

УДК 316.354:005.7

**Н.А. Карнаухова**  
**УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИОННО-РЕПУТАЦИОННЫМ  
ПОЛЕМ ОРГАНИЗАЦИИ**

*Рассматривается связь стратегического управления и коммуникационно-репутационного поля организации. Анализируются подходы к пониманию сущности коммуникационного аудита; обозначаются основные особенности репутационного аудита; определяется область коммуникационно-репутационного поля организации.*

*Ключевые слова: стратегическое управление, коммуникационный аудит, репутационный аудит, коммуникационно-репутационное поле организации.*

Управление как область профессиональной деятельности немислимо без стратегической направленности. Если рассматривать способы управления организацией, то деление на оперативное и стратегическое является одним из основополагающих. Оперативное управление, безусловно, является классическим, но в последние годы всё большее количество компаний обращают свои взоры именно в сторону стратегического управления. Это, прежде всего, связано с тем, что в ситуации постоянно изменяющихся факторов макро- и микросреды компании, в управленческой структуре которой в качестве фундаментальной основы лежит стратегическое управление, гораздо легче и эффективнее можно осуществлять корректировку негативизирующих факторов.

В качестве базового определения стратегического управления во многих статьях и рабочих программах приводится следующее определение: стратегическое управление – это управление, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей [1. С. 23].

В стратегическом управлении объект концентрации внимания направлен вовне организации, главным является поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям в окружении, в том числе и в коммуникационно-репутационной сфере.

При рассмотрении такой характеристики, как «основа построения и системы управления», можно заметить, что в стратегическом управлении основу построения составляют люди, системы информационного обеспечения, рынок, а в последнее время все чаще выделяют и репутацию компании как базовый нематериальный актив, позволяющий организации не терять завоеванных позиций даже в период стагнации или в кризисной ситуации.

Определяя критерии эффективности управления, можно сказать, что в стратегическом управлении критерием эффективности является своевременность и точность реакции организации на новые запросы рынка и изменения в зависимости от окружения. Поэтому особенно актуальным становится применение исследовательских методов и методик, позволяющих диагностировать изменения макросреды и производить корректировку в общей стратегии организации. В зависимости от области изучения, поставленных задач и предполагаемой проблемной ситуации, как правило, среди обозначенных методов и методик наиболее эффективными являются: SWOT-анализ, PEST+M анализ, коммуникационный и репутационный аудиты, а также эмпирическое изучение влияния факторов макросреды на деятельность организации с точки зрения определенных контактных групп (при этом группы могут быть обозначены, исходя из стратегической задачи или иных управленческих целей, например группа инвесторов или представителей органов власти, или экспертов в профессиональной сфере и проч.). В подтверждение мысли о взаимосвязи исследовательского блока и стратегического управления можно привести следующее определение: «Стратегическое управление – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как на основу организации, ориентирует производство на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, в соответствии с изменениями окружающей среды, и позволяющее добиваться конкурентных преимуществ, что позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе» [2. С. 128].

Исходя из логики обозначенного определения, стратегическое управление можно рассматривать как совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов: анализ среды; определение миссии и целей; выбор стратегии; выполнение стратегии; оценка и контроль выполнения [2. С. 132].

1. Анализ среды предполагает изучение трех ее частей:

1.1. Анализ макроокружения. Включает изучение влияния таких компонентов среды, как состояние экономики; правовое регулирование и управление; социальная и культурная составляющие общества; научно-техническое и технологическое развитие общества; инфраструктура и др.

1.2. Конкурентная среда. Анализируется по ее пяти основным составляющим: конкуренты внутри отрасли; покупатели; поставщики; потенциальные новые конкуренты; производители возможной замещающей продукции.

1.3. Анализ внутренней среды. Позволяет выявить те внутренние возможности и тот потенциал, на который может рассчитывать организация в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей, а также позволяет уточнить цели и миссию организации [2. С. 145]. Можно сказать, что внутренняя среда организации – это своеобразный стратегический потенциал организации, который в кризисной ситуации может стабилизировать и упрочнить позицию организации, но при условии, что сама компания сознательно занималась формированием позитивного потенциала внутренней среды с помощью разработанной и внедренной корпоративной культуры, с помощью оптимизированной социальной политики и социальных льгот или иным способом. При этом необходимо обратить внимание на тот факт, что внутренняя среда, внутренняя аудитория – это неформальный транслятор

репутации компании. И от того, как ведется работа с внутренней общественностью, как сотрудники относятся к своей работе, к своей компании, зависит то, что они говорят о ней как внутри компании, так и за ее пределами, используя формальные и неформальные средства коммуникации, зависит общий контент восприятия репутации организации, ее репутационный профиль и репутационный шлейф, в случае искажения базовой информации или ее искусственного видоизменения в процессе событийной коммуникации.

2. Определение миссии и целей, рассматриваемое как один из процессов стратегического управления, состоит из трех подпроцессов – определение миссии фирмы, определение долгосрочных целей, определение краткосрочных целей.

Кроме вышеобозначенного, миссия организации напрямую коррелирует с концепцией развития организации в целом, а также с формированием целостного образа компании, который транслируется через разные каналы коммуникации и который четко связан как с репутацией организации, так и с контактными аудиториями, с их отношением к организации.

3. Анализ и выбор стратегии. Этот процесс считается ядром стратегического управления. С помощью специальных приемов организация определяет, как она будет достигать своих целей и реализовывать свою миссию.

Для успешной реализации стратегии необходимо, чтобы, во-первых, цели, стратегии и планы были хорошо доведены до сотрудников организации с тем, чтобы добиться с их стороны как понимания того, что делает компания, так и неформального их вовлечения в процесс реализации стратегий, в частности, добиться выработки у сотрудников обязательств перед компанией по реализации стратегии. Во-вторых, руководство должно не только своевременно обеспечивать поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, но и иметь план реализации стратегии в виде целевых установок и фиксировать достижение каждой цели [3. С. 52]. Но необходимо отметить, что все это возможно только в том случае, если организация занимается формированием единой корпоративной культуры, если делает акцент на важности работы каждого сотрудника и если в коллективе создается оптимальный для работы социально-психологический климат, формирующий априорно позитивное отношение сотрудников к самой компании. А это, в свою очередь, будет способствовать тому, что сотрудники станут ощущать себя частью команды, коллектива и, как следствие, формировать и транслировать на внешнюю аудиторию положительные репутационные факторы, позитивный образ организации, которой можно доверять.

Таким образом, можно констатировать то, что для успешного развития организации с точки зрения стратегического управления, необходим комплексный подход, включающий в себя не только базовые управленческие блоки, но и коммуникационно-репутационный блок, как некое связующее звено между внутренними и внешними факторами, оказывающими влияние на развитие организации в целом.

Коммуникационно-репутационное поле организации носит комплексный, междисциплинарный и мультипарадигмальный характер. Если рассматривать коммуникационно-репутационное поле организации как пересечение предметно-проблемных областей или областей практического применения, то мы

неминуемо придет к частичному наложению областей КП и РП друг на друга. Если слева мы условно разместим область коммуникационного поля (функциональная область: СМИ, СМК, включая Интернет-коммуникацию, формальные/неформальные коммуникации, внутренние и внешние коммуникации и пр.), а справа – область репутационного поля организации (составляющие репутации организации с точки зрения внутренней и внешней аудитории; репутационные факторы, являющиеся базовыми для концепции позиционирования организации, непосредственно связанные со стратегическим управлением), то на месте их пересечения и наложения мы увидим коммуникационно-репутационное поле организации, основное функциональное назначение которого заключается в трансляции и ретрансляции репутационных факторов с помощью разных каналов коммуникации, направленных на различные целевые и контактные аудитории.

Для того, чтобы понять специфику обозначенного выше коммуникационно-репутационного поля, необходимо отдельно рассмотреть его составляющие.

Коммуникационное поле организации – это многоуровневая, сложная система, элементы которой не просто связаны между собой, но и находятся в состоянии постоянной готовности к взаимозаменяемости и видоизменяемости, в зависимости от требований макросреды или иных стимульных импульсов. С одной стороны, такая динамичность связана с понятием коммуникации как процесса, где все участники являются активаторами своеобразного вечного коммуникативного двигателя. С третьей стороны, это, возможно, связано с тем, что коммуникация бывает разного вида, уровня, направленности и носит нелинейный характер, пронизывая все сферы деятельности организации (формальные/неформальные, внутри организации/на внешнюю аудиторию, вертикальные/горизонтальные, внутри одного структурного подразделения/между разными структурными подразделениями и проч.), затрагивая разные управленческие аспекты.

Что касается определения коммуникации, то крайне сложно выделить одно, поскольку понятие «коммуникация» включает в себя множество смыслов и является предметом изучения многих наук: социологии, психологии, теории коммуникации, семиотики и др. Впервые этот термин в современном научном значении был употреблен в 1909 г. Чарльзом Кули в статье «The significance of communication» [4. С. 10]. Ч. Кули определял коммуникацию как «механизм, посредством которого обеспечивается существование и развитие человеческих отношений, включающий в себя все мыслительные символы, средства их передачи в пространстве и сохранения во времени» [5. С. 4]. Несмотря на существующее многообразие определений, их можно объединить на 4 группы, опираясь на значение термина «коммуникация»:

Во-первых, под коммуникацией можно понимать способ связи любых объектов материального и духовного мира, обмен информацией между любыми системами и их частями. Такое определение является наиболее широким и универсальным.

Во-вторых, существует техническое понимание термина «коммуникация», в данном случае под ним подразумевается путь сообщения, средства передачи информации – например, транспортная или подземная коммуника-

ция. Коммуникация понимается с точки зрения пространства как связь одного места с другим, а не как процесс или отношения.

В-третьих, понятие «коммуникация» широко используется в биологии, где оно обозначает способ обмена информацией у животных, насекомых.

Наконец, у термина «коммуникация» существует социальное значение, и именно в этом значении коммуникация рассматривается в таких науках, как теория коммуникации, социология, психология, менеджмент и многих других. С этой точки зрения коммуникация – обмен информацией в обществе, между людьми, посредством языка и других знаковых систем. Иными словами, «коммуникация – это, прежде всего, способ деятельности, который облегчает взаимное приспособление поведения людей» [6. С. 129]. Такую коммуникацию также называют социальной коммуникацией. Однако для того, чтобы обмен информацией считался коммуникацией, а также для отграничения коммуникации от других явлений необходимо перечислить основные её отличительные характеристики. Так как коммуникация – это взаимодействие, для ее осуществления необходимо не менее двух субъектов – участников. Коммуникация – это не просто передача информации, а обмен. Она всегда основана на принципе обратной связи. Это не односторонняя информация, в коммуникации всегда предполагается диалог [7. С. 171]. Коммуникация всегда несет знаковый характер, т.е. необходимо наличие некоей знаковой системы, понятной и доступной всем участникам коммуникации. Знаки в данном случае – это «опредмеченная информация» [5. С. 18]. Коммуникации свойственна целесообразность или функциональность – т.е. передаваемое сообщение обязательно должно обладать неким смыслом, а передающий его человек – преследовать некую цель. Если мы рассматриваем коммуникацию применительно к организации, то мы, прежде всего, заинтересованы в том, чтобы коммуникационное поле функционировало по определенным законам, чтобы коммуникация в организации не просто циркулировала, а имела направленность на достижение конкретной цели. В свою очередь, это возможно только при условии постоянного мониторинга или постоянной диагностики обозначенного коммуникационного поля организации. Одним из современных методов изучения всесторонних аспектов коммуникации в организации является коммуникационный аудит.

Словосочетание «коммуникационный аудит» не так давно вошло в профессиональную лексику. При слове «аудит» чаще всего возникают ассоциации с людьми в костюмах, разбирающимися с финансовой документацией, а «коммуникация» навеивает целую мозаику картин – от телефонных проводов до рекламных роликов. На самом же деле коммуникационный аудит заключается в изучении внутренних и внешних информационных потоков организации [8].

Например, А. Бардин приводит несколько точек зрения на определения коммуникационного аудита:

- Коммуникационный аудит – это анализ информационных потоков, циркулирующих в системе внутренних и внешних коммуникаций компании в процессе ее бизнес-деятельности.
- Коммуникационный аудит – это ситуационный анализ, предполагающий полное и системное изучение всего коммуникативного поведения орга-

низации с целью выявления механизмов формирования и качественного уровня коммуникационных связей.

- Коммуникационный аудит – это диагностический инструмент, позволяющий оценить существующие диспропорции между предполагаемыми и реальными отношениями между бизнес-структурой и ее целевыми аудиториями [9].

В.Г. Королько определяет коммуникационный аудит как «документированную систематизацию коммуникационного поведения организации, позволяющую проверить, как именно организация общается со своей общественностью. Коммуникационный аудит часто служит своеобразной точкой отсчета для оценки эффективности последующих конкретных мероприятий в сфере связей с общественностью» [10. С. 221].

С. Катлип, А. Сентер, Г. Брум в книге: «Паблик рилейшнз. Теория и практика» отметили следующее: «Процесс аудита коммуникаций – полный анализ коммуникаций организации – внутренних и/или внешних, – с целью создания картины коммуникационных потребностей, политики, практики и возможностей для получения данных, которые позволяли бы высшему руководству принимать осознанные, экономически оправданные решения относительно дальнейших целей коммуникаций организации. В соответствии с моделью открытых систем специалисты выполняют аудит, чтобы подробно выяснить, как, по какому поводу и с кем общается данная организация. Аудит позволяет лицам, ответственным за принятие решений в организации, получить четкую картину происходящего, а также дает им основу для принятия решений о внесении изменений в этой области» [11. С. 386].

В связи с тем, что коммуникационный аудит позволяет решить ряд проблем и задач, его иногда используют для оценки текущей PR-деятельности компании; для сравнительного анализа целей руководства компании и методов коммуникации, с помощью которых осуществляется продвижение этих целей; выявления ключевых коммуникационных проблем компании; разработки общей коммуникационной (информационной) стратегии компании; разработки стратегии имиджевого позиционирования и стратегии управления репутацией компании.

В соответствии с решаемыми задачами, коммуникационный аудит условно можно разделить на следующие виды:

- 1) текущий аудит эффективности внешних бизнес-коммуникаций компании (внешний коммуникационный аудит);
- 2) текущий аудит внутрикорпоративных коммуникаций и анализ корпоративной культуры (внутренний коммуникационный аудит);
- 3) комплексный коммуникационный аудит для диагностики имиджа и репутации компании в различных целевых аудиториях;
- 4) итоговый информационный аудит отдельных проектов, программ, акций [9].

Коммуникационный аудит носит комплексный характер и включает в себя следующие направления деятельности: ревизия активных каналов коммуникации компании, мониторинг (контент-анализ) СМИ, мониторинг неформальных каналов коммуникаций, SWOT-анализ коммуникаций компании,

конкурентный коммуникационный анализ, анализ внутрикорпоративных коммуникаций, диагностика корпоративной культуры [9].

Отдельно следует обозначить функции коммуникационного аудита: оценочная (происходит оценка коммуникационной активности организации); управленческо-стратегическая (на основе полученных данных разрабатывается стратегия конкурентного позиционирования компании, происходит внесение корректив в управление деловой репутацией компании); информационная (руководящий состав компании, топ-менеджмент получает репрезентативную информацию о текущей ситуации); прогностическая (прогнозируется развитие компании в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе, принимаются превентивные меры по антикризисному управлению). Следует отметить, что коммуникационный аудит как метод, как методика и как направление профессиональной деятельности – явление новое и недостаточно разработанное, в профессиональной литературе можно найти лишь фрагментарные представления о его сущности, что и отмечает М. Юрин в статье «Коммуникационный аудит – новое направление деятельности PR»: «... в настоящее время не существует каких-либо стандартов и единого подхода к процессу проведения коммуникационного аудита» [12. С. 140].

Одним из направлений коммуникационного аудита является так называемый мониторинг имиджа организации. «Мониторинг имиджа — это уже не столько работа с объективными данными: материалами рекламных кампаний, аналитикой действий конкурентов, сколько постоянный контакт с субъективным мнением общественности» [13]. Кроме того, коммуникационный аудит дает возможность оценить состояние отношений компании со своими сотрудниками или с внешними целевыми аудиториями; позволяет оценить качество, эффективность использования официальных каналов коммуникации, например, ежегодных отчетов, бюллетеней новостей, пресс-релизов и пр.; служит инструментом диагностики имиджа и репутации компании [13].

Репутационное поле организации – это своего рода лоскутное одеяло, созданное на основе отдельных блоков репутации или соединенное из разрозненных репутационных факторов, транслированных разными аудиториями и воспринятых ими как часть репутации рассматриваемой организации.

Фундаментальным понятием в репутационном аудите является, безусловно, понятие «репутация». Толковый словарь русского языка С.И. Ожегова определяет репутацию как «приобретаемую кем-нибудь или чем-нибудь общественную оценку, общее мнение о качествах, достоинствах и недостатках кого-нибудь или чего-нибудь» [14. С. 317].

Современный экономический словарь определяет деловую репутацию как оценку фирмы, предприятия, бизнесмена со стороны смежников, контрагентов, потребителей; представление партнеров о фирме, благоприятствующее ее деятельности и учитываемое в условиях хозяйствования; «доброе имя» фирмы [15. С. 85].

Репутация – это мера доверия к кому-либо или чему-либо со стороны окружающих. Репутация представляет собой набор ожиданий, которые субъект вызывает в окружающих. Эти ожидания формируются как субъективными действиями, так и объективными обстоятельствами, предопределяющими действия субъекта. Репутация не только содержит концентрированный про-

гноз возможного поведения и действий, но и дает оценку такому поведению. Оценка поведения субъекта говорит не только о нем самом, но и об оцениваемом окружении, ибо раскрывает ту систему ценностей, которой оно придерживается [16. С. 13].

Термин «деловая репутация» можно определить как совокупность мнений заинтересованных сторон (сотрудников, инвесторов, кредиторов, аналитиков, властей, СМИ и т.д.) о достоинствах и недостатках компании, определяющую принятие решений по отношению к ней. Эта совокупность мнений существует объективно. Вопрос в том, насколько компания влияет на ее формирование [15. С. 140].

Создание корпоративной репутации – сложный процесс, тесно связанный с бизнес-стратегией организации. Когда представители целевых аудиторий придерживаются высокого мнения о компании, у нее появляется больше возможностей, ее текущая деятельность становится более эффективной. Это происходит за счет того, что хорошая репутация придает дополнительную психологическую ценность продуктам компании, помогает сократить риск покупки для потребителей, помогает потребителям осуществить выбор между функционально похожими товарами и услугами, повышает удовлетворение сотрудников от работы, помогает привлечь в компанию высококвалифицированных сотрудников, увеличивает эффективность маркетинговых коммуникаций компании за счет доверия потребителей к ним, создает барьеры для конкурентов, помогает восстановиться после кризиса, создает инвестиционную привлекательность, является гарантией эффективности в контактах с бизнес-партнерами. Роль корпоративной репутации состоит в том, чтобы помочь корпоративной аудитории в принятии решений по таким вопросам, как стоит ли использовать эту организацию, т.е. покупать ее товары и услуги, работать с ней; стоит ли рекомендовать ее другим людям; доверять ли организации какое-нибудь дело от имени корпоративной аудитории; насколько велик риск общения с этой организацией [17. С. 11].

Корпоративная репутация – набор ценностных характеристик, воспринимаемых потребителями или представителями целевых аудиторий и сравниваемых с их собственной системой ценностей. Репутация способна вызвать у потребителя чувство доверия, надежности, сопричастности, возникающее под воздействием корпоративной репутации и восприятия брендов компании. Путь к установлению хорошей репутации пролегает через создание благоприятного имиджа, который затем должен быть увязан с несколькими ценностями, важными для конкретного лица или целевой группы. Изменить их ценности невозможно, но можно изменить их восприятие и эмоциональное отношение [17. С. 15].

Следует отметить, что в последние полтора-два десятилетия в мировом научном знании наблюдается устойчивый рост интереса к феномену деловой репутации. Но отсутствует единая точка зрения на определение данного понятия, очевидно, сказываются различия в целях исследований, дисциплинарных подходах, практических задачах. Деловая репутация стала предметом исследования самых разных научных дисциплин: социологии и маркетинга, экономики и бизнеса, бухгалтерского учета и права, и пр. Каждая из них акцентирует внимание на каких-то особенных аспектах этого многогранного

феномена, нередко используя для обозначения этих аспектов свои наименования: престиж – в социологии, гудвилл – в бухгалтерском учете и праве, имидж, репутация и бренд – в маркетинге, имидж, репутация, репутационный капитал и пр. – в менеджменте. Однако в последнее время деловая репутация все чаще становится объектом и социологического анализа. Она рассматривается как вид социального капитала (более универсальный по сравнению с узкими дружескими сетями), позволяющий строить более широкие и динамичные сети, развивать кооперацию, взаимодействия как внутри своей, так и с другими социальными группами, или – в соответствии с традицией, заложенной П. Бурдье, – как вид символического капитала, через ментальные структуры акторов инкорпорирующийся в социальные практики. В рамках социологической перспективы активно накапливается знание о социальных факторах, влияющих на репутацию, включая социальную ответственность и филантропию, а также о соотношении этих факторов с ограничениями [18. С. 25].

Российские исследователи И.В. Олейник, А.Б. Лапшов предлагают свой подход к аудиту репутации, выделяя следующие типы значимых аудиторий, необходимых для экспертных оценок аудита репутации организации: партнеры по собственности, заинтересованные в стабильности и росте своего дохода от инвестиций; потребители, заинтересованные в продукции компании, отвечающей их требованиям к соотношению цена/качество; персонал фирмы, заинтересованность которого связана с зарплатой, условиями труда, гарантией занятости, профессиональным и должностным ростом и т.д.; местное сообщество, заинтересованное в рабочих местах, развитии социальной инфраструктуры, охране окружающей среды; представители контролирующих государственных структур, зачастую стремящиеся взять побольше официальных и неофициальных налогов, не заботясь о том, что же будет дальше с этим бизнесом и занятыми в нем людьми» [19. С. 93].

Весьма интересным, продуманным представляется подход к аудиту репутации фирмы, предложенный профессором Австралийской высшей школы менеджмента Г. Даулингом. Он придает оценке репутации первостепенное значение, так как считает, что все дальнейшие действия (формирование, управление, возвышение, корректировка и т.д.) в отношении репутации невозможны без данного исследования [20].

Доктор Г. Даулинг предлагает комплексную систему параметров оценки имиджа и репутации и выделяет следующие этапы этой процедуры:

«1. Проведите тщательную оценку имиджа и репутации, сложившихся у различных групп корпоративной аудитории.

2. Оцените аналогичным образом конкурирующие организации.

3. Определите характеристики идеальной организации в вашей отрасли» [21. С. 267].

Комментируя вышеприведенную процедуру оценки имиджа и репутации, профессор Г. Даулинг отмечает: «Во-первых, определите с помощью методов качественного анализа характеристики имиджа и репутации, выражаемую ими систему ценностей и результаты, ожидаемые различными группами корпоративной аудитории. Качественный анализ – проникновение в сущность имиджа и репутации (управленческий самоанализ, углубленное интервьюирование основных представителей корпоративной аудитории; фокус-группы

по отдельным категориям корпоративной аудитории). Эта информация должна быть передана руководству организации, чтобы убедиться, что оно сможет использовать эти результаты при изменении факторов, влияющих на корпоративный имидж.

Во-вторых, проведите опрос корпоративной аудитории, чтобы узнать ее мнение о компании и конкурентах. Количественный анализ – описание имиджа и репутации (проведение широкомасштабных опросов). На этом же этапе нужно будет составить краткое описание идеальной организации.

В-третьих, проведите статистический анализ, чтобы дать количественную оценку корпоративному имиджу и репутации и определить имеющиеся преимущества и недостатки» [21. С. 273].

Подводя некий итог в анализе понятия «репутационный аудит», можно сказать, что это некая оценка соответствия репутации предприятия среди контактных групп целям организации и ее стратегии развития. При этом логика осуществления репутационного аудита может включать следующие этапы:

1. Оценка соответствия целей управления репутацией и стратегических целей предприятия. Отталкиваясь на этом этапе необходимо от стратегических целей организации.

2. Анализ средств идентификации. Определение того, насколько средства идентификации (символика, логотип, оформление интернет-сайта, форма одежды персонала) соответствуют восприятию клиентов.

3. Анализ соответствия целей репутационного менеджмента и информационного послания для контактных групп.

4. Сравнение обещаний, заявляемых в информационном послании целевым группам, с фактическим состоянием описываемых характеристик (качество товара, уровень сервиса, уровень технологий).

5. Анализ норм и правил поведения персонала, необходимых для формирования требуемой корпоративной культуры организации. Так как деловая репутация во многом формируется действиями сотрудников, то большое значение для ее наращивания имеет корпоративная культура.

6. Многосторонняя оценка корпоративной культуры организации. Корпоративная культура предприятия формируется из норм и правил поведения сотрудников, но, будучи сформированной, она содержит в себе много элементов: взаимоотношения внутри компании, атмосфера, стиль рабочего поведения, инициативность, лояльность, отношения с клиентами. На этом этапе репутационного аудита важно определить, соблюдаются ли разработанные нормы и правила поведения персонала, оказывающие положительное влияние на корпоративную культуру.

7. Получение обратной связи от контактных аудиторий о результатах, достигнутых от сформированной деловой репутации. Самым распространенным и доступным инструментом получения обратной связи является опрос целевых групп. Возможно применение метода контент-анализа. На этом этапе происходит сравнение фактически сформированной репутации предприятия и целей, поставленных при разработке программы репутационного менеджмента организации.

8. На основе результатов репутационного аудита руководство должно принимать решения относительно изменения процессов управления репутацией или корректировки целей организации [22. С. 243].

Кроме того, так как репутационный аудит является неотъемлемой частью репутационного менеджмента, то он крайне важен для согласования стратегии бизнеса и репутационной платформы компании, обучения сотрудников в выработанном ключе, реализации корпоративных инициатив, направленных на формирование определенного отношения к компании в среде ее основных контактных аудиторий.

«Рассматривать репутационный аудит в отрыве от репутационного менеджмента нельзя. Репутационный менеджмент как таковой нужен любой компании (вне зависимости от ее размера и объема бизнеса), если она хочет сохранять и развивать свои рыночные позиции в долгосрочной перспективе. А необходимость в репутационном аудите, как правило, возникает у крупных компаний, которые соприкасаются с различными группами стейкхолдеров. Чем больше масштаб бизнеса, тем больше заинтересованных групп влияет на работу компании, тем сложнее объективно оценить ситуацию с репутацией, а также с тем, какие факторы ее определяют и какие конкретные шаги компания может предпринять для управления своей репутацией», – поясняет Олег Кершис, директор практики исследований Reputation Capital. Данный вид исследования легко выявляет ключевые «разрывы» между компанией и ее аудиториями, а также конкретные действия и каналы коммуникаций для устранения этих «разрывов». Ведь основная причина неэффективности коммуникаций компании в том, что восприятие компании ее сотрудниками, СМИ и экспертным полем – это зачастую три разные картины. В чем они разные и как их объединить – помогает выявить репутационный аудит. Итогом же репутационного аудита являются рекомендации по налаживанию системы коммуникаций в компании, коммуникационная стратегия, карта рисков, информационная политика либо отдельные регламенты внешнего и внутреннего взаимодействия компании с различными аудиториями. В дополнение к этому могут разрабатываться как стратегии по работе с инвесторами, так и рекомендации касательно смены бренда и т.п. По словам Олега Кершиса, классический отчет репутационного аудита предполагает получение ответов на следующие вопросы: какой уровень репутации компании в определенной группе стейкхолдеров; что определяет данный уровень (какие факторы, атрибуты); какие существуют сильные и слабые стороны репутации компании; в какой мере сотрудники разделяют репутационные ценности компании (если сотрудники вовлекаются в исследование). Таким образом, компания четко видит, какие репутационные пробелы, в каких аудиториях и за счет чего существуют, на какие конкретные атрибуты можно сделать акцент, чтобы усилить позиции компании на рынке. Фактически такие отчеты ложатся в основу всей коммуникационной программы компании. Полученные данные также дают возможность оценивать эффективность предпринятых шагов, так как повторный замер покажет степень достижимости поставленных целей [23].

Проанализировав базовую литературу по репутационному аудиту, можно констатировать тот факт, что подходы к пониманию его сути весьма различны, но присутствует некий объединяющий фактор – констатация наличия

обязательного элемента репутационного аудита в виде эмпирического исследования. Изучение репутации организации немислимо без проведения серии исследований, направленных на определение общего репутационного знака, на изучение специфики восприятия компании с точки зрения конкретных аудиторий, на выявление факторов негативизации репутационного поля компании, а также на ранжирование репутационных факторов, являющихся основополагающими при построении репутационного профиля организации в корреляции с конкретной целевой и контактной аудиторией.

Следует отметить, что коммуникационный и репутационный аудиты являются не единственными методами изучения особенностей коммуникационно-репутационного поля организации. Перечень методов может быть довольно широким: от многофакторного SWOT-анализа до репертуарных решеток Дж. Келли, психосемантики и социометрии. Перечень применяемых методов, методик и техник зависит от поставленных стратегических целей и задач.

Что касается непосредственно управления коммуникационно-репутационным полем организации, то его эффективность во многом зависит от анализа результатов особенностей создания, трансляции, корректировки и ретрансляции коммуникации внутри и вне организации; от корректности построения репутационного профиля и репутационной карты организации; а также от кумулятивного эффекта уменьшения разрывов в восприятии репутации организации у контактной аудитории, выявленных с помощью коммуникационного и репутационного аудитов.

Управление коммуникациями в организации и управление репутацией организации (коммуникационное поле и репутационное поле) в идеале должны быть связаны, поскольку имеют общую стратегическую цель и общие механизмы оптимизации. Как правило, под управлением коммуникациями в организации понимается совокупность непрерывных целенаправленных управленческих воздействий на внутренние и внешние процессы информационного обмена и неинформационных взаимодействий, обеспечивающих удовлетворение коммуникационных потребностей и реализацию долгосрочных интересов развития предприятия [24]. Управление организационными коммуникациями способствует созданию благоприятных коммуникационных условий для повышения эффективности деятельности организации. Основу управления коммуникациями в организации составляет система общих установок, критериев, ориентиров, принятых организацией для действий и принятия решений в сфере коммуникаций, которые обеспечивают достижение ее целей. На стратегическом уровне осуществляется управление внутренними и внешними коммуникациями. Содержание управления внутренними коммуникациями организации направлено на решение задачи формирования такого типа коммуникационной культуры, который позволяет наиболее эффективно и адекватно реализовать конкурентные преимущества, транслируемые во внешнюю среду посредством внешних коммуникаций. Содержание стратегического управления внешними коммуникациями на данном этапе включает разработку концепции имиджа, исходя из стратегических целей, а также выстраивание стратегии упорядоченного взаимодействия организации с заинтересованными сторонами рынка, направленное на решение бизнес-задач, формирование имиджа, развитие существующих и создание новых конкурентных преимуществ, с учетом

следующих приоритетов: установление партнерских отношений с клиентами; сочетание сотрудничества и соперничества с конкурентами; согласование бизнес-интересов и поиска новых направлений и форм взаимодействия с партнерами; ориентация на государственную политику в соответствующей отрасли экономики и обеспечение социальной значимости программ взаимодействия с органами государственной власти и управления [25].

В свою очередь, процесс управление репутацией предполагает выполнение следующих операций: определение целевой аудитории, диагностика ее ожиданий (данный этап предполагает определение структуры целевой аудитории, ее ожиданий относительно характеристик репутации интересующей ее компании, то есть составление ожидаемой модели репутации); измерение характеристик субъекта репутации (определение основных характеристик субъекта, формирующих реальную модель репутации); определение системы мер по улучшению репутационных характеристик (сравнение реальных характеристик репутационной модели с ожидаемой, с последующим выделением тех из них, которые нуждаются в улучшении; создание и внедрение мер по привлечению всех необходимых ресурсов для их реализации); организация работы по улучшению имиджевых характеристик субъекта репутации (ведение избирательной работы по улучшению ключевых характеристик, влияющих на представление целевой аудитории о репутационных характеристиках с целью приведения этих характеристик в соответствие с номинальными); проведение разъяснительной работы с целевой аудиторией, исправление ошибочных представлений о субъекте репутации, раскрытие его новых качеств, неизвестных до этого момента представителям интересующей аудитории; мониторинг состояний репутационных характеристик (систематическое измерение совпадений характеристик субъекта репутации и представлений о них целевой аудитории, а при обнаружении «отрицательной» разницы – проведение корректирующих мероприятий).

Управление репутацией невозможно реализовать без использования следующих средств: создание информационной основы репутации; создание привлекательного имиджа организации и ее руководителей; формирование корпоративной этики и культуры, разработка миссии организации; продвижение первых лиц организации; построение внешних и внутренних каналов коммуникации; вхождение в информационное пространство, продвижение в СМИ; повышение известности и узнаваемости организации и ее брендов. Кроме того, следует отметить, что управление репутацией организации – это система мер воздействия по формированию составляющих репутации с учетом корпоративной культуры, конкретного этапа жизненного цикла, которая реализуется как внутри организации, так и за ее пределами. Ключевой момент в работе по управлению репутацией – это составление коммуникационной программы, плана действий, который должен привести к реализации главной стратегической цели – капитализации бизнеса [26. С. 158]. Вот на этом этапе можно констатировать появление такого феномена, как коммуникационно-репутационное поле организации, место объединения и наложения вышеобозначенных полей (КП – коммуникационное поле и РП – репутационное поле) для максимизации кумулятивного эффекта коммуникационно-репутационной программы формирования целостного, непротиворечивого,

скоррелированного с концепцией позиционирования, образа компании. Этапы разработки такой коммуникационно-репутационной программы в литературе описаны крайне мало. Однако следует отметить, что Л.С. Сальникова в своем труде «Репутационный менеджмент» описывает этапы коммуникационной программы, которая по смыслу частично совпадает с работой по формированию коммуникационно-репутационного поля организации. По мнению Л.С. Сальниковой, коммуникационная программа, позволяющая заниматься управлением деловой репутации компании, состоит из пяти этапов, которые логичны и последовательны. Первый этап – формулирование стратегических целей и задач. Реализация данного этапа невозможна без участия собственников бизнеса и топ-менеджмента, только они могут дать наиболее точную и полную информацию о целях и задачах своего бизнеса. Получить эти сведения можно путем проведения коммуникационного аудита. Далее, необходимо определить, какой репутацией обладает организация, какие коммуникационные разрывы не позволяют ей улучшить свой образ в глазах аудиторий – это, собственно, этап второй (оценка существующей репутации). Далее, отталкиваясь от результатов коммуникационного и репутационного аудита, специалист по управлению репутацией приступает к третьему этапу – разработке репутационной стратегии компании, которая предполагает описание целевых аудиторий и их ожидания, формирование образа компании на основе этих ожиданий и предпочтений. Для наиболее точной трансляции ключевых сообщений о компании определяются основные параметры информационной политики: основные каналы коммуникации, пулы СМИ, форматы публикаций. Далее, на четвертом этапе выбираются основные репутационные технологии, помогающие укреплять авторитет на внешних и внутренних аудиториях. А после того, как коммуникационная программа составлена, необходимо приступить к ее реализации. Для успешной работы в этом направлении понадобится план-график работ, определяющий виды мероприятий и сроки их выполнения. Соответственно, разработка плана-графика коммуникационной активности является пятым этапом коммуникационной программы, которая по своей сути, в какой-то степени, является программой управления коммуникационно-репутационным полем организации.

Современное состояние общества, перманентно изменяющиеся полюса влияния факторов макросреды на деятельность организации, причем любой формы собственности, любого стиля управления, равно как и любого размера – все это максимизирует потребность в постоянном мониторинге развития организации. В таком случае эмпирические исследования могут осуществляться в разных направлениях: в превентивном изучении конкурентов, в исследовании влияния репутации на формирование лояльности потребителей, в комплексном аудите деятельности компании (аудит бухгалтерский, управленческий, аудит и контроллинг персонала, коммуникационный и репутационный аудит), а также во многих других локальных направлениях, связанных с построением дальнейшей стратегии развития организации и с возможностью внедрения наиболее эффективной системы управления как организацией в целом, так и ее управленческими областями в отдельности, в частности в управлении коммуникационно-репутационным полем организации

*Литература*

1. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. М.: ЮНИТИ, 2001.
2. Клиланд У. Стратегическое планирование в организациях. М., 2000.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник для вузов по направлению и специальности «Менеджмент». М.: Гардарики, 2000.
4. Черных А. Мир современных медиа. М., 2007.
5. Иеронова И.Ю. Введение в теорию коммуникации: учеб. пособие, Калининград, 2006.
6. Шибутани Т. Социальная психология. Ростов н/Д, 2002.
7. Буари Ф.А. Паблик рилейшнз, или Стратегия доверия. М., 2001.
8. Коммуникационный аудит. [Электронный ресурс]. – URL: <http://pr.report.ru>.
9. Бардин А. Что такое коммуникационный аудит? [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.east-project.ru>.
10. Королько В.Г. Основы паблик рилейшнз. М.: Рефл-бук Ваклер, 2000.
11. Катлин С., Сентер А., Брум Г. Паблик рилейшнз. Теория и практика. М.: Вильямс, 2001.
12. Юрин М. Коммуникационный аудит – новое направление деятельности PR. PR-дебют // Материалы V межвузовской научно-практической конференции. 23 марта 2004 г. Екатеринбург: Изд-во УрГУ, 2004.
13. Ляпоров В. Обратная связь. Аудит и оценка нематериального актива в системе маркетинговых коммуникаций // [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.business-magazine.ru>.
14. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка / С.И. Ожегова, Н.Ю.Шведова. М.: Гепта-Трейд, 1995.
15. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. М.: ИНФРА-М, 2004.
16. Воронина Л.И. Учет нематериальных активов: учеб. пособие. М.: Эксмо, 2005.
17. Гафт В.И. Маркетинговое управление корпоративной репутацией банка. М.: Дело, 2006.
18. Шабанова М.А. Деловая репутация в проблемной социально-правовой среде // Ответственные науки и современность. 2011. № 1.
19. Олейник И.В., Лапинов А.Б. «Плюс/Минус» репутация. Самара, 2003.
20. Бычкова М.Н. Аудит репутации: анализ современных подходов // «Connect-Универсум – 2009: Сборник материалов III Всероссийской научно-практической интернет-конференции с международным участием». Томск: Том. гос. ун-т, 2010.
21. Даулинг Грэм. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности. М., 2003.
22. Шачнев А.А. Деловая репутация промышленного предприятия: сущность, атрибуты и возможности управления // Вопросы развития народного хозяйства Российской Федерации: VII межвуз. сб. науч. работ студентов и аспирантов. Иваново, 2011.
23. Рубис О. Измерить корпоративный ореол // «Инвестгазета». 2008. 22 сент. № 37. [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.investgazeta.net/praktika/izmerit-korporativnyj-oreol-156660/>
24. Суровцева Е.С. Актуальные проблемы управления организационными коммуникациями // Вестн. Тамбов. ун-та. Серия Гуманитарные науки. Тамбов, 2008. № 2. С. 125–128.
25. Морозова Н.А. Управление коммуникациями в организации // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. Воронеж, 2010. № 2. С. 173.
26. Сальникова Л.С. Репутационный менеджмент. Современные подходы и технологии: учебник для бакалавров. М.: Юрайт, 2013.

*Karnaukhova Natalia A.* Tomsk State University (Tomsk, Russian Federation)

**CONTROL OF COMMUNICATION-REPUTATION FIELD ORGANIZATION**

**Key words:** strategic management, communication audit, reputational audit, communication and reputational field of organization.

In recent years, more and more companies are turning their attention towards strategic management. This is primarily due to the fact that the situation is constantly changing in terms of factors of macro- and micro-environment of the company, and the management structure, based on strategic management is much easier and more efficient in aligning with new or changed circumstances.

One way to manage the macro factors that influence organization development, is a holistic approach to communications and reputation field of the organization. In order to understand the specifics of communication and reputation field, it is necessary to consider its basic components.

Communication field of organization is a multi-level, complex system of elements connected and ready to dynamic changes depending on the macro (or other) requirements of environmental stimulus. Communication field of organization is studied using communication audit, which involves a complete and systematic study of the organization communicative behavior, in order to identify the mechanisms of forming and the quality of communication links.

Reputational field of organization - a kind of quilt, created on the basis of individual reputation elements or united disparate reputational factors, broadcasting different audiences and perceived them as part of the reputation of the organization questioned. One of study methods of it is reputational audit, involving assessment organization's reputation in terms of its objectives and strategies.

After analyzing the basic components of communication and reputation field of the organization, we should note the integrated, interdisciplinary and multiparadigm nature of this concept, the basic functionality of which is broadcasting reputational factors via different communication channels, aimed at the target audiences. Communications and reputation management field of organization should be based on systematic monitoring of the communication organization field and identification of the dominant reputational factors, with the possibility of adjusting the basis of the overall organization strategy.

### References

1. *Boum'en K.* Osnovy strategicheskogo menedzhmenta. M.: YuNITI, 2001.
2. *Kliland U.* Strategicheskoe planirovanie v organizacijah. M., 2000.
3. *Vihanskij O.S.* Strategicheskoe upravlenie: uchebnik dlya vuzov po napravleniyu i special'nosti «Menedzhment». M.: Gardarika, 2000.
4. *Chernyh A.* Mir sovremennyh media. M., 2007.
5. *Ieronova I.Yu.* Vvedenie v teoriyu kommunikacii: ucheb. posobie, Kaliningrad, 2006.
6. *Shibutani T.* Social'naya psihologiya. Rostov n/D, 2002.
7. *Buari F.A.* Pablik rilejshnz, ili Startegiya doveriya. M., 2001.
8. *Kommunikacionnyj audit.* [Elektronnyj resurs]. – URL: <http://pr.report.ru>.
9. *Bardin A.* Chto takoe kommunikacionnyj audit? [Elektronnyj resurs]. – URL: <http://www.east-project.ru>.
10. *Korol'ko V.G.* Osnovy pablik rilejshnz. M.: Refl-buk Vakler, 2000.
11. *Katlip S., Senter A., Brum G.* Pablik rilejshnz. Teoriya i praktika. M.: Vil'yams, 2001.
12. *Yurin M.* Kommunikacionnyj audit - novoe napravlenie deyatel'nosti PR. PR-debyut // Materialy V mezhvuzovskoj nauchno-prakticheskoy konferencii. 23 marta 2004 g. Ekaterinburg: Izd-vo UrGU, 2004.
13. *Lyaporov V.* Obratnaya svyaz'. Audit i ocenka nematerial'nogo aktiva v sisteme marketingovyh kommunikacij // [Elektronnyj resurs]. – URL: <http://www.business-magazine.ru>.
14. *Ozhegov S.I.* Tolkovyy slovar' russkogo yazyka / S.I. Ozhegova, N.Yu.Shvedova. M.: Septa-Trejd, 1995.
15. *Rajzberg B.A., Lozovskij L.Sh., Starodubceva E.B.* Sovremennyy `ekonomicheskij slovar'. M.: INFRA-M, 2004.
16. *Voronina L.I.* Uchet nematerial'nyh aktivov: ucheb. posobie. M.: `Eksmo, 2005.
17. *Gaft V.I.* Marketingovoe upravlenie korporativnoj reputaciej banka. M.: Delo, 2006.
18. *Shabanova M.A.* Delovaya reputaciya v problemnoj social'no-pravovoj srede // Obschestvennyye nauki i sovremennost' / ONS. 2011. № 1.
19. *Olejnik I.V., Lapshov A.B.* «Plyus/Minus» reputaciya. Samara, 2003.
20. *Bychkova M.N.* Audit reputacii: analiz sovremennyh podhodov // «Connect-Universum - 2009: Sbornik materialov III Vserossijskoj nauchno-prakticheskoy internet-konferencii s mezhdunarodnym uchastiem». Tomsk: Tom. gos. un-t, 2010.
21. *Dauling Gr'em.* Reputaciya firmy: sozdanie, upravlenie i ocenka `effektivnosti. M., 2003.
22. *Shachnev A.A.* Delovaya reputaciya promyshlennogo predpriyatiya: suschnost', atributy i vozmozhnosti upravleniya // Voprosy razvitiya narodnogo hozyajstva Rossijskoj Federacii: VII mezhvuz. sb. nauch. rabot studentov i aspirantov. Ivanovo, 2011.
23. *Rubis O.* Izmerit' korporativnyj oreol // «Investgazeta». 2008. 22 sent. № 37. [Elektronnyj resurs]. - URL: <http://www.investgazeta.net/praktika/izmerit-korporativnyj-oreol-156660/>

24. *Surovceva E.S.* Aktual'nye problemy upravleniya organizacionnymi kommunikacijami // Vestn. Tambov. un-ta. Seriya Gumanitarnye nauki. Tambov, 2008. № 2. S. 125-128.
25. *Morozova N.A.* Upravlenie kommunikacijami v organizacii // Vestnik VGU. Seriya: `Ekonomika i upravlenie. Voronezh, 2010. № 2. S. 173.
26. *Sal'nikova L.S.* Reputacionnyj menedzhment. Sovremennye podhody i tehnologii: uchebnik dlya bakalavrov. M.: Yurajt, 2013.