

analysis of definitions of the category «economic interests», which were proposed by representatives of domestic economic thought, was done out. The content, core principles and characteristics are revealed. The term «economic interests» is connected with such categories as «needs», «motives», «incentives», «aspiration», «economic relations», «economic activity», «economic benefit». The weak points of the logic of constructing and revealing definitions of the indicated category are justified. Definitions of the concept of «economic interests», which were developed by scientists, are one-sided, concentrated on their specific line, properties, side Proposed author's interpretation of economic interests, which reveals their essence, content and practical significance, and also takes into account these shortcomings.

Keywords: economic interests, interest, economic behavior, needs, motives, incentives.

Стаття надійшла до редакції 28.01.2018

УДК: 659.4

Терентьєва Олена Володимирівна*

ОРГАНІЗАЦІЯ КРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В РЕПУТАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Анотація. Стаття присвячена проблемі збереження репутації підчас кризи. Цілями дослідження є критичний аналіз і узагальнення представлених в науковій літературі поглядів на те, як правильно організовувати антикризові комунікації задля збереження репутації компанії. В ході обґрунтування етапів процесу організації антикризового репутаційного менеджменту запропоновано структурувати його на: докризову підготовку, безпосередньо кризове реагування та пост-кризовий аналіз. Докризова підготовка є найбільш трудомістким процесом й включає такі підетапи, як: 1) визначення складу антикризової команди; 2) «інвентаризація» комунікативних вмінь і подальша підготовка та навчання членів антикризової команди компанії (з акцентом на підготовці прес-секретаря); 3) створення систем розповсюдження повідомлень і моніторингу їх впливу на ключові стейкхолдерські аудиторії; 4) визначення стейкхолдерів (зацікавлені сторони, цільові аудиторії), з якими необхідно буде комунікувати під час кризової події; 5) розробка заздалегідь ключових повідомлень (перші заяви від керівництва компанії в разі настання кризи). Безпосередньо антикризове реагування включає: розпізнання кризи, адаптації ключових повідомлень та їх поширення, моніторинг реакції стейкхолдерів. Пост-кризовий аналіз включає інвентаризацію зробленого підчас кризи й аналіз з позиції правильності / помилковості та наступне покращення готовності до кризи.

Ключові слова: довіра, стейкхолдери, антикризова команда, попередження кризи, антикризове управління.

* Терентьєва Олена Володимирівна — кандидат економічних наук, старший викладач кафедри економіки підприємств ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені В.Гетьмана», alena_rosolova@ukr.net

Вступ. Організація будь-яких управлінських процесів потребує часу. Криза ж репутації, якщо вона настала, вимагає від компанії майже миттєвої реакції — швидких і правильних комунікацій з цільовими аудиторіями стейкхолдерів. І проблема полягає в тому, що коли криза вже настала, розпочинати боротися з нею буває запізно. З цього витікає, що організовувати антикризовий репутаційний менеджмент необхідно заздалегідь, тобто витратити на це фінансові й людські ресурси. Якщо ми продовжимо ланцюжок логічних розмірковувань далі, то отримаємо парадоксальний висновок: чим краще організовано підготовку до кризи, тим нижчою стає вірогідність настання кризи. І тим менш переконливим для керівництва (фінансового відділу) стає аргумент, що необхідно фінансувати антикризові заходи, й тим менш ймовірним видається настання такої кризи самому менеджменту підприємства. Ілюзія антикризової захищеності спонукає компанію відмовлятися від інвестицій в організацію системи антикризового репутаційного менеджменту. І, коли вибухне криза, компанії загрожують катастрофічні репутаційні втрати — з причини неорганізованості кризових комунікацій зі стейкхолдерами й відсутності власної комунікаційної «інфраструктури».

Постановка задачі. Проблема антикризових комунікацій в репутаційному менеджменті широко вивчається західними дослідниками, серед яких заслуговують на особливу увагу праці ряду науковців, як то: Аріф Заман (Arif Zaman) [1], Шейла Боніні (Sheila Bonini), Девід Корт (David Court), Альберто Маркі (Alberto Marchi) [2], Ямес Ф. Хаггерти (James F. Haggerty) [3], Мічаел С. Сітрік (Michael S. Sitrick) [4], Катхлеен Фearn-Банкс (Kathleen Fearn-Banks) [5], Алан Заремба (Alan Jay Zaremba) [6], Стівен Фінк (Steven Fink) [7], Пекка Аула (Pekka Aula) та Йоуні Хейнонен (Jouni Heinonen) [8].

В Україні репутаційна проблематика розвивається від початку 90-х рр. минулого століття, здебільшого це вивчення PR-комунікацій, їх техніки й адаптації західних технологій комунікації до вітчизняних умов. Проблеми організації репутаційного менеджменту, інституціоналізації функцій управління репутацією в організаційній структурі, а також бізнес-процесного підходу до управління репутацією широко досліджуються в працях О. Дерев'янка [9, 10].

Разом з тим потребують критичного аналізу й узагальнення представлені в науковій літературі погляди на те, як правильно організовувати комунікації задля збереження репутації компанії підчас криз. Процес організації антикризового репутаційного менеджменту необхідно структурувати на етапи, розкривши їх сутність і специфіку організації в компаніях. Все це і є цілями даного дослідження.

Результати. Аналіз наукової літератури засвідчує, що сценарії управління кризою різняться, однак будь-який має розпочинатись з аудиту уразливості репутації компанії до кризи. Проводячи аудит уразливості (перший крок у готовності до реагування на потенційну кризу репутації), часто виявляють слабкість системи комунікацій компанії зі стейкхолдерами.

Абсолютна більшість науковців, що досліджують проблеми управління кризами репутації, сходяться на думці, що правильна організація антикризового репутаційного менеджменту повинна розпочинатись до настання кризи,

з запровадження превентивних заходів. Підготовка до кризи вимагає правильної організації репутаційного менеджменту на підприємстві в цілому: інституціоналізації процесів управління репутацією (тобто визначення відповідальних за комунікації та / або запровадження посад, розробки посадових інструкцій, обґрунтування бюджету), аналізу і наступного вдосконалення комунікацій із різними стейкхолдерами компанії тощо. Таким чином вже сама підготовка до репутаційної кризи є процесом, що зменшує вірогідність її настання. Зупинимось на тому, як правильно організувати підготовчу роботу в докризовий період.

Розпочати підготовку до кризи варто з формування команди критичних комунікацій для проведення інтенсивних мозкових штурмів (*брейншторм* або *генерація «кризових» ідей*) з приводу визначення ймовірних криз, які можуть виникнути у компанії. Результатами такого брейншторму будуть: по-перше, виявлення слабких сторін діяльності компанії та існуючої системи комунікацій з наступним вжиттям заходів щодо їх вдосконалення; по-друге, вже зараз можна продумати сценарії розгортання кризових подій (оптимістичний / песимістичний) і можливі відповіді компанії на кризові виклики. Останнє особливо важливе, коли криза є не просто прогнозованою, але й, так би мовити, планованою: скажімо, компанія планує скорочення штату співробітників або велике придбання активів шляхом поглинання свого конкурента. До початку кризи є час на сценарне моделювання та стратегічні роздуми, тоді як з моменту настання кризи такого часу у менеджменту не буде — розпочнеться оперативна кризова комунікація. Брейншторм і сценарне моделювання кризи будуть тим більш ефективними, чим більш ретельним буде попередній «аудит уразливості» репутації компанії. Цей процес оцінки повинен призвести до створення Плану реагування на кризові ситуації в компанії, з виокремленням в ньому розділу (або створення окремого плану) щодо кризових комунікацій. На основних складових плану (розділу) кризових комунікацій вважаємо за необхідне зупинитись детальніше.

Першою складовою плану кризових комунікацій є *визначення складу антикризової команди*. Слід сформувати невелику групу керівників вищої ланки, що будуть виконувати функції «антикризової команди» в разі настання кризи. Рекомендовано, щоб команду очолив головний виконавчий директор компанії, а керівники функціональних підрозділів та юрисконсульти виступили б його головними радниками. Якщо власний PR-підрозділ не володіє достатнім досвідом у галузі кризових комунікацій, бажано підтримувати контакт з визначеним PR-агентством або незалежним консультантом з кризових PR-комунікацій, це важливо визначити завчасно і закріпити в плані. Іншими членами антикризової команди мають стати керівники основних підрозділів, оскільки будь-яка кризова ситуація торкається всієї організації. Іноді до команди також необхідно включати тих, хто володіє спеціальними знаннями, пов'язаними з поточною кризою, наприклад, фахівців з конкретних тем.

Окремо зупинимось на ролі юриста / адвоката у складі антикризової команди. Адвокат традиційно фокусується на судових наслідках кризи, тоді як кризовий менеджер зосереджений саме на «суді громадської думки». Однак дедалі

більше юристів розуміють, що організація, яка перебуває в кризі, може бути знищена в «суді громадської думки» ще за кілька років до початку судового процесу. І адвокати все частіше погоджуються, що «без коментарів» перекладається як «ми винні чи щось приховуємо від громадськості» і що є багато способів сказати необхідні слова для заспокоєння та інформування стейкхолдерів, не ставлячи при цьому під загрозу юридичні питання.

Після визначення складу команди, необхідно здійснити «інвентаризацію» її комунікативних вмінь і *провести необхідну підготовку та навчання членів антикризової команди компанії*. Критично важливо, щоб підчас кризи від імені компанії виступали тільки уповноважені представники, що знають політику компанії, пройшли попередню перевірку і відповідне навчання. За результатами такого навчання антикризова команда має бути поділена на бригади з визначеними провідними та резервними представниками по різних каналах комунікації. Зіставлення потенційних прес-секретарів (представників компанії) з їх завданнями в якості члена команди по кризових комунікацій має вирішальне значення.

Наголосимо, що визначена завчасно спеціалізація членів антикризової команди на каналах комунікації (щодо всіх типів і форм комунікації, внутрішніх і зовнішніх) є вкрай важливим питанням. Справа в тому, що деякі керівники — блискучі лідери й організатори, але не дуже ефективні спікери-комунікатори. На сьогодні обов'язки представника незмінно включають в себе онлайн-спілкування, а соціальні мережі — це місце, де дуже просто зробити помилку. Деякі представники можуть досягти успіху в усіх формах кризових комунікацій — традиційних ЗМІ, соціальних мережах, B2B, внутрішніх і т. д., при цьому комунікаційні здатності інших є більш обмеженими. Тільки певні типи високочутливих криз (наприклад, аварії на виробництві, пов'язані зі значними людськими жертвами) фактично вимагають, що головний виконавчий директор був головним представником для комунікації зі ЗМІ. Звичайно, рішення про те, хто виступатиме від імені компанії, приймається тоді, коли криза настане, але пул потенційних спікерів повинен бути ідентифікований і навчений заздалегідь.

Окремо варто зупинитись на підготовці (спеціальному навчанні) такого члена антикризової команди, як прес-секретар. Всі зацікавлені сторони, як внутрішні, так і зовнішні, здатні викривлено розуміти / тлумачити інформацію про компанію в ЗМІ. І звести до мінімуму ймовірність такого викривленого розуміння — прямий обов'язок прес-секретаря. Підготовка прес-секретаря — це навчання його реагувати на запити ЗМІ і відповідати на провокаційні питання таким чином, щоб оптимізувати реакцію всіх стейкхолдерів. Прес-секретар, призначений для кризових комунікацій, має знати критичні відмінності між PR, використовуваним для просування компанії в «мирні часи», і кризовими комунікаціями, які спрямовані на збереження компанії під час кризи.

Наступним кроком в обґрунтуванні плану антикризових комунікацій є *створення систем повідомлень і моніторингу їх впливу* на ключові стейкхолдерські аудиторії. Варто почати з формування списку контактів для кожного типу комунікацій, які можуть бути оперативно використані. При цьому необхідно ви-

значити, як (канал комунікації) і ким (посада в компанії) будуть доставлятися ключові повідомлення (даний пункт може включати затверджені «шаблони» ключових повідомлень, які можуть бути швидко конкретизовані під час кризи і з врахуванням її специфіки). Звичайно, соціальні мережі — це, можливо, найкращий / найшвидший спосіб комунікації з певними категоріями стейкхолдерів, але сторінка(и) компанії мають бути створені і популяризовані ще до кризи. Комунікації не мають обмежуватись одним-єдиним каналом: для зв'язку з кожною з аудиторій має використовуватись декілька каналів одночасно й інформація ними має поширюватись синхронно, дублюватись — це підвищує ймовірність швидкого отримання повідомлення компанії і, відповідно, швидкої реакції на нього. Для цього має бути попередньо створена база даних-контактів й інтегрована з програмним забезпеченням, щоб оперативно («в один клік», шляхом автоматичної розсилки повідомлень) зв'язатись з усіма зацікавленими сторонами. Також мають бути затверджені регламенти роботи зі ЗМІ під час кризи, в т.ч. орієнтовний час для відповіді на запити ЗМІ.

Моніторинг ставлення стейкхолдерів до компанії є важливим компонентом 1) запобігання криз та 2) реагування на кризу. Вчасно отримана інформація щодо того, що говориться про компанію в соціальних мережах, в традиційних ЗМІ, співробітниками, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами дозволяє виявити негативну «тенденцію» і вчасно спинити її, щоб вона не перетворилась на кризу. Аналогічно, моніторинг зворотного зв'язку з усіма зацікавленими сторонами під час кризової ситуації дозволяє гнучко адаптувати антикризову стратегію і тактику.

Обидві задачі вимагають створення системи моніторингу заздалегідь, до настання кризи. Для цього можуть використовуватись як безкоштовні додатки для відстеження соціальних мереж (наприклад, Google Alerts і Hootsuite), так і платні послуги моніторингу ЗМІ й соціальних мереж. Моніторинг інших зацікавлених сторін означає залучення до цього процесу персоналу, який має безпосередній контакт з визначеними стейкхолдерами (наприклад, служба підтримки клієнтів), щоб повідомляти про те ставлення (зміну ставлення) стейкхолдерів до компанії.

В антикризовому плані важливо *визначити, перерахувати стейкхолдерів (зацікавлені сторони, цільові аудиторії)*, з якими необхідно буде комунікувати під час кризової події. У плані повинне бути ретельно пропрацьовано питання щодо того, як всі залучені в кризовий процес стейкхолдери будуть триматись компанією в курсі подій, які канали будуть задіяні для інформування та підтримання зворотного зв'язку. При цьому необхідно передбачити, що ключові стейкхолдери можуть змінюватись по мірі ескалації/затухання кризи. При цьому, на кожному етапі кризи, ймовірно, буде ряд аудиторій, і для кожної аудиторії обмін повідомленнями, ймовірно, буде дещо відрізнятися. Ще до кризи компанії потрібно здійснити так би мовити «аудит» своєї системи комунікацій, щоб визначити аудиторію, з якою в разі кризи можна зв'язатись першою, а потім призначити ключових осіб (спікерів від компанії, відповідальних) з точки зору комунікації для кожної з наступних аудиторій. Кожен спікер для конкретної аудиторії повинен розуміти свою роль в подальшому поширенні необхідної інфо-

рмації, отриманні зворотного зв'язку або інформації від відповідної аудиторії. Всі ці ролі мають бути визначені заздалегідь в багаторівневому плані кризових комунікацій. І перш ніж настане криза, компанії слід розглянути можливість встановлення стратегічних партнерських відносин, які допоможуть поширювати інформацію для кожної аудиторії та отримувати ефективний зворотний зв'язок.

Необхідно наголосити на важливості такої аудиторії, як співробітники компанії, тому що кожен співробітник — PR-представник і кризовий менеджер компанії, незалежно від того, хоча цього керівництво чи ні.

Щоб швидко реагувати в разі настання кризи, *ключові повідомлення (перші заяви від керівництва компанії) необхідно розробити заздалегідь*. Звичайно, повністю повідомлення може бути сформульоване лише коли настане реальна криза. Однак такі «заготовки» повідомлень, де заявляється позиція компанії, повинні бути затверджені керівництвом заздалегідь для використання при самих різних сценаріях розгортання кризових подій. Специфіка першого повідомлення полягає в тому, що часто його необхідно опублікувати ще до того, як керівництво компанії матиме в своєму розпорядженні достовірну фактичну інформацію про кризову подію (скажімо, причини аварії на виробництві поки що точно не відомі, однак є людські жертви й забруднення навколишнього середовища, а тому заява від компанії в ЗМІ має бути негайною). Наприклад, «заготовка» першого повідомлення може бути: «Ми впровадили наш план реагування на кризу, який має найвищим пріоритетом здоров'я і безпеку наших працівників / клієнтів / споживачів»; «Ми будемо надавати додаткову інформацію, коли вона стане доступною, і розмішувати її на нашому веб-сайті». Група з кризових комунікацій повинна регулярно аналізувати публікації про компанію з позиції необхідності перегляду таких «ключових повідомлень».

В ситуації, коли криза розпочнеться, важливо їй якомога швидше розпізнати і почати моніторити, щоб взяти ситуацію під контроль. Ймовірність адекватної оцінки кризового стану тим вища, чим краще пропрацьовані всі вище перераховані підготовчі заходи. З іншого боку, оцінка кризової ситуації — це, по суті, перший крок в області кризових комунікацій, який не можна зробити заздалегідь до початку кризи. Якщо план антикризових комунікацій не впроваджено заздалегідь, реакція компанії буде «запізнюватись» саме на стільки, скільки часу необхідно для того, щоб персонал компанії (або найняті консультанти) пройшли всі вищеописані кроки: від визначення складу антикризової команди — до розробки ключових повідомлень включно. Крім того, поспішно створена стратегія і команда з комунікацій в кризових ситуаціях ніколи не будуть настільки ефективними, якими б вони могли стати, якби це було зроблено заздалегідь.

Після ідентифікації кризового стану, *необхідно терміново завершити (адаптувати) ключові повідомлення до кризової ситуації*. Перша заява від компанії є відправною точкою для команди з кризових комунікацій в роботі щодо розробки інших, адаптованих під дану ситуацію, повідомлень. Як правило, на даному етапі команда вже знає, яка інформація цікава для її стейкхолдерів і що саме останні повинні знати про кризу. Для ефективності комунікації можна порекомендувати дотримуватись правила «будь простіше — і люди тебе зрозуміють» і

згенерувати не більше трьох основних повідомлень, які й поширити серед всіх зацікавлених сторін (при необхідності, додатково зробити конкретні повідомлення — виключно для певних аудиторій). Також потрібно адаптувати повідомлення до формату медіа каналу (наприклад, для меседжерів — скорочені повідомлення, з посиланням на зовнішню сторінку, на якій відображатиметься більш довге повідомлення).

Післякризовий аналіз ми розглядаємо як невід’ємну складову антикризового репутаційного менеджменту. Щонайперше, це інвентаризація зробленого під час кризи. Потім — аналіз того, що було зроблено правильно, що було зроблено неправильно, що можна зробити краще наступного разу і як поліпшити різні елементи готовності до кризи, — все це ще одна з обов’язкових «активностей» команди з кризових комунікацій.

Висновки. Отож, провівши детальний аналіз наукових публікацій з проблеми організації кризових комунікацій в репутаційному менеджменті, можна зробити такі узагальнення:

1. Сценарії управління кризою різняться, однак будь-який має розпочинатись з аудиту уразливості репутації компанії до кризи, з формування команди критичних комунікацій й проведення інтенсивних мозкових штурмів для визначення ймовірних криз репутації, які можуть виникнути у компанії.

2. Правильна організація антикризового репутаційного менеджменту повинна розпочинатись до настання кризи, з запровадження превентивних заходів та правильної організації репутаційного менеджменту на підприємстві в цілому.

3. Організація антикризового репутаційного менеджменту включає розробку та впровадження плану кризових комунікацій. Етапи цього процесу охоплюють докризову підготовку, безпосередньо антикризове реагування та пост-кризовий аналіз. Докризова підготовка є найбільш трудомістким процесом й включає такі підетапи, як: 1) визначення складу антикризової команди; 2) «інвентаризація» комунікативних вмінь і подальша підготовка та навчання членів антикризової команди компанії (з акцентом на підготовці прес-секретаря); 3) створення систем розповсюдження повідомлень і моніторингу їх впливу на ключові стейкхолдерські аудиторії; 4) визначення стейкхолдерів (зацікавлені сторони, цільові аудиторії), з якими необхідно буде комунікувати під час кризової події; 5) розробка заздалегідь ключових повідомлень (перші заяви від керівництва компанії в разі настання кризи). Безпосередньо кризове реагування розпочинається якомога швидшого розпізнання кризи, адаптації ключових повідомлень (що мають бути розроблені заздалегідь) до поточної кризової ситуації, їх поширення заздалегідь визначеними каналами комунікації і її моніторинг реакції стейкхолдерів. Пост-кризовий аналіз ми розглядаємо як невід’ємну складову антикризового репутаційного менеджменту: інвентаризація зробленого під час кризи; аналіз того, що було зроблено правильно, що було зроблено неправильно, що можна зробити краще наступного разу і як поліпшити різні елементи готовності до кризи.

В ході подальших досліджень буде адаптовано план організації антикризового репутаційного менеджменту до потреб підприємств, з врахуванням сфери діяльності та галузевої приналежності.

Література

1. Zaman Arif. *Reputational Risk: How to Manage for Value Creation*. / Arif Zaman. — Financial Times/ Prentice Hall, 2004. — 308 p.
2. Bonini Sheila. *Rebuilding corporate reputations* / Sheila Bonini, David Court, and Alberto Marchi [Electronic source]. — Access mode : <https://www.mckinsey.com/global-themes/leadership/rebuilding-corporate-reputations>
3. Haggerty James F. *Chief Crisis Officer: Structure and Leadership for Effective Communications Response* / James F. Haggerty. — Chicago, IL: ABA, 2017. — 256 p.
4. Sitrick Michael S. *The Fixer: Secrets for Saving Your Reputation in the Age of Viral Media*. / Michael S. Sitrick. — Washington, DC: Regnery Publishing, a Division of Salem Media Group, 2018. — 256 p.
5. Fearn-Banks Kathleen. *Crisis Communications: A Casebook Approach*. / Kathleen Fearn-Banks. — London: Routledge, 2016. — 438 p.
6. Zaremba Alan Jay. *Crisis Communication: Theory and Practice* / Alan Jay Zaremba. — New York, NY: Routledge, 1 ed, an Imprint of the Taylor, 2015. — 256 p.
7. Fink, Steven. *Crisis Communications: The Definitive Guide to Managing the Message* / Steven Fink. — New York: McGraw-Hill Education, 2013. — 336 p.
8. Aula Pekka. *The Reputable Firm: How Digitalization of Communication Is Revolutionizing Reputation Management* / Pekka Aula, Jouni Heinonen. — Cham: Springer, 2016. — 214 p.
9. Derevianko O. H. System of Enterprise Reputation Management / O. H. Derevianko // Бізнес Інформ. — 2014. — № 3. — С. 381-386. — Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_3_65
10. Дерев'яно О. Г. Логіка формування системи репутаційного менеджменту підприємств / О.Г. Дерев'яно // Стратегія економічного розвитку України. / К.:КНЕУ, 2017. — № 41. — С. 5-14.

References

1. Zaman, Arif. *Reputational Risk: How to Manage for Value Creation*. London: FT Prentice Hall, 2004.
2. Bonini, Sheila, David Court, and Alberto Marchi. «Rebuilding Corporate Reputations.» McKinsey & Company. Accessed May 6, 2018. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/rebuilding-corporate-reputations>.
3. Haggerty, James F. *Chief Crisis Officer: Structure and Leadership for Effective Communications Response*. Chicago, IL: ABA, 2017.
4. Sitrick, Michael S. *The Fixer: Secrets for Saving Your Reputation in the Age of Viral Media*. Washington, DC: Regnery Publishing, a Division of Salem Media Group, 2018.
5. Fearn-Banks, Kathleen. *Crisis Communications: A Casebook Approach*. London: Routledge, 2016.
6. Zaremba, Alan Jay. *Crisis Communication: Theory and Practice*. New York, NY: Routledge, an Imprint of the Taylor, 2015.
7. Fink, Steven. *Crisis Communications: The Definitive Guide to Managing the Message*. New York: McGraw-Hill Education, 2013.

8. Aula, Pekka. *The Reputable Firm: How Digitalization of Communication Is Revolutionizing Reputation Management*. Cham: Springer, 2016.
9. Derevianko, O.H. «System of enterprise reputation management.» *Business Inform*, no. 3 (2014): 381–386
10. Derevianko, O.H. «The logic of formation of the company's reputation management system.» *Strategy of Economic Development of Ukraine*, no. 41 (2017): 5–14.

ОРГАНИЗАЦИЯ КРИЗИСНЫХ КОММУНИКАЦИЙ В РЕПУТАЦИОННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Е.В. Терентьева, к.э.н., старший преподаватель
кафедры экономики предприятий ГВУЗ
«Киевский национальный экономический
университет имени Вадима Гетьмана»

Аннотация. Статья посвящена проблеме сохранения репутации во время кризиса. Целями исследования является критический анализ и обобщение представленных в научной литературе взглядов на то, как правильно организовывать антикризисные коммуникации для сохранения репутации компании. В ходе обоснования этапов процесса организации антикризисного репутационного менеджмента предложено структурировать его на: докризисной подготовку, непосредственно кризисное реагирование и пост-кризисный анализ. Докризисная подготовка является наиболее трудоемким процессом и включает такие подэтапа, как: 1) определение состава антикризисной команды; 2) «инвентаризация» коммуникативных умений и дальнейшая подготовка и обучение членов антикризисной команды компании (с акцентом на подготовке пресс-секретаря) 3) создание систем распространения сообщений и мониторинга их влияния на ключевые стейкхолдерских аудитории; 4) определение стейкхолдеров (заинтересованных сторон, целевые аудитории), с которыми необходимо будет коммуницировать во время кризисной события; 5) разработка заранее ключевых сообщений (первые заявления от руководства компании в случае наступления кризиса). Непосредственно антикризисное реагирование включает: распознавание кризиса, адаптации ключевых сообщений и их распространение, мониторинг реакции стейкхолдеров. Пост-кризисный анализ включает инвентаризацию сделанного во время кризиса и анализ с позиции правильности / ошибочности и последующее улучшение готовности к кризису.

Ключевые слова: доверие, стейкхолдеры, антикризисная команда, предупреждение кризиса, антикризисное управление.

ORGANIZING OF CRISIS COMMUNICATIONS IN THE REPUTATIONAL MANAGEMENT

Olena V. Teterntieva, Ph.D. (Econ.), Senior
Lecturer of Business Economics Department,
SHEI "Kyiv National Economic University named
after Vadym Hetman", Kyiv, Ukraine

Abstract. The article is devoted to the problem of preserving the reputation during the crisis. The objectives of the study is to critically analyze and summarize the views presented in the scientific literature on how to properly organize crisis management communications to preserve the reputation of the company. During the substantiation of the stages of the process of organizing anti-recessionary reputation management, it was suggested to structure it for: pre-crisis preparation, immediate crisis response and post-crisis analysis. Pre-crisis preparation is the most labor-intensive process and includes such sub-stages as: 1) determining the composition of the anti-crisis team; 2) «inventory» of communication skills and further training and training of members of the company's anti-crisis team (with emphasis on the preparation of a press secretary); 3) creating systems for disseminating messages and monitoring their impact on key stakeholder audiences; 4) identification of stakeholders (stakeholders, target audiences) with whom it will be necessary to communicate during a crisis event; 5) development of advance key messages (the first statements from the company's management in the event of a crisis). Directly anti-crisis response includes: recognition of the crisis, the adaptation of key messages and their dissemination, monitoring the response of stakeholders. Post-crisis analysis includes an inventory of what was done during the crisis and an analysis from the position of correctness / error and the subsequent improvement in preparedness for the crisis.

Keywords: trust, stakeholders, anti-crisis team, crisis prevention, crisis management.

Стаття надійшла до редакції 28.03.2018