портфельними, стратегічними та інституційними інвесторами.
3. Загроза неплатоспроможності та банкрутства.
4. Поява у ЗМІ негативно забарвленої інформації про компанію, що компрометує її діяльність в очах цільових груп і партнерів.
5. Обвал ринку і втрата стратегічних акціонерів та інвесторів.
6. Загроза внутрішньокорпоративних проблем (взаємини з персоналом, порушення інформаційних потоків усередині організації).
7. Витік серйозної конфіденційної ділової інформації.

Антикризове управління репутацією являє собою контрольований процес попередження кризи та нейтралізації її наслідків, а також використання кризових факторів для розвитку соціально-економічної системи. Для реалізації зазначених цілей необхідно скласти кризовий профіль компанії. При складанні кризового профілю компанії (crises portfolio) неможливо врахувати відразу всі перераховані вище види криз. А розпорошення уваги компанії, яка намагається застрахуватися від усіх можливих ризиків, призводить лише до значного зниження ефективності заходів і до великих втрат під час кризи. Тому команді кризового реагування необхідно визначити, які з криз є найбільш вірогідними і становлять для компанії найбільшу загрозу, скласти карту найбільш значущих криз та розробити варіанти сценаріїв виходу з них. Необхідно передбачити якомога більше ситуативних характеристик і стратегічних рішень. Багато підприємств за цілком з'ясованих причин приділяють особливу увагу таким видам криз, які вже мали місце в їхній історії і проводять превентивні PR-заходи.

Щоб досягти найбільшої ефективності при створенні антикризових планів, необхідно доручити кожному з основних відділів компанії (відділу кадрів, фінансовому, захисту та безпеки праці, охорони навколишнього середовища тощо) розробити плани по виходу з різних типів криз. Дуже важливо регулярно проводити тестування антикризового плану, коригувати, вносити поправки, враховуючи дійсність і проводити навчання, на яких можна перевірити його ефективність. Також необхідно проводити тренінги персоналу, під час яких активізується діяльність кризового центру, мобілізуються всі фахівці зі зв'язків з громадськістю, створюються і розповсюджуються прес-релізи, проводиться робота з незадоволеними клієнтами.

Для ефективного вирішення проблем, які можуть виникнути у зв'язку з кризовими ситуаціями, необхідно створити команду кризового реагування, до якої мають увійти: PR-менеджери, адвокати та представники топ-менеджменту компанії. Команда кризового реагування повинна формуватися за принципом вікової, функціональної і професійної

різнорідності. Підбір фахівців за принципом різнорідності допомагає отримати безліч різних точок зору, підходів до вирішення проблемних ситуацій і досягти гнучкості в антикризовому і репутаційному плануванні.

Для здійснення негайного і ефективного спілкування зі ЗМІ компанії необхідно заздалегідь розробити комунікаційну програму. Складання комунікаційної програми передбачає створення комунікаційного плану і команди по здійсненню комунікацій в кризових ситуаціях, яка проводить б всю роботу зі ЗМІ: розсилку повідомлень про те, що компанія підготовлена до кризи і немає підстав для паніки, контроль за публікаціями про надзвичайну подію тощо. Формуванням команди, яка візьме на себе всю відповідальність за роботу з джерелами інформації (корпунктами, інформаційними агентствами, конкурентами тощо), повинна займатися група кризового реагування. Комунікаційна команда повинна складатися з ключових особистостей компанії: принаймні з глави PR-відділу, заступника директора (президента) компанії, головного менеджера відділу, якого торкнулася криза, адвоката компанії, а також очевидця події, якщо такий є.

До завдання комунікаційної команди входить негайна розробка плану дій та винесення рішення, хто буде виступати як офіційний представник компанії перед журналістами (spokesperson). Комунікаційна команда так само повинна заздалегідь скласти список номерів стільникових, робочих телефонів усіх менеджерів усіх відділів, філій і підрозділів компанії. Заздалегідь повинні бути підготовлені списки контактних телефонів журналістів і редакторів для розсилки ньюс-релізів в місцеві телевізійні, радіо та газетні редакції. Відразу після формування команди по здійсненню комунікацій необхідно скласти опис обов'язків кожного з членів команди, включаючи номери телефонів, за якими з ними можна було б зв'язатися у разі потреби.

За дорученням комунікаційної команди PR-відділ або відділ інформації компанії повинен підготувати персонал, який міг би кваліфіковано відповідати на запитання журналістів по телефону. У найкоротші терміни після надзвичайної події необхідно підготувати стандартну відповідь для преси і передати її тим, хто відповідає на телефонні дзвінки.

Комунікаційний план включає дві складові: організаційні документи та контрольні листи й інші документи. До організаційних документів можна віднести: мобілізацію (контрольний лист для швидкої мобілізації роботи зі ЗМІ (телефони редакцій тощо); керівництво по роботі зі ЗМІ (заздалегідь узгоджені принципи роботи з пресою (документи якого змісту і куди розсилати); прес-центр (список необхідного обладнання); детальний список менеджерів, відповідальних за роботу зі ЗМІ з повним переліком обов'язків кожного з членів комунікаційної команди та їх контактними телефонами; повний список членів команди, яка працює на телефоні з повною інформацією про їх обов'язки; background компанії (інформація про походження компанії, її структура та діяльність).

Другий тип документації (контрольні листи) включає наведені нижче документи.

1. Медіа-лист: заздалегідь підготовлена і запрограмована інформація для преси для негайного розповсюдження за допомогою факсу (у місцеві, національні та інтернаціональні ЗМІ).

2. Заява про медіабезпеку: інформація, призначена для поширення всередині компанії, що підкреслює роль відповідальних за роботу з пресою і закликає персонал не спілкуватися з пресою самовільно.

3. Контрольний лист заяв для преси: основні положення, які рекомендовано використовувати під час складання реальних заяв під час реальної кризи.

4. Контрольний лист «Інтерв'ю»: життєво важливі позиції, які необхідно враховувати під час інтерв'ю.

5. Контрольний лист «Прес-брифінг»: перелік процедур з організації та проведення прес-конференцій та брифінгів.

6. Контрольний лист-керівництво з розробки програми висвітлення події пресою.

Для мінімізації реалізації репутаційних ризиків під час кризи надзвичайно важливим є вибір ефективних каналів комунікацій. Організація може створити окремий веб-сайт, присвя-

чений конкретній кризовій ситуації, або використати з цією метою окремих розділ свого веб-сайту. Дослідження Тейлора і Кента показують, що наявність кризових веб-сайтів є оптимальним для використання Інтернету під час кризи. Сайт повинен бути розроблений до кризи. Це вимагає від команди здійснення попереднього аналізу типів криз, з якими організація може зіткнутись і типів інформації, необхідної для веб-сайту. Наприклад, будь-яка організація, яка виробляє споживчі товари, швидше за все, схильна до криз, пов'язаних з неналежною якістю продукції, що вимагає відкликання. Рада з корпоративного лідерства також підкреслює цінність веб-сайта, розробленого на випадок кризи, щоб допомогти людям визначити, чи належать придбані ними товари до партії, яка має бути відкликана і як власне буде протікати цей процес. Антикризові менеджери повинні обов'язково використовувати певну форму відповіді в мережі Інтернет. Невдалим прикладом є спалах кишкової палички в Taco Bell (міжнародна мережа ресторанів швидкого харчування) у 2006 році, коли компанія була піддана критиці в засобах масової інформації за повільність розміщення пов'язаної із кризою інформації на своєму веб-сайті [11, 19].

Це свідчить про те, що відсутність на веб-сайті інформації щодо кризової ситуації може бути стратегічним фактором. Організація може прийняти рішення не публікувати інформацію щодо кризи шляхом розміщення даних на веб-сайті, вважаючи, що криза незначна і що зацікавлені сторони навряд чи дізнаються про це з іншого джерела. У сучасному онлайн-медіа-середовищі це є помилковим і небезпечним припущенням. Згідно з дослідженнями Тейлора і Кента, а також Ради з корпоративного лідерства веб-сайт є ще одним засобом для організації представити своє бачення історії [17].

Інтранет-сайти (внутрішньокорпоративні) також можуть бути використані під час кризи. Доступ до Інтранет-сайтів зазвичай обмежується працівниками, лише деякі з них відкриті для постачальників і клієнтів. Інтранет-сайти забезпечують прямий доступ до конкретних зацікавлених сторін, поки ці зацікавлені сторони мають доступ до Інтранет. Дослідження Дулінга засвідчили цінність використання авіакомпанією American Airlines своєї системи Інтранет як ефективного способу спілкуватися зі своїми співробітниками після трагедії 11 вересня 2001 року. Значення Інтранет-сайту збільшується при використанні в поєднанні з системами оповіщення для співробітників та інших ключових зацікавлених сторін. Система масових комунікацій та контактна інформація (телефони, адреси електронної пошти і т.д.) програмується в докризовий період. Контакти можуть включати будь-яку групу зацікавлених осіб, яка може постраждати в результаті кризи, включаючи співробітників, клієнтів і людей, які проживають поблизу об'єкта. Система масових комунікацій забезпечує механізм надання відповідей на повідомлення. Функція відповіді має вирішальне значення, коли менеджери хочуть переконатися в тому, що цільова аудиторія отримала повідомлення. Для ефективності дій під час кризи необхідно проводити регулярні тренінги для представників команди кризового реагування та представників комунікаційної команди. Таким чином, кризове регулювання є складовою частиною іміджевої складової будь-якої компанії і невід'ємною ланкою ефективної корпоративної політики.

На другому місці за значимістю для репутації є збалансованість забарвлення PR-публікацій у ЗМІ. Не менше 20% матеріалів у провідних медіа повинні мати позитивний характер, не більше 10% – негативний, решта можуть бути нейтральними [20].

При побудові антикризової комунікаційної стратегії слід також уникати низки пасток, які зводять нанівець раніше проведені дії.

По-перше, це пріоритетне орієнтування на одну зацікавлену групу. При побудові антикризової стратегії, так само як і в повсякденній діяльності компанії, часто віддається перевага одній із зацікавлених груп (клієнтам, інвесторам, співробітникам, державним органам і т.д.), забуваючи про решту стейкхолдерів. Важливо створити таку схему дій, при реалізації якої були б максимально враховані інтереси основних зацікавлених груп.

По-друге, ігнорування внутрішніх комунікацій. Розгортаючи ефективну кампанію зовнішніх комунікацій, не слід забувати і про необхідність зважених інформаційних повідомлень, спрямованих всередину компанії. Стрімкий і безболісний вихід з кризової ситуації багато в чому

залежить від зусиль персоналу, спрямованих на її подолання. Наведемо деякі приклади анти-кризових стратегій міжнародних компаній (табл.1).

Таблиця 1

**Приклади кризових ситуацій у практиці міжнародних компаній та стратегій виходу з них**

Суть інциденту	Стратегія реагування компанії	Наслідки	Стратегічні переваги/помилки
Компанія Nestle у липні 2011 року відкликала партію дитячого харчування (бананове пюре) у Франції після скарги споживача на наявність скла у баночці пюре. Після цього в Росії та Україні пройшла хвиля вірусних повідомлень в соціальних мережах про те, що даний товар містить часточки скла	1. На всі звернення споживачів представники компанії чесно відповідали, що такий інцидент мав місце у Франції і дану партію товару було вилучено з продажу, немає підстав вважати, що в інших партіях також міститься скло. 2. Проведення власного дослідження і перевірки продукції на території СНД.	1. Різкий сплеск згадування бренду в соціальних мережах (переважно в негативному плані): ВКонтакте, Facebook, Twitter, Livejournal. 2. Швидке поширення вірусних повідомлень. 3. Вплив на фінансовий стан підприємства несуттєвий	<b>Стратегічні переваги:</b> - швидка реакція; - ефективні комунікації з клієнтами, які писали офіційні листи зі скаргами до компанії; - чесні відповіді (не замовчувався реальний інцидент із залишками скла у дитячому харчуванні).
У 2012 році у пресі регулярно повідомлялося про затримки та перенесення авіарейсів компанії «Аеросвіт». 2 червня 2012 року 34 громадянина України в Стокгольмі не пустили на рейс «Аеросвіту» через те, що «квитків продали більше, ніж місць у літаку». 8 червня, в день відкриття чемпіонату Європи з футболу, кількість затриманих рейсів до різних міст світу досягла 30; більше 150 українських вболівальників, які купили квитки на відкриття Євро-2012 у Варшаві, на церемонію не потрапили. 11 червня було затримано 38 вильотів літаків авіакомпанії. У грудні московський аеропорт Шереметьєво припинив обслуговування рейсів «Аеросвіту» через невиконання авіакомпанією зобов'язань з оплати рахунків, але пізніше було оголошено про врегулювання питання.	1. Замовчування причин нерегулярності відправлення рейсів. 2. Відсутність стратегії комунікацій з пасажирями та ЗМІ, в результаті невдоволені клієнти самі ставали джерелом негативної інформації про компанію. 3. Не було виражено співчуття, шкоди за незручності у зв'язку із затримкою рейсів.	1. В кінці грудня 2012 року стало відомо, що через боргову кризу «Аеросвіт» в 2013 році поступиться своїми рейсами конкуренту - Міжнародним авіалініям України (МАУ), залишившись маркетинговим партнером. 2. Базовий аеропорт «Аеросвіту» Міжнародний аеропорт «Бориспіль» на початку січня 2013 року зупинив обслуговування рейсів авіакомпанії «Аеросвіт» через борги та через порушення фінансової дисципліни.	<b>Стратегічні помилки:</b> - відсутність швидкої реакції: пройшло декілька тижнів після початку фінансових проблем, коли літаки компанії вже не приймали російські аеропорти, коли її представники почали коментувати кризову ситуацію; - відсутність прямих комунікацій зі ЗМІ та клієнтами; - відсутність комунікаційної стратегії як такої.

Укладено авторами. Джерело: [11]

**Висновки.** Програма антикризового репутаційного менеджменту, розробка та реалізація комунікаційної стратегії має здійснюватися протягом трьох етапів: передкризовий період, період кризи, посткризовий період.

На першому етапі ключовими завданнями є розробка антикризового плану, який має тестуватись і переглядатись щорічно, формування команди антикризового регулювання, формулювання шаблонів повідомлень на випадок кризи та їх верифікація.

Після настання кризової ситуації важливими умовами успішного її подолання з мінімальними втратами довіри з боку зацікавлених сторін є: швидка реакція (бажано протягом години), ретельна перевірка фактів перед висвітленням у ЗМІ, інформування spokesperson про всі нюанси кризової ситуації та узгодження змісту ключових повідомлень, першочергове вирішення питань громадської безпеки, використання всіх доступних каналів комунікацій (Інтернет, Інтранет, система масових комунікацій), визнання відповідальності компанії та вираження занепокоєння, забезпечення консультативної та матеріальної допомоги постраждалим.

На третьому етапі компанія повинна продовжувати забезпечувати стейкхолдерів всією необхідною інформацією з приводу того, які заходи були вжиті компанією з метою подолання кризи, а також здійснити аналіз ефективності антикризової стратегії та внести відповідні зміни до антикризового плану.

### Список використаної літератури

1. Запорожець О.Ю. Кризові комунікації у міжнародних відносинах: Посібник / О.Ю. Запорожець – К.: ІМВ, 2009. – 75 с.
2. Почепцов Г. Г. Паблік рилейшнз: Навч. посіб. / Г. Г. Почепцов. – 3-тє вид., виправл. і допов. – К.: Знання, 2006. – 327 с.
3. Олещук П. Кризові комунікації у політичному дискурсі / П. Олещук // Освіта регіону: політологія, психологія, комунікації. Український науковий журнал. – 2010. – № 3. – С.161-166.
4. Королько В. Паблік рилейшнз і репутаційний менеджмент / В. Королько // Соціологія: теорія, методи, маркетинг. – 2001. – № 2. – С. 108-116.
5. Королько В. Г. Основы паблік рилейшнз: Учебник для студ. вузов / В. Г. Королько. – М., Рефл-бук, К.: Ваклер, 2000. – 528 с.
6. Коробанов Ю. М. Теорія і практика комунікацій: Навч. посіб.: у 3 ч. Ч. 2. Комунікації в теорії прийняття рішень та в кризових ситуаціях / Ю. М. Коробанов, А. Ю. Коробанов; Нац. ун-т кораблебудування ім. Макарова. – Миколаїв: НУК, 2010. – 72 с.
7. Мойсєєв В.А. Паблік рилейшенз: Навч. посіб. / В.А. Мойсєєв. – К.: Академвидав, 2007. – 224 с.
8. Тихомирова Є.Б. Зв'язки з громадськістю: Підручник / Є.Б. Тихомирова, Н.П. Карпчук; Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лєсі Українки. – Луцьк: 2013. – 274 с.
9. Coombs W.T. Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding. Third edition / W. Timothy Coombs. – California: SAGE Publications, 2011. – 248 p.
10. Coombs W.T. Protecting Organizational Reputation During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory / W.T. Coombs // Corporate Reputation Review. – 2007. – Vol. 10(3). – P. 163-176.
11. The Handbook of Crisis Communication / Edited by W. Timothy Coombs and Sherry J. Holladay – Wiley-Blackwell, 2012. – 737 p.
12. Coombs W.T. The protective powers of crisis response strategies: Managing reputational assets during a crisis /W. Timothy Coombs // Journal of Promotion Management. – 2006 – Vol.12 (3-4). – P. 241-260.
13. Benoit W. Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration strategies / W. Benoit. – Albany: State University of New York Press, 1995. – 197 p.
14. Гриффин Дж. Репутационный менеджмент / Дж. Гриффин – Нью-Йорк, Экспресс, 2002. – 310 с.

15. Гош А. Управление репутацией во время кризиса / Гош А. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.reputationcapital.org/files/uploaded/MMR\\_0609.pdf](http://www.reputationcapital.org/files/uploaded/MMR_0609.pdf)
16. Улмер Р. Эффективная кризисная коммуникация / Р. Улмер, Т. Селлнау, М. Сиджер. Пер. с англ. А. Науменко – Х.: Изд-во Гуманитарный Центр, 2011. – 268 с.
17. Taylor M., Kent M. L. Taxonomy of mediated crisis responses. / M. Taylor, M. L. Kent // Public Relation Review. – 2007. – Vol.33. – P.140-146.
18. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь: словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева; ред. Б.А.Райзберг. – 6-е изд, перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 512 с.
19. Corporate Leadership Council. Crisis management strategies. 2003. [Electronic Resource]. – Mode of access: <http://www.opscentre.com.au/resources/pdfs/Whitepapers/Whitepaper%20-%20Corporate%20Leadership%20Council%20-%20Crisis%20Management%20Strategies%20-%202003.pdf>
20. Бортніков П. Г. Маркетингова підтримка репутації фінансової установи / П. Г. Бортніков [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13837/1/18\\_115-120\\_Vis\\_720\\_Menegment.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13837/1/18_115-120_Vis_720_Menegment.pdf).

*Pruyatelchuk O.A. Ph.D. in Economics, associated professor of International Business, the Institute of International Relation of Kyiv National Taras Shevchenko University.*  
*Kovalchuk J.S. 6-year student of the Institute of International Relation of Kyiv National Taras Shevchenko University.*

## BASIC TOOLS AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES OF CRISIS REPUTATION MANAGEMENT

***Abstract.** The problem of managing reputational capital is extremely important, because stable relations with customers and other stakeholders is probably the most important background for stability and loyalty to products or services of the company, despite higher prices, deterioration in the financial performance of the company etc. Formation of corporate reputation is a process of multiple longlasting interaction between the company and stakeholders, during which the parties understand that cooperation can be ceased if its actual results do not meet expectations. Reputation crisis management is a controlled process of crisis prevention and neutralization of its consequences, as well as the use of critical factors as means of socio-economic system development. In order to reach these goals it is necessary to create a company's crisis profile that defines the types of risks and crises with the highest probability of occurrence, and to develop a communication program (plan) that will ensure effective interaction with the media and other stakeholders through various communication channels. Crisis reputation management considers the develop of scenarios of reputational risks elimination and overcoming threats to positive reputation, including immediate information response; full and complete answers to the questions of the target group; demonstration of regret.*

***Keywords:** reputation, reputation capital, reputation management, crisis management communications, anti-crisis PR, communication plan.*

### References

1. Zaporozhets' O.Y. Kryzovi komunikatsiyi u mizhnarodnykh vidnosynakh: Posibnyk / O.Y. Zaporozhets' – К.: IMV, 2009. – 75 s.
2. Pocheptsov H. H. Pablik ryleyshnzh: Navch. posib. / H. H. Pocheptsov. – 3-tye vyd., vypravl. i dopov. – К. : Znannya, 2006. – 327 s.



3. Oleshchuk P. Kryzovi komunikatsiyi u politychnomu dyskursi / P. Oleshchuk // Osvita rehionu: politolohiya, psykholohiya, komunikatsiyi. Ukrayin's'kyi naukovyy zhurnal. – 2010. – № 3. – S.161-166.
4. Korol'ko V. Pablyk rileyshnz i reputatsiynyy menedzhment / V. Korol'ko // Sotsiolohiya: teoriya, metody, marketynh. – 2001. – № 2. – S. 108-116.
5. Korol'ko V. H. Osnovy pablyk rileyshnz: Uchebnyk dlya stud. vuzov / V. H. Korol'ko. – M., Refl-buk, K.: Vakler, 2000. – 528 c.
6. Korobanov Y. M. Teoriya i praktyka komunikatsiyi: Navch. posib.: u 3 ch. Ch. 2. Komunikatsiyi v teorii pryynyattya rishen' ta v kryzovykh sytuatsiyakh / Y. M. Korobanov, A. Y. Korobanov; Nats. un-t korablebuduvannya im. Makarova. – Mykolayiv: NUK, 2010. – 72 s.
7. Moyseyev V.A. Pablyk rileyshenz: Navch. posib. / V.A. Moyseyev. – K.: Akademvydav, 2007. – 224 s.
8. Tykhomyrova Y.B. Zv'yazky z hromads'kisty: Pidruchnyk / Y.B. Tykhomyrova, N.P. Karpchuk; Skhidnoyevrop. nats. un-t im. Lesi Ukrayinky. – Luts'k: 2013. – 274 s.
9. Coombs W.T. Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding. Third edition / W. Timothy Coombs. – California: SAGE Publications, 2011. – 248 p.
10. Coombs W.T. Protecting Organizational Reputation During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory / W.T. Coombs // Corporate Reputation Review. – 2007. – Vol. 10(3). – P. 163-176.
11. The Handbook of Crisis Communication / Edited by W. Timothy Coombs and Sherry J. Holladay – Wiley-Blackwell, 2012. – 737 p.
12. Coombs W.T. The protective powers of crisis response strategies: Managing reputational assets during a crisis /W. Timothy Coombs // Journal of Promotion Management. – 2006 – Vol.12 (3-4). – P. 241-260.
13. Benoit W. Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration strategies /W. Benoit. – Albany: State University of New York Press, 1995. – 197 p.
14. Hryffyn Dzh. Reputatsyonnyy menedzhment / Dzh. Hryffyn – N'yu-York, Ekspress, 2002. – 310 s.
15. Gosh A. Upravlenye reputatsyey vo vremya kryzysa / Gosh A. [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: [http://www.reputationcapital.org/files/uploaded/MMR\\_0609.pdf](http://www.reputationcapital.org/files/uploaded/MMR_0609.pdf)
16. Ulmer R. Effektyvnaya kryzysnaya kommuniykatsyya / R. Ulmer, T. Sellnau, M. Sydzher. Per. s angl. A.Naumenko – KH.: Izd-vo Humanytarnyy Tsentr, 2011. – 268 s.
17. Taylor M., Kent M. L. Taxonomy of mediated crisis responses. / M. Taylor, M. L. Kent // Public Relation Review. – 2007. – Vol.33. – P.140-146.
18. Rayzberh B. A. Sovremennyy ekonomycheskyy slovar: slovar' / B. A. Rayzberh, L. Sh. Lozovskyy, E. B. Starodubtseva; red. B. A.Rayzberh. - 6-e yzd, pererab. y dop. - M.: YNFRA-M, 2010.- 512 s.
19. Corporate Leadership Council. Crisis management strategies. 2003. [Electronic Resource]. – Mode of access: <http://www.opscentre.com.au/resources/pdfs/Whitepapers/Whitepaper%20-%20Corporate%20Leadership%20Council%20-%20Crisis%20Management%20Strategies%20-%202003.pdf>
20. Bortnikov P. G. Marketynhova pidtrymka reputatsiyi finansovoyi ustanovy / P. H. Bortnikov. [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13837/1/18\\_115-120\\_Vis\\_720\\_Menegment.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13837/1/18_115-120_Vis_720_Menegment.pdf).

*Приятельчук Е. А., кандидат экономических наук,  
доцент кафедры международного бизнеса  
Института международных отношений  
Киевского национального университета имени Тараса Шевченко  
Ковальчук Ю.С., студентка  
Института международных отношений  
Киевского национального университета имени Тараса Шевченко*

## ОСНОВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ И КОММУНИКАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ РЕПУТАЦИОННЫМ КАПИТАЛОМ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

*Аннотация.* Проблема управления репутационным капиталом является чрезвычайно актуальной, поскольку устойчивые связи компании с клиентами и другими заинтересованными сторонами является едва ли не самым важным залогом стабильности и лояльности к продукции или услугам компании, несмотря на повышение цен, ухудшение финансовых показателей деятельности компании и т.д. Формирование корпоративной репутации происходит в процессе многократного длительного взаимодействия между компанией и целевыми аудиториями, в результате которого стороны понимают, что сотрудничество может прекратиться в случае, если его реальные результаты не соответствуют ожиданиям. Антикризисное управление репутацией представляет собой контролируемый процесс предупреждения кризиса и нейтрализации его последствий, а также использование кризисных факторов для развития социально-экономической системы. Для реализации указанных целей необходимо составить кризисный профиль компании, который определяет типы рисков и кризисов с наибольшей вероятностью наступления, а также разработать коммуникационную программу (план), которая обеспечит эффективное взаимодействие со СМИ и другими заинтересованными сторонами через различные каналы коммуникаций. Антикризисный репутационный менеджмент предусматривает разработку сценариев работы с репутационными рисками и преодоление угроз положительной репутации в каждой конкретной ситуации, которая предусматривает: немедленную информационную реакцию; исчерпывающие ответы на вопросы целевой группы; наглядную демонстрацию сожаления о случившемся.

*Ключевые слова:* репутация, репутационный капитал, репутационный менеджмент, антикризисные коммуникации, антикризисный PR, коммуникационный план.