

МЕНЕДЖМЕНТ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

УДК: 659.4:664

JEL: D8, L6, M1

DOI: 10.35774/rarrpsu2020.25.066

Володимир ФАЛОВИЧ

доктор економічних наук, доцент,
завідувач кафедри промислового маркетингу
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя E-mail:
kaf_mv@tntu.edu.ua
ORCID ID: 0000-0002-5784-0233

Наталія БАКУЛІНА

кандидат економічних наук, доцент
кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу
Західноукраїнський національний університет
E-mail: n.bakulina@wunu.edu.ua
ORCID ID: 0000-0003-1651-3022

Дмитро ШУШПАНОВ

доктор економічних наук, доцент, професор
кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу
Західноукраїнський національний університет
E-mail: d.shushpanov@wunu.edu.ua
ORCID ID: 0000-0001-5220-3449

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ АНТИКРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ КОРПОРАТИВНОЮ РЕПУТАЦІЄЮ

АНОТАЦІЯ

Вступ. Стаття присвячена вивченню та систематизації сучасних комунікаційних технологій формування та збереження корпоративної репутації компанії в умовах кризи.

Сьогодні корпоративна репутація є одним з джерел отримання стійких довгострокових конкурентних переваг, і мають здатність вимірюватися незважаючи на її абстрактний характер. Про те, що кризові явища в сучасному середовищі є неминучими переконують і зростаюча кількість техногенних катастроф, природніх катаклізмів, аварій, епідемій, тощо. Некеровані потоки інформації призводять до викривлення фактів і як наслідок – руйнування репутації компанії. На даний час основним інструментом, що дозволяє уникнути або запобігти кризовим явищам та зберегти позитивну репутацію для компанії є антикризові комунікації.

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

Методи дослідження. Використано метод абстрагування, узагальнення для оцінювання сучасних підходів в управлінні корпоративною репутацією; системного аналізу – для визначення основних кроків з ефективної комунікації у кризових ситуаціях.

Результати. У статті обґрунтовано необхідність використання сучасних технологій формування репутації компанії в умовах кризи, оскільки динаміка змін інформаційно-комунікаційних технологій в умовах сьогодення зумовлює необхідність та важливість для компаній побудови ефективної системи комунікації з громадськістю.

За допомогою ретельного моніторингу, завчасної ідентифікації ризиків та вірно обраної антикризової комунікаційної стратегії наслідки кризи можна мінімізувати. Першим кроком боротьби компанії з кризою є робота у ЗМІ. Щоб мінімізувати наслідки втрати репутації компанії

в першу чергу необхідно заручитися підтримкою ЗМІ. З цієї причини ефективні комунікаційні стратегії засобів масової інформації застосовувались як для того, щоб зупинити дезінформацію громадськості про причини та наслідки кризових явищ, так і для того щоб повернути корпоративну репутацію, яка зазнала втрат під час кризи.

В статті згруповано основні помилки під час проведення антикризової кампанії організації та запропоновано основні кроки з ефективної комунікації в кризових ситуаціях, що дозволять мінімізувати збитки, завдані кризою.

Ключові слова: репутація, репутаційний капітал, комунікаційні технології, антикризові комунікації, криза.

Рис.:0, табл.:0, бібл.:6

Volodymyr FALOVYCH, Nataliia BAKULINA, Dmytro SHUSHPANOV

FEATURES OF THE USE OF ANTI-CRISIS COMMUNICATIONS IN CORPORATE REPUTATION MANAGEMENT

ABSTRACT

Introduction. The article is devoted to the study and systematization of modern communication technologies for the formation and preservation of the company's corporate reputation in a crisis.

Today, corporate reputation is one of the sources of sustainable long-term competitive advantage, and have the ability to be measured despite its abstract nature.

The growing number of man-made catastrophes, natural disasters, accidents, epidemics, etc. is also convincing that crisis phenomena in the modern environment are inevitable. Uncontrolled flows of information lead to distortion of facts and as a consequence – the destruction of the company's reputation. Currently, the main tool to avoid or prevent crises and maintain a positive reputation for the company is anti-crisis communications.

Goal – of the article is to analyze the basic communication technologies necessary for the successful exit of the company from the crisis situation with minimal loss of reputational capital.

Methods. The method of abstraction and generalization is used to evaluate modern approaches in corporate reputation management; system analysis – to determine the main steps for effective communication in crisis situations.

Results. The article substantiates the need to use modern technologies to build the company's reputation in a crisis, as the dynamics of changes in information and communication technologies in today's conditions necessitates and is important for companies to build an effective system of communication with the public.

The current concept of increasing the share of intangible assets in the value of the company, in particular such as corporate social responsibility, voluntary quality certification, use of environmentally friendly technologies, corporate reputation is one source of sustainable long-term competitive advantage, and have the ability to measure despite its abstract nature.

The article groups the main mistakes during the organization's anti-crisis campaign and proposes the main steps for effective communication in crisis situations, which will minimize the damage caused by the crisis.

Key words: reputation, reputational capital, communication technologies, anti-crisis communications, crisis.

Fig.: 0, tabl.: 0, bibl.: 6

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. Останні події у світі пов'язані з пандемією COVID-19, загострюють проблеми не тільки вітчизняної, а й світової економіки, поглиблюють її кризові явища та штовхають у стан глибокої рецесії. За прогнозами Міжнародного валютного фонду, наслідки кризи 2020 року можуть бути важчими, ніж будь-коли раніше, а Світова організація праці прогнозує вивільнення близько 25 мільйонів робочих місць. Великі компанії з міжнародним капіталом та світовим ім'ям вимушено порушують ланцюги поставок, зупиняють виробництва, а малий і

середній бізнес часто опиняються на межі виживання. Антикризові комунікації є особливо важливими в таких умовах, оскільки допомагають не тільки підготувати бізнес до кризи, а й подолати його наслідки.

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

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематикою антикризових комунікацій в управлінні корпоративною репутацією широко займаються такі зарубіжні дослідники, як Аріф Заман (Arif Zaman), Шейла Боніні (Sheila Bonini), Девід Корт (David Court), Альберто Маркі (Alberto Marchi), Ямес Ф. Хаггерти (James F. Haggerty), Катхлеен Феарн-Банкс (Kathleen Fearn-Banks), Алан Заремба (AlanJay Zaremba), Стівен Фінк (Steven Fink),

В Україні проблеми організації репутаційного досліджуються в працях О. Дерев'яно, О. Запорожець [1], Г. Почепцова [2], П. Олещука [3]. Загальнометодологічними засадами та моделями комунікацій займаються В. Корольок, Ю. Коробанов, В. Мойсеев, Є. Тихомирова.

Однак, на нашу думку, все ще потребують критичного аналізу й узагальнення представлені в науковій літературі погляди на те, як необхідно організовувати антикризові комунікації задля збереження корпоративної репутації компанії. В Україні немає науково обґрунтованих антикризових програм, які можна використовувати під час криз, не розроблено варіативні алгоритми та програми антикризових комунікацій, не досліджено практичне застосування теоретичних методик у галузях підвищеної небезпеки: енергетика, промисловість тощо.

Виклад основного матеріалу дослідження. Актуальна тепер концепція зростання частки нематеріальних активів у вартості компанії, зокрема таких як корпоративна соціальна відповідальність, добровільна сертифікація якості, використання безпечних для навколишнього середовища технологій, корпоративна репутація, є одним із джерел отримання стійких довготермінових конкурентних переваг, і мають здатність вимірюватися, незважаючи на її абстрактний характер. Потужна репутація може перетворитися на фактичний актив. Так, за даними Interbrand, у вартості концерну Coca-Cola нематеріальні активи становлять 96 %, і лише 4 % – це заводи, фабрики і капітали, у British Petroleum – 58 % проти 42 %. У виробничій сфері, або B2B, де трохи інші орієнтири, співвідношення становить приблизно 20 % (репутація) до 80 % (матеріальні активи) [5]. Тому ділова репутація організації – це особлива стаття фінансових вкладень із боку керівництва.

Особливої уваги репутація компанії зазнає у період кризи. Тепер можна впевнено стверджувати, що криза негативно впливає на процес управління; однак успішне антикризове управління приводить до зростання репутації.

Основними помилками під час антикризової кампанії дослідники вважають:

- нерішучість, що створює у громадськості відчуття некомпетентності й відсутності підготовки;
- ухиляння від прямих відповідей, що породжує відчуття нечесності;
- демагогія;
- конфронтація і проведення заходів, що збільшують напругу та привертають увагу (наприклад, судовий розгляд).

Основні кроки з ефективної комунікації у кризових ситуаціях не є складними, але вони потребують попередньої роботи, щоб мінімізувати збитки, завдані кризою.

Першим кроком, який допоможе компанії спокійно сприйняти кризу, а також мінімізувати її негативні наслідки, є підготовка до кризи. Для цього керівництву компанії необхідно залучити фахівців з кризових комунікацій для інтенсивних мозкових штурмів щодо усіх потенційних криз, які можуть виникнути. Такий підхід має кілька переваг. По-перше, це допоможе запобігти виникненню небажаних ситуацій, просто модифікуючи відомі методи роботи. По-друге, дасть змогу виграти час, тобто змодифікувати можливі сценарії наперед, а не під тиском уже фактичної кризи, наприклад у випадках, коли планують звільнення працівників. Результатом таких заходів має бути створення плану реагування на кризи, який відповідатиме конкретній компанії та міститиме оперативній комунікаційні компоненти.

Далі необхідно визначити невелику команду вищих керівників, яка виконуватиме функції команди з питань кризових комунікацій. В ідеалі це має бути генеральний директор компанії, який керуватиме командою, а також радник із питань зв'язків з громадськістю та юридичний радник фірми. У випадку, якщо у власних співробітників нема достатнього досвіду роботи з питань кризових комунікацій, варто залучити таких консультантів ззовні. Інші члени команди – це як правило, керівники основних організаційних підрозділів, оскільки будь-яка ситуація, що підніметься до рівня кризи, вплине на компанію загалом.

Третім кроком має бути призначення та підготовка речників. Компанія повинна забезпечити підготовку і навчання своїх уповноважених представників різних каналів зв'язку. Це особливо важливо під час кризи.

Усі представники організації під час кризової ситуації повинні мати:

1. Професійні навички. Критично важливим для компанії є поєднання навичок потенційних речників з їх завданнями як членів групи кризових комунікацій. У наші дні обов'язки прес-секретаря неодмінно передбачають спілкування в Інтернеті.

2. Єдину позицію. Компанії потрібно наперед визначитися з особою спікера. Для комунікації з традиційними ЗМІ, соціальними медіа, B2B, внутрішніх комунікацій призначають, як правило керівника PR-служби. Але є випадки, коли спікером компанії повинен бути тільки її керівник, наприклад, повідомить про кризу, що спричинила людські жертви, має він особисто.

3. Рішення про те, хто повинен виступати, приймають після настання кризи, але пул потенційних речників необхідно визначити заздалегідь. Прес-секретарі потрібні не лише для роботи із засобами масової інформації, а й для всіх типів та форм комунікацій, внутрішніх і зовнішніх, як-от: публічні збори, збори працівників тощо.

Четвертий крок – навчання прес-секретаря. У цьому руслі необхідно чітко розуміти різницю між активним PR, який зосереджується на просуванні компанії, її рекламі, та кризовими комунікаціями, які зосереджуються на збереженні репутації компанії. На відповідальність компанії в цьому випадку лягає необхідність мінімізувати ймовірність неправильної інтерпретації інформації про компанію.

П'ятим кроком має бути створення системи сповіщення та моніторингу. Сьогодні для ефективної комунікації нам потрібно мати кілька телефонних номерів, більше однієї адреси електронної пошти, системи аудіо- та відео повідомлення електронною поштою, соціальні медіа. Це може бути найкращим/найшвидшим способом охоплення зацікавлених сторін. Але необхідно врахувати, що новини про кризу ніде не поширюються швидше і не є менш контрольовані, ніж у соціальних мережах.

Надзвичайно важливо ще до кризи створити систему сповіщень, що дасть змогу швидко налагодити контакти із зацікавленими сторонами. Найкраще для цього використовувати одночасно різні способи комунікації – так набагато більше шансів, що повідомлення дійде до адресата.

Збір інформації у традиційних засобах комунікації від співробітників, клієнтів та інших зацікавлених осіб є важливою складовою як запобігання кризам, так і реагування на них, оскільки дають змогу відстежувати негативні тенденції. Так само моніторинг відгуків усіх зацікавлених сторін під час кризової ситуації допоможе компанії точніше адаптувати свою стратегію і тактику.

Система моніторингу при плануванні антикризових комунікацій повинна містити:

- моніторинг засобів масової інформації та соціальних мереж 24/7;
- інформування в каналах Telegram, тематичні спільноти у соціальних мережах, в агрегаторах популярного контенту;
- захист акаунтів у соціальних мережах від агресивних користувачів, тролінгу, небажаних дискусій;
- залучення інфлюенсерів, блогерів та експертів;
- розроблення та просування вірусного відеоконтенту для забезпечення широкого охоплення;
- складання та просування інтернет-петицій тощо.

Шостий крок – визначення зацікавлених сторін. Працівники компанії є її найважливішою аудиторією, адже кожен співробітник, незалежно від бажання компанії, є її PR-представником й

антикризовим менеджером. Усі вони говоритимуть про компанію з іншими зацікавленими сторонами, тому так важливо, щоб вони отримали ті повідомлення, які будуть корисними репутації компанії.

Наступний етап – реалізація антикризових заходів. На даному етапі в ЗМІ та соціальних медіа треба оприлюднювати інформацію про те, що компанія реалізовує свій план реагування на кризу і вважає найвищим пріоритетом збереження здоров'я й безпеку людей; компанія дбає про тих, кому зашкодили наслідки кризи, а також про те, щоб розміщувати додаткову інформацію на своєму веб-сайті, коли вона буде доступна.

Восьмий крок – оцінювання кризової ситуації. Це перший крок у кризових комунікаціях, який не можна зробити заздалегідь. Але якщо компанія належно підготується та реалізує правильну стратегію, то репутація компанії не зазнає суттєвих втрат.

На наступному етапі необхідно доопрацювати й адаптувати ключові повідомлення, які компанія розміщує для зацікавлених осіб.

Завершальний крок – формальний аналіз того, що було зроблено правильно, що зроблено неправильно, що можна зробити краще наступного разу та як покращити різні елементи готовності до кризи задля збереження репутації компанії. Компанія повинна вивчити вплив інциденту на її торгову марку (марки) та репутацію.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, за результатами проведеного дослідження можна стверджувати, що антикризові комунікації відіграють провідну роль у формуванні та збереженні репутаційного капіталу компанії в умовах кризи.

За допомогою ретельного моніторингу, завчасної ідентифікації ризиків і правильно обраної антикризової комунікаційної стратегії наслідки кризи можна мінімізувати. Першим кроком боротьби компанії з кризою є співпраця із ЗМІ. Щоб мінімізувати наслідки втрати репутації компанії в першу чергу необхідно заручитися насамперед підтримкою ЗМІ. З цієї причини ефективні комунікаційні стратегії засобів масової інформації застосовували як для того, щоб зупинити дезінформацію громадськості про причини й наслідки кризових явищ, так і для того, щоб повернути корпоративну репутацію, яка зазнала втрат під час кризи.

Антикризові заходи не мають бути реакцією на певні кризові явища, які вже сталися, а повинні виконувати функцію запобігання кризі. Наразі в Україні нема науково обґрунтованих антикризових програм, які можна використовувати під час криз, не розроблено варіативні алгоритми та програми антикризових комунікацій, не досліджено практичне застосування теоретичних методик у галузях підвищеної небезпеки: енергетика, промисловість тощо.

Напрямок подальших досліджень полягає у акцентуванні уваги на формуванні цілісної, уніфікованої системи антикризових комунікацій задля збереження позитивної репутації компанії.

Література

1. Запорожець О.Ю. Кризові комунікації у міжнародних відносинах. Київ: ІМВ, 2009. 75 с.
2. Почепцов Г.Г. Паблікрейшнз. Київ: Знання, 2006. 327 с.
3. Олещук П. Кризові комунікації у політичному дискурсі. *Освіта регіону: політологія, психологія, комунікації*. 2010. № 3. С. 161–166.
4. Gregory Anne. Planning and Managing Public Relations Campaigns: A Strategic Approach (PR in Practice). Kogan Page. 4 ed., 2015. 224 p.
5. Dowling Grahame. Creating Corporate Reputations. Grahame Dowling. Oxford University Press, 2002. 320 p.
6. Уотсон П. Методи оцінки діяльності PR-підрозділу компанії: Найкраще практичне керівництво з планування, досліджень та оцінки зв'язків з громадськістю. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Бук, 2006. 272 с.

References:

1. Zaporozhets O.Yu. (2009). Kryzovi komunikatsii u mizhnarodnykh vidnosynakh [Crisis communications in international relations: Handbook]. Київ: IIR, 2009. [in Ukrainian].
2. Pocheptsov G.G. (2006) Pablikryleishnz [Publicrelations]. Textbook. way. /3rded., Corrected.

andadd. Kyiv: Znannia [in Ukrainian].

3. Oleshchuk P. (2010) Kryzovi komunikatsii u politychnomu dyskursi. Osvita rehionu: politolohiia, psykholohiia, komunikatsii [Crisis communications in political course. Education of the region: political science, psychology, communications]. Ukrainian scientific journal. 3. 161–166. [in Ukrainian].

4. Gregory Anne (2015). Planning and Managing Public Relations Campaigns: A Strategic Approach (PR in Practice). Publisher: Kogan Page; 4 ed. [in English].

5. Dowling Grahame. (2002). Creating Corporate Reputations. Oxford University Press. [in English].

6. Watson P. (2006) Metody otsinky diialnosti PR-pidrozdilu kompanii: Naikrashche praktychne kerivnytstvo zplanuvannia, doslidzhen ta otsinky zviazkiv z hromadskistiu [Methods for evaluating the activities of the PR-division of the company: The best practical guide for planning, research and evaluation of public relations]. Dnepropetrovsk: Balance Business Book. [in English].

Статтю отримано 1 листопада 2020 року

Article received November 1, 2020