

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Комсомольский-на-Амуре государственный технический университет»

Институт новых информационных технологий  
Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения  
высшего профессионального образования  
«Комсомольский-на-Амуре государственный технический университет»

**К.Н. Тендит**

## **ОСНОВЫ РЕПУТАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Учебное пособие

Комсомольск-на-Амуре  
2013

**Тендит, К.Н.**

Основы репутационного менеджмента: учеб. пособие / К.Н. Тендит. – Комсомольск-на-Амуре: ФГБОУ ВПО «КНАГТУ», 2013. – 85 с.

В пособии рассматриваются основы управления элементами персонального и корпоративного гудвилла: репутацией и имиджем. Пособие написано в соответствии с требованиями Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования.

Предназначено для студентов направления «Реклама и связи с общественностью» с использованием дистанционных образовательных технологий.

- © Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Комсомольский-на-Амуре государственный технический университет», 2013
- © Институт новых информационных технологий Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Комсомольский-на-Амуре государственный технический университет», 2013

## 1. Введение в предмет. Гудвилл, репутация, имидж и социальная ответственность

В настоящее время не подлежит сомнению тот факт, что деловая репутация является важнейшим нематериальным активом предприятия, несмотря на то, что она существенно отличается от других нематериальных активов своим содержанием, способами приобретения или выбытия, методами оценки. Сегодня проблема управления репутацией переживает настоящий "бум". "Репутация – ценный нематериальный актив компании, который накапливается годами и может быть разрушен в одночасье" – эта фраза в тех или иных вариациях, как мантра, звучит на конференциях, мелькает на страницах деловых изданий, появляется в корпоративных бизнес-планах.

В российских правилах бухгалтерского учета под нематериальным активом понимается "разница между покупной ценой организации и стоимостью по балансу всех ее активов и обязательств". Многие ошибочно эту разницу, зафиксированную в балансе организации, называют стоимостью репутации. На самом же деле над получением такого нематериального актива "трудились" и репутация, и имидж, и бренд, и паблисити, и другие характеристики, выражающие доброе имя организации. И название этому доброму имени уже дано — goodwill. К сожалению, пока еще кроме названия гудвилл ни его содержание, ни его структура, а тем более способы формирования и оценки практически не разработаны. Даже широко известная английская консалтинговая корпорация Interbrand, рейтинги которой использует весь цивилизованный мир, в основном для его определения пользуется экспертными оценками. Гудвилл, представляет собой разницу между ценой, заплаченной за предприятие покупателями, и "справедливой стоимостью" (данная величина зачастую значительно отличается от простой стоимости всех активов фирмы). Недостаток расчета заключается в том, что по этой схеме определить стоимость гудвилла можно лишь после продажи фирмы. Кроме того, вероятнее всего, в измеренную таким способом цену репутации войдут факторы, не имеющие прямого отношения к ней.

Эксперты сходятся во мнении, что хорошая репутация делает компанию более привлекательной для инвесторов, повышает ее капитализацию, позволяет увеличить доход, обеспечивает более сильные позиции при выходе на новые рынки и поддержку широких слоев населения. Ученые публикуют результаты исследований, доказывающих положительное влияние репутации на прочие параметры бизнес-модели. Нет сомнений, управлять репутацией надо.

Тем не менее в штатных расписаниях компаний все еще не существует должности "директор по корпоративной репутации". Этот вид деятельности пока не выделен в самостоятельную дисциплину, вузы не готовят соответствующих специалистов, нет понимания, чем и как управлять, как организовать процесс, как оценить результат.

В России в ответ на веяния времени первыми включили модное слово в свои лексиконы PR-специалисты, которые зачастую рассматривают это понятие как синоним слова «имидж», не особенно заботясь о понимании специфики и различий. На Западе, к опыту которого мы привыкли апеллировать, забота о корпоративной репутации признана одной из самых важных задач высшего руководства компаний.

Отечественный бизнес пока что далек от первых строчек мировых репутационных рейтингов – нам есть над чем работать, тем более что в свете всепоглощающей глобализации имеются все основания говорить о дальнейшем повышении актуальности данной задачи.

Россия является одной из четырех наиболее перспективных для инвестирования стран – почти треть иностранных топ-менеджеров из чуть менее полутора тысяч опрошенных собираются в ближайшие три года развивать свой бизнес в нашей стране.

Зарубежные фирмы планируют привлекать новых клиентов, активизировать работу с уже имеющимися, выводить на рынок новые продукты, образовывать партнерские альянсы, создавать локальные офисы, проводить слияния и поглощения. Для российского рынка это может означать следующие варианты развития событий: а) усиление конкуренции; б) создание новых стратегических партнерств; в) смену собственников бизнеса.

В каждом из трех случаев хорошая репутация становится источником дополнительных выгод для локальных игроков. Во-первых, в сочетании с преимуществом знания специфики «домашнего» рынка она дает возможность сохранить лояльность клиентов как в условиях активизации деятельности уже работающих в России зарубежных компаний, так и при появлении новых конкурентов. Во-вторых, хорошая репутация повышает шансы на заключение выгодных и перспективных партнерских соглашений и позволяет отечественным компаниям, оказавшимся участниками процесса слияний и поглощений, реализовать свои активы по более высокой цене.

Очевидно, что для достижения заметного эффекта любые предпринимаемые организацией действия по управлению деловой репутацией должны носить долгосрочный и системный характер, быть интегрированными в ключевые бизнес-процессы.

Одним из препятствий на пути к построению системы управления репутацией является отсутствие однозначности в терминологии.

В толковых словарях репутация определяется как сложившееся общее мнение о достоинствах и недостатках кого-либо или чего-либо. Или иначе репутацию можно представить как общественную оценку достоинств и недостатков обозначаемого субъекта. Понятие «репутация» вплоть до середины XX в. воспринималось как синоним понятий «честь», «достоинство» и применялось для характеристики отдельного человека. Честь как элемент репутации человека, ответственного перед окружающими, купить нельзя. Без проявления социальной ответственности хорошую репутацию сформировать невозможно.

В последние десятилетия это понятие начали толковать расширительно, применяя не только к человеку, но и к организации. Репутацию любой организационной системы называют корпоративной репутацией. Сегодня определение «деловая репутация» все больше сближается с понятиями «имидж», «социальная ответственность» и «социальная миссия». Механизмы, которые формируют имидж и репутацию, одинаковы. К ним можно отнести отношение к клиентам, политику компании (в том числе этические нормы, правила игры), позиционирование фирмы на рынке, психологический климат в компании, степень профессионализма и опыта сотрудников, практику работы (бизнес-опыт), финансовую стабильность, динамику развития предприятия, участие в общественно значимых акциях (благотворительность, спонсорство); интеллектуальный и научный потенциал компании.

За последние 20 лет число публикаций, посвященных теме корпоративной репутации, возросло экспоненциально. Теоретики и практики предложили множество разнообразных определений.

Исследователи Колледжа делового администрирования Университета Южной Флориды (США) выявили 49 оригинальных формулировок корпоративной репутации в книгах и статьях, опубликованных в период с 2000 по 2003 гг. Анализ показал, что, несмотря на кажущееся многообразие толкований, все имеющиеся трактовки можно разделить на три группы, определяющие репутацию как:

- общую осведомленность о деятельности компании, не предполагающую глубокого анализа и оценки;
- некоторое знание, полученное путем непосредственного вовлечения целевых групп в оценку состояния компании - на основе собственного опыта или мнений сторонних экспертов;

- нематериальный объект, который имеет стоимостное выражение, т. е., по сути, является финансовым или экономическим активом.

Такая классификация дает возможность сформулировать базовые определения, позволяющих четко разделить понятия и идентифицировать управляемый объект.

Деловая репутация – совокупность мнений о компании представителей заинтересованных сторон, так или иначе связанных с данной компанией (сотрудников, инвесторов, кредиторов, потребителей, представителей власти, аналитиков, СМИ и т.д.). Деловая репутация – это «доброе имя» компании, формируется под влиянием множества факторов и оценивается по различным параметрам.

Базовые понятия, которыми оперирует репутационный менеджмент, – это «репутация» и «имидж». Многие составляющие одного понятия входят в смысловое поле другого. Однако некоторые различия в понимании процессов связанных с имиджем и репутацией все же существуют.

Имидж (образ) – достаточно поверхностное, зачастую искусственно созданное за сравнительно недолгое время представление об объекте, которое складывается в сознании людей. Поскольку люди имеют отличающуюся информацию о компании, неодинакова история их взаимоотношений с фирмой, постольку и образ одной и той же компании у разных людей формируется различный. Имидж может не отражать глубинных экономических и социальных характеристик компании, особенностей ее поведения на рынке и последствий ее деятельности, зачастую камуфлируя реальные принципы и методы ведения бизнеса. Имидж можно существенно изменять, при этом практически ничего не меняя в самой компании. Имидж – это ценностно-рациональных представлений об объекте. Он в большей степени отражает эмоциональное восприятие компании (нравится – не нравится) и может складываться без непосредственного опыта взаимодействия с компанией. Данные представления вытекают из сопоставления всех внутренних и внешних признаков объекта, собственного опыта, а также слухов. Цель и задача имиджа – привлечение внимания к объекту, его идентификация путем создания благоприятного впечатления у широкого круга аудитории.

Репутация – это более взвешенный подход, основанный на целерациональных представлениях об объекте, сформированный из общего мнения о достоинствах и недостатках. Репутация складывается из реальных действий и фактов объекта, вытекающих из практики делового общения и работы с ним. Так, например, репутация фирмы в среде профессионалов может совершенно не соответствовать ее имиджу в более широкой аудитории. Тем не менее, задача репутации схожа с той, которую решает имидж, — помогать выведению на рынок новых товаров и услуг, защищать компанию от действий конкурентов, привлекать надежных партнеров.

Репутация – это динамическая характеристика поведения компании, формирующаяся в обществе в течение достаточно продолжительного периода времени. Она складывается на основе совокупности информации о том, каким образом и какими методами строит свое поведение предпринимательская структура в определенных ситуациях. Если благоприятный имидж привлекает новых партнеров и потребителей, то создаваемая годами репутация заставляет их оставаться верными однажды сделанному выбору. Репутация косвенно гарантирует, что организация «не подведёт».

Репутация формируется на основе достоверных знаний и оценок (надежный, выгодный, удобный партнер, например), т.е. предполагает рациональный, аналитический подход, часто подкрепляемый собственным опытом взаимодействия. Репутация компании в большей степени, чем имидж, определяет принятие контрагентами решения («за» или «против») по вопросу сотрудничества с ней в той или иной форме. Имидж создается и изменяется относительно быстро, главным инструментом формирования и корректировки имиджа выступают связи с общественностью, прежде всего, – рекламные и PR-компании в СМИ. Устойчивая репутация строится значительно дольше, зато дол-

ше и «эксплуатируется». Построение репутации осуществляется в процессе всей деятельности организации. Оптимальным является вариант, при котором имидж и репутация не противоречат друг другу, когда имидж формируется естественным образом параллельно с репутацией.

Имидж – локальный тактический прием, а репутация – многоходовая стратегическая задача (все аспекты деятельности организации) Если процесс исчерпывается рекламой и PR в течение ограниченного промежутка времени, можно с уверенностью говорить об имиджевой компании. Если же реализуется системный подход к деятельности, рассчитанный на длительную перспективу, основанный на стратегическом анализе и планировании, можно говорить о построении репутации.

Репутация является категорией сугубо рациональной, формирующейся на основе реально имевшего место опыта взаимодействия целевых групп с организацией, на доказательных аргументах, осознанном сопоставлении или на оценках авторитетных экспертов. Имидж же – поверхностная эмоциональная категория, основанная на впечатлениях и не требующая взвешенных оценок и умозаключений.

Образно говоря, имидж – это маска, репутация – то, что скрывается за ней. Когда речь идет о бизнесе, «маска» и «лицо» призваны дополнять и усиливать, но не противоречить друг другу. Это две стороны одной медали, каждая из которых выполняет свою функцию и играет особую роль.

В силу обозначенной специфики эти объекты требуют разных подходов к управлению и, в частности, различного использования коммуникаций как одного из базовых рычагов воздействия на целевые группы.

Репутация и имидж – это специфический товар, потребляемый специфической совокупностью людей – целевой аудиторией. Репутационный менеджмент – это управление процессом формирования и корректировки репутационных и имиджевых характеристик, а так же доведение их до целевой аудитории.

Репутационный менеджмент, как и коммуникационный менеджмент, оперирует всем инструментарием *public relations* — связей с общественностью. Это помогает поддерживать постоянный диалог с целевыми аудиториями, не ограничиваясь пресс-релизами в ожидании кризисных ситуаций. Постоянное стремление к информационной открытости также относится к сфере связей с общественностью. Наконец, *public relations* способна решать такую важнейшую задачу, как преодоление непрозрачности. В качестве признаков непрозрачности выступают коррупция, судебная система, экономическая политика, стандарты бухучета и раскрытия информации, нормативное регулирование. Репутация — самое ценное имущество. За последние 15 лет доля стоимости репутации (точнее капитализация компаний за счет ее репутации) в общей стоимости западных компаний возросла с 18 до 82%. То есть если компания стоит 40 млн долларов, то 32,8 млн долларов стоит ее репутация. А повышение репутации на 1% обеспечивает рост рыночной стоимости акций фирмы на 3%.

Управление репутацией — одно из наиболее острых направлений современного менеджмента. Ведь ни одно, даже самое благополучное предприятие не застраховано от скандала. А любая негативная информация, будь то претензии потребителей, происки конкурентов, ошибки или пристрастия контролирующих структур или последствия природных катаклизмов, способны нанести существенный вред компании. Сформировав положительную репутацию фирмы, можно существенно повысить ее устойчивость, защитить ее членов от возможной потери работы.

Таким образом, репутационный менеджмент представляет собой комплекс мер по формированию, поддержке и защите репутации, базирующейся на реальных достижениях организации, направленный на ее перспективное развитие. Это одна из технологичнейших коммуникационных мер менеджмента.

## 2. Управление репутацией

### 2.1. Репутационные стратегии

С середины, 70-х гг. XX в. управление репутацией стало одной из важнейших составляющих стратегического планирования. После того как мировые рынки насытились однотипными качественными товарами, на первый план вышли так называемые неочевидные факторы или нематериальные активы стоимости компаний: деловая репутация компании и ее руководства, бренд, качественная стратегия, система эффективных коммуникаций с целевыми аудиториями. Поскольку репутация рассматривается в качестве основного конкурентного преимущества, на ее формирование и управление влияют три блока факторов: а) качество продукта, поведение персонала, уровень обслуживания клиентов; б) определение миссии компании (социально значимая идея, положенная в основу деятельности); в) оценка компании в средствах массовой информации, отношение к ней лидеров общественного мнения и государственных структур.

В репутационном менеджменте важны три направления, причем грамотно скоординированные. На первом месте стоит формирование репутации (перемены в бизнес-практике, механизме принятия решений и т. д.). Далее следует поддержание репутации (создание такой ситуации, при которой на компанию работает весь комплекс позитивной информации, в том числе бренд, корпоративная культура, степень мотивации сотрудников, объемы финансовых оборотов, расширение рыночной ниши, ослабление позиций конкурентов и т. п.). Завершается работа защитой репутации (создание новой правовой инфраструктуры и снижение издержек бизнеса). В практической жизни все три стадии существуют и действуют, как правило, одновременно.

Стратегия управления репутацией компании строится вокруг нескольких объектов, поскольку стратегия управления репутацией компании, построенная вокруг одного конкретного объекта, имеет ряд недостатков в условиях кризисной ситуации. Репутационную стратегию любой компании можно образно разделить на две части:

- 1) стратегия формирования, закрепления и поддержки нужной репутации,
- 2) защита репутации или антикризисные действия.

Каждая из описанных выше стратегий имеет свои особенности, которые важно учитывать при составлении стратегии защиты репутации компании. Поскольку все заинтересованные группы прежде всего люди, при разработке антикризисной стратегии важно учитывать ряд особенностей общения с группами, влияющими на работу компании:

- 1) заинтересованные группы состоят из людей: люди верят людям;
- 2) люди легче воспринимают коммуникацию, отражающую их точку зрения или затрагивающую их интересы, и избегают той, что им противоречит;
- 3) СМИ не просто отражают, они формируют общественное мнение.

В зависимости от стратегических приоритетов компании на данном этапе развития ее репутационная стратегия может меняться. Поскольку любой бизнес начинается с поиска клиентов и продвижения новой продукции на рынке, то первоначальный выбор объекта коммуникаций обычно делается в пользу продукции, со временем частично или полностью перемещаясь к команде, достижениям или, в случае с финансовыми структурами, финансовым показателям.

Первое что нужно сделать при планировании деятельности в сфере репутационного менеджмента – выбрать верную репутационную стратегию. Эксперты выделяют пять стратегий управления репутацией компании в зависимости от ее основы. Так, сложившаяся с минимальным участием компании (или без нее) репутация всегда имеет один или несколько объектов, на которые в основном и направлено оценочное мнение заинтересованных групп. Такими объектами могут выступать: руководство компании;

команда (сотрудники) компании; продукция или услуги компании; достижения компании; финансовые показатели компании.

При выборе репутационной стратегии важно просчитывать наперед, как она может сработать в кризисной ситуации. Очевидно, что, когда каждое слово и действие компании критически рассматривается общественностью, проверяется СМИ и экспертами, компании удобно иметь человека, который задолго до возникновения кризисной ситуации позаботится о налаживании нужных контактов и регулярном информировании заинтересованных групп о работе компании. Чем известнее имя этого человека "в привязке" к компании, тем с меньшим количеством проблем компания столкнется, пытаясь донести свою точку зрения до общественности во время кризиса.

Таким образом, стратегии, объект которых человек (руководитель или команда), пользуются неоспоримым преимуществом перед стратегиями, объект которых "неодушевлен" (достижения, финансы или продукция). Именно по этой причине три последние стратегии редко используются в чистом виде, без сочетания с другими. Ведь если компания попадает в кризисную ситуацию и ей, в придачу к отстаиванию своей позиции, придется вводить в доверие публики спикера, о котором ранее никто не слышал, уровень доверия к нему будет равен уровню доверия к компании в сложившейся ситуации. Даже когда используется стратегия, построенная в основном вокруг продукции, значительное внимание уделяется налаживанию общения с потребителями, чтобы донести до них основные ценности компании и предупредить возможные кризисы.

Несмотря на то что инвестиции в репутацию компании — это долгосрочные вложения, отдачу от которых полностью удастся измерить лишь спустя несколько лет, руководителям компаний сегодня важно осознать, что если у их компании нет стратегии управления собственной репутацией, у конкурентов наверняка есть свое видение ее репутации. Только вариант конкурентов самой компании может не понравиться.

**Стратегия «Руководитель — наша гордость».** Когда репутация компании неразрывно связана с репутацией ее руководителя, плюсы очевидны: узнаваемая персона вызывает доверие заинтересованных групп. Всем известно, к кому обращаться по насущным и стратегическим вопросам работы компании. К тому же публичный руководитель часто рассматривается сотрудниками как модель для подражания, выступая сам в роли фактора мотивации.

Важно различать две ситуации. Первая — руководитель является ключевым объектом общественного доверия и репутационной стратегии компании. Вторая — он находится в центре коммуникаций, потому что единолично принимает все решения вплоть до мельчайших операционных деталей. Последний вариант наиболее часто встречается, хотя с прошлого года наблюдается начало активных попыток владельцев выстроить профессиональное управление активами компаний. Вторая ситуация часто приводит к переносу неоднозначного или негативного отношения к руководителю компании на ее продукцию и репутацию, в этом заключается наиболее серьезный недостаток подобной стратегии.

Еще одним недостатком стратегии «Руководитель — наша гордость» является вероятность ухудшения репутации компании с уходом руководителя. Если харизматичный руководитель выстраивает управление «под себя», под свои связи и контакты, уход такого руководителя, как правило, означает и «прощание» компании с рядом выгодных клиентов, партнеров, а то и сотрудников.

**Стратегия «Команда — наша гордость».** Когда деятельность компании диверсифицирована и разные ее направления слабо связаны друг с другом либо представлены отдельными бизнес-единицами, руководитель компании, отвечающий за общее управление множеством направлений, не сможет поддерживать эффективную коммуникацию по специфическим вопросам с широким спектром целевых групп. В таком случае объектом репутационной стратегии компании будет команда сотрудников, отве-



чающих за различные направления ее деятельности. Особенно ценна команда как основа репутации для компаний, предлагающих экспертные услуги или технологические решения, хотя вместе с другими репутационными стратегиями этот подход применяется во многих сферах бизнеса.

Так, репутация компании McKinsey полностью основана на ценности ее консультантов. Причем такая стратегия помогает покинувшим компанию консультантам в поиске работы, поскольку в общественном сознании каждый бывший консультант McKinsey представляет собой "кусочек" этой компании, с высокими стандартами, знаниями и связями. Бывшие сотрудники McKinsey руководили такими компаниями, как IBM (Лу Герстнер) и American Express; а советник бывшего канцлера ФРГ Гельмута Коля Герб Хецлер также был выходцем из McKinsey. Стратегия фокуса на сотрудниках работает и в обратную сторону: тот факт, что в McKinsey ценят и продвигают толковых специалистов, привлекает в компанию тех, кто способен выдержать их конкурентный подход к развитию кадров: «на продвижение или на вылет» (up or out).

Использование такой стратегии также оправданно, когда компания располагает портфелем брендов, за каждый из которых или несколько сразу отвечает отдельный менеджер, обеспечивающий налаживание отношений с целевыми группами. Или когда многочисленный персонал компании ежедневно общается со множеством людей и репутацию компании одновременно должны «нести на себе» десятки и сотни сотрудников, как, например, в сфере розничной торговли. К тому же, когда баланс доверия и коммуникации распределены между несколькими людьми, всегда есть возможность получить нужную информацию о компании, даже в отсутствие одной из ключевых персон.

К недостаткам стратегии «Команда — наша гордость» можно отнести неравномерность распределения внимания общественности между публичными персонами компании, вследствие чего одна или несколько из них все равно будут восприниматься как "лицо компании" из-за большей известности. А если речь идет о команде руководителей, то существует возможность задержек в принятии решений, из-за чего могут страдать отношения разных членов команды с разными целевыми группами.

**Стратегия «Продукция — наша гордость».** Казалось бы, компания не может общаться с внешним миром и не говорить о своей продукции или услугах. Однако при использовании стратегии, фокусом коммуникаций в которой является продукция или услуги компании, основной акцент в продвижении делается именно на том, что компания предлагает рынку, оставляя «в тени» все остальные ее достоинства. К плюсам такой стратегии можно отнести тот факт, что качество продукции легко проверить, а новая продукция легче продается в условиях доверия к имеющейся на рынке. Возможно также использование авторитетных мнений экспертов и потребителей в пользу репутации компании. Подобным образом формируют репутацию компании, например, в международном гостиничном бизнесе — каждая сеть

Такой же стратегии придерживаются компании, владеющие крупными портфелями диверсифицированных брендов, как *Procter&Gamble*, *Unilever*, *Kraft Foods*, *Nestle*. Учитывая то, что количество брендов в портфеле таких компаний часто переваливает за 100, столь же интенсивно "нагружать" заинтересованные группы, в придачу к стольким наименованиям и характеристика продукции, информацией о других достоинствах компании было бы настоящим испытанием для получателей подобной информации. К тому же продукция, предлагаемая такими компаниями, пользуется широким потребительским спросом, проста в обращении и ее выгоды можно оценить достаточно быстро, исходя из рекламы и многочисленных промоакций. Если же продукт не нравится, он выбрасывается и приобретается другой, сходный по свойствам — благо выбор есть.

К недостаткам этой стратегии можно отнести "неодушевленность" продукции как объекта коммуникаций, как правило, компенсируемых смешением нескольких стратегий управления репутацией. Так, для эффективного управления репутацией с фокусом

на продукции компании важна особенно тщательная информационная работа и исследование рынка, а также обратная связь для выявления ключевых вопросов и потребностей целевых групп потребителей.

**Стратегия «Достижения — наша гордость».** Как правило, используется в дополнение к другим стратегиям. Эта стратегия подразумевает, что фокусом коммуникаций компании является то, чего она достигла за время своей работы (сколько лет на рынке, показатели успешных проектов и др.). Особенно часто такую стратегию выбирают компании, предлагающие внедрение технологичных решений, поскольку их опыт работы на рынке и количество успешных внедрений — наиболее важные показатели для формирования репутации.

Так работают, например, компании *SAP* и *IC* (внедрение систем управления и учета), использующие для закрепления репутации «микс» из нескольких стратегий с фокусом на достижениях, продукции и команде.

К недостаткам стратегии можно отнести ту же «неодушевленность» достижений компании, а также то, что достижения находятся в прошлом и быстро забываются. Человек же, не знакомый с компанией, может просто поставить их под сомнение. Компенсировать этот недостаток можно построением стратегии вокруг нескольких объектов. Так, гарантом качества продукции и достоверности достижений компании вполне может быть ее команда — такой стратегии (акцент на сервисной поддержке компетентных специалистов как основе успеха и достижений) придерживается компания *IC*. А учитывая то, что 99% репутации компании или личности определяется прошлым, а 1% — будущим, такой микс при грамотном подходе может быть эффективным.

**Стратегия «Финансы — наша гордость».** Как видно из названия, стратегия наиболее часто используется различными финансовыми структурами. Например, банками — поскольку финансовые показатели — наиболее достоверное подтверждение состоятельности таких компаний. Финансовая стабильность не вызывает вопросов, к тому же исходя из финансовых показателей компанию легко сравнить с конкурентами по отрасли и сделать соответствующие выводы. Абсолютно все банки в той или иной степени применяют эту стратегию, поскольку другой деятельности, кроме финансовой, они не ведут.

Основной недостаток этой стратегии в том, что в чистом виде на сегодняшний день она практически нежизнеспособна, поскольку доверие к банку формируется комплексом показателей и финансовые результаты — важный, но не единственный из них. В условиях конкуренции на рынке банковских услуг для формирования и закрепления нужной репутации и с целью выделиться на фоне конкурентов часто используется опять-таки репутационная стратегия с несколькими объектами: финансовые показатели, достижения, продукция и команда. В зависимости от коммуникационной политики банка акценты при реализации стратегии расставляются по-разному. А поскольку люди несут деньги в банк, доверяя не какой-то безликой структуре, а ее коллективу, руководителям и опыту работы на рынке, «микс» стратегий в данном случае необходим. Ведь вкладчики фактически верят банку на слово.

На развивающихся рынках гарантией надежности банка часто в первую очередь выступают владельцы и руководство. Так, инвестиционно-банковская группа «Никоил» (ныне в составе корпорации «Уралсиб») дает более 2000 комментариев в год, таким образом, обеспечивая необходимый уровень коммуникаций и закрепление репутации компании как грамотного и надежного партнера с высоким рейтингом доверия, как общественным, так и официальным. Целый ряд украинских панков работает над своей репутацией, предоставляя комментарии своих экспертов для ведущих деловых изданий на темы, близкие их потенциальным и нынешним клиентам.

Исторически сложившийся прием сохранения репутации. Репутация фирмы, организации любого уровня (вплоть до страны) во многом зависит от его руководителя и

руководящего состава. В истории зафиксирован интересный пример практического применения одного из советов Наполеона по сохранению и удержанию репутации лидера крупной организационной системы (страны). Для политических деятелей часто бывает выгодно исчезать на время со сцены: они избегают таким путем возможности уронить себя в бесплодных сражениях дня, и их репутация не только не падает, но поднимается благодаря их отсутствию.

Этим наставлением своего предшественника в критической ситуации воспользовался, например, генерал де Голль. После вынужденного предоставления Францией независимости Алжиру популярность президента резко упала, ужесточились политические противоречия в обществе, страна оказалась на грани гражданской войны. На пике политического напряжения возникли обвинения де Голля в предательстве национальных интересов. В этих условиях он применил совершенно неординарный для практики государственного управления ход. Он неожиданно улетел на вертолете из президентского дворца в неизвестном общественности направлении, ничего не объясняя даже своему адъютанту, не передав свои полномочия и не оставив никаких распоряжений.

На следующий день большинство парижан, а вскоре уже и большинство французов не могли понять, что же произошло. Особенно их пугала неопределенность и незнание того, чем все это может закончиться. Вездесущие журналисты все же выяснили, что де Голль отправился в загородную резиденцию канцлера Германии. Недолговременная буря восторга по поводу ухода с политической арены лидера, «время которого уже давно прошло», скоро сменилась испугом и неопределенностью в поведении чиновников и неуверенностью в будущем практически всего населения страны.

Все попытки связаться с президентом оказались безуспешными. В стране наступил вакуум власти и стали расти панические настроения по поводу конца демократии. Ожидание приближающегося хаоса вызвало опасение возникновения военного путча. Молчание де Голля продолжалось. Все терялись в догадках, какие переговоры президент так долго ведет с канцлером.

На самом же деле де Голль никаких переговоров не вел — он отдыхал и рыбачил, договорившись с канцлером об отсутствии каких-либо комментариев по поводу своего затворничества. Через неделю генерал молча вернулся в президентский дворец — к бурному восторгу тех, кто еще недавно проклинал его. Недемократичное поведение де Голля в благополучной ситуации совершенно по-другому стало восприниматься после осознания французами масштаба кризиса, в которой оказалась страна. Публика вдруг с большим для себя облегчением распознала харизматическую личность, на сверхмудрость и супервозможности которой можно смело положиться в обозримом будущем. Управляемость страной и гражданский мир были восстановлены.

Трудно сказать, знал или не знал де Голль о том, что на 400 лет раньше по близкому сценарию шло отрешение Ивана Грозного в январе 1565 года от царского сана с отъездом в Александровскую слободу. Аргументировал это царь следующим образом: «Еще и жив, но Богу скаредными своими делами паче мертвеца параднейшего и гнуснейшего... сего ради ненавидим есть. Тело изнемогло, болеет дух, струпья телесные и душевные умножились и утешения не обрел». Народ московский (целевая репутационная аудитория) испугалась неопределенности. Представители широких народных масс в лице депутатов конфликтовавшей с царем боярской Думы, а также высших иерархов православной церкви упростили Ивана Васильевича не менять профессию и вернуться на трон. Не правда ли, PR-сценарии и в те времена разрабатывались и реализовывались весьма успешно.

Одни и те же качества в зависимости от ситуации могут быть негативно оценены общественностью или же их можно превратить в конкурентное преимущество. Они могут вызывать восхищение толпы или же подвергнуться критике окружающих. В классическом варианте лидер все же должен вести себя адекватно не только сегодняшней

ситуации, но и изменениям, которые должны произойти в ближайшем будущем. В этом случае шансы обрести репутацию высокого уровня резко увеличиваются.

Потребление репутации снижает неопределенность представлений о человеке, коммерческой фирме или государственной структуре у тех, кто предполагает поддерживать с ними деловые отношения. Поэтому репутацию нужно рассматривать как стратегический инструмент индикативного (*рекомендательного*) планирования отношений с другими людьми, помогающий устанавливать и развивать взаимопонимание при восприятии общих проблем.

## **2.2. Репутация как форма социального взаимодействия**

Востребованность в репутационной поддержке связана с эмоциональной компенсацией ощущения собственной уязвимости и чувства неуверенности в будущем. Несмотря на огромный рост научно-технологического потенциала, современный человек психологически не слишком изменился по сравнению с человеком античного или даже первобытного времени.

Стремительный рост объема информации, открытие все новых и новых законов и закономерностей, невозможность объяснить многие явления и процессы вызывают у многих людей чувство растерянности и неуверенности в своих знаниях и возможностях. Человек ищет замену недостающим знаниям в вере. Репутации, как и мифы, регулируют поведение людей в условиях, когда им не хватает объективной информации, касающейся возможных выгод и потерь, или в условиях, когда они не чувствуют себя достаточно компетентными для оценки доступных им сведений.

Вера и интуиция. Часто репутация из-за отсутствия фактов и доказательств формирует отношение к реальности на основе образной веры. Для специалиста (репутационного менеджера) управление репутацией включает в себя длительный процесс сбора, обработки и оценки дополнительной детализированной информации об объекте принятия решения. При выборе решения он обязан полагаться прежде всего на свои знания и опыт, а лишь потом на интуицию и веру.

Неспециалисты вынуждены довольствоваться верой и интуицией. Как сказал Пушкин: "Привычка свыше нам дана — замена счастию она!" Привычка доверяться репутации не должна подменять необходимость становиться глубоким специалистом в данной проблемной области. Психологический механизм функционирования репутации во многом основан на психологии какой-либо веры или религии. Когда покупатель выбирает престижный японский товар, он покупает не только технику, но и красивую сказку о "японском чуде" и начинает хотя бы частично и верить. Почти в каждой репутационной оценке присутствуют: элементы мифа. Самая же надежная и устойчивая репутация — та, которая опирается на объективную информацию о поведении человека в предыдущий период и уверенность в том, что так же он будет себя вести и в обозримом будущем. Хорошая репутация товара формируется долговременным подтверждением его реальных потребительских свойств. Потребительские качества подтверждает или не подтверждает пользователь.

Репутация служит всеобъемлющей формой взаимодействия человека с внешним миром. Ожидания от субъекта репутации проявления социальной ответственности и есть тот аванс, который выдается целевой аудиторией. Управляя репутацией, нужно помнить, что одна и та же информация об одном и том же человеке может формировать прямо противоположные по знаку репутационные оценки, тем более, если представители аудитории находятся в антагонистических отношениях. Так, например, репутация Усамы Бен Ладена далеко не так однозначна в мире, как хотелось бы это представить правительству США. Для многих миллионов исламистов репутация "террориста № 1" позитивна как раз потому, что выбранная им социальная миссия соответствует теме ценностей данной аудитории, и в этих координатах то поведение представляется во-

площением социальной ответственности. С учетом этих обстоятельств популярные в среде криминального мира лидеры часто включают в процедуру формирования своего имиджа элементы социальной миссии. Так они и формируют позитивное восприятие своей репутации среди части законопослушных граждан, не являющихся представителями криминальной среды.

Очевидно, что репутационный менеджмент должен тщательно учитывать то обстоятельство, что один и тот же объект для одной социальной группы может иметь положительный знак, для другой — отрицательный. Поведение личности, кажущееся позитивным в глазах какой-то аудитории, может осуждаться другой группой людей. Так, эпатажное и сексуально-раскованное (ведение ряда поп-звезд оценивается совсем по-разному в среде выпивших подростков и у пожилых людей. К тому же сами мотивации и соответствующие им ожидания могут меняться у одних и тех же людей в зависимости от складывающихся обстоятельств.

Корпоративная репутация — это комплексное восприятие сотрудниками, клиентами, партнерами, конкурентами, СМИ и общественностью ценностей, миссии, деловой стратегии, производимых товаров и оказываемых услуг компании. Корпоративная репутация представляет собой аффективную или эмоциональную реакцию этих аудиторий на организацию. Возможности манипулирования процессом восприятия репутационных характеристик ограничены и целиком зависят от способностей персонала компании. Персонал должен уметь напрямую управлять восприятием репутационных показателей фирмы, строить крепкие отношения с ключевыми аудиториями. Кроме того, репутационный менеджер должен отслеживать воздействие на целевую аудиторию слухов и других неявных факторов, своевременно доводя нужные для поддержания и защиты репутации сведения до заинтересованных лиц, например аналитиков и журналистов.

Как представления людей влияют на их поведение и на сложившиеся в их сознании корпоративные репутации? Приведем пример позиционирования косметики фирмы *Body Shop*. "Анита Роддик (*Anita Roddick*) приложила максимальные усилия, чтобы утвердить *Body Shop* на позициях компании, привлекательной для сотрудников и потребителей, ценящих ее заботу об окружающей среде и бережном отношении к природе.

Дизайн ее магазинов выдержан в зеленой цветовой гамме, продукция изготавливается из натуральных ингредиентов, а разработка новых товаров обходится без испытаний на животных.

Продукция этой компании точно воплощает те общественные ценности, которых придерживаются ее клиенты. Она также выступает в качестве символического протеста против излишеств, присущих большинству производителей косметики".

Облик — это то сконструированное с помощью специальных приемов и средств представление об объекте, наиболее выгодное в данный момент исходя из поставленных целей. Показатели облика могут сформировать картину об объекте в более выгодном или, наоборот, в очень невыгодном свете. Точно так же имиджмейкер, работающий вне морально-этических границ, обманными средствами в состоянии сформировать весьма привлекательный образ какому-либо объекту, многократно улучшенный по сравнению с "оригиналом". Хотя нужно признать, что удержать длительный срок такой положительный образ в сознании большого количества людей едва ли удастся, поскольку рано или поздно реальные характеристики объекта или неподтвержденные практикой ранее заявленные деловые качества начнут разрушать созданный имидж. К сожалению, "грязному" имиджмейкеру и этого достаточно. Он уже свои сливки снял и уже начал работать на другом еще "не испорченном поле".

Репутация — это оценка, которую нужно заработать кропотливым трудом и в сравнительно длительные сроки. "Попытка насильно внедрить позитивную репутацию автоматически поменяет знак репутации на минус. Поэтому репутационный менеджмент нужно подстраивать под "вытягивающий" принцип. Репутационные характери-

стики нельзя "насиленно продавливать" в потребителя, если он не желает их воспринимать. В репутационном менеджменте нужно ориентироваться на бесплатное "самораспространение" продукта, вбрасываемого в целевую аудиторию точно, а не "бомбежкой по площадям"... Высококачественный репутационный продукт должен быть занимательным, провоцирующим в своей целевой аудитории желание поделиться информацией дальше по цепочке социальных контактов.

Ни один из нас не может обойтись без потребления репутаций, поскольку каждый из нас регулярно сталкивается с какими-то проблемами.

Формируя свое отношение к ним, мы нуждаемся если не в следовании, то по крайней мере в учете общественного мнения, аккумулировавшего (пусть порой и в причудливой форме) наработанный позитивный и негативный опыт по этой проблеме. А потребление общественного мнения невозможно без привязки к конкретным положительным и отрицательным репутациям как связующим звеньям с опытом других людей. Именно поэтому репутационное пространство можно назвать средой обитания человека как "общественного животного" (согласно Аристотелю).

Репутация может и должна быть использована для достижения главной цели любой коммерческой организации — получения прибыли. Хорошая репутация, будучи определенным залогом качества, снижает риск потребителя при покупке товаров и получении услуг. Потребители оценивают качество товара или организации до их покупки. По настоящему же они смогут оценить это лишь после их приобретения. Если покупатель захочет сделать повторную покупку, то это уже можно оценить как показатель высокого качества товаров или услуг. Принимая во внимание эти аргументы, фирмам, продающим товары и услуги, оцениваемые по критериям опыта и доверия, следует инвестировать более значительные средства в разработку корпоративного имиджа и репутации, чем компаниям, продающим то, на что существует спрос. Такая корпоративная деятельность, как реклама, популяризация, спонсорство и использование символов корпоративной индивидуальности, представляет собой инвестиции в невосстанавливаемый гудвилл (*goodwill*).

Сочетание ценностей аудитории с корпоративным имиджем как успех репутационного менеджмента. Организация должна вызывать положительные эмоции у различных групп населения. Программы формирования и поддержания корпоративной репутации должны включать методы, учитывающие особенности воздействия на различные целевые группы. Так, компания *Merrill Lynch* для установления более четкой взаимосвязи в восприятии имиджа и индивидуальных ценностей использует знаковые характеристики — аутентичность, честность, бережное отношение к организационным ценностям и др. Если удастся достичь оптимального соотношения ценностей аудитории, личностей, входящих в нее, характеристиками корпоративного имиджа, то успех создания хорошей репутации гарантирован.

Эффективная, вызывающая интерес репутация представляет собой явную или неявную дискуссию о достоинствах и недостатках какого-то человека или социальной структуры. Рекламный продукт по своей природе включается во взаимодействие с общественностью не в режиме монолога, а диалога или даже полилога, поскольку он апеллирует к бессознательному, избегая по возможности "хладнокровной" оценки. В этом случае формирование репутации будет проходить более успешно, если его строить на диалоге, предполагающем сознательную и относительно компетентную оценку аудитории.

У человека может быть множество репутаций. Точнее у человека столько же репутаций, сколько существует социально-экономических, психологических и других типов людей, с которыми он поддерживает отношения. Рассмотрим в качестве обладателя репутации обывателя, который привык вести себя в духе героев телевизионной рекламы пива. Одни будут воспринимать его очень близким человеком, другие же почув-

ствуют раздражение и психологический дискомфорт от его слишком агрессивной жизненной позиции. В глазах женщин палитра его репутаций наверняка будет больше изобиловать нюансами, чем в глазах мужчин.

А если вы являетесь первым лицом успешной крупной компании, то на психологические типажи ярких представителей ваши репутационных аудиторий накладываются еще экономические, а то и политические ожидания. Получается, что каждый деятельный человек имеет дело с несколькими десятками репутационных аудиторий, отличающихся друг от друга "фильтрами восприятия" одних и тех же событий, связанных с обладателем репутации".

Испортить репутацию значительно легче, чем ее заработать. Если создавать себе репутацию "с перебором", то обязательно не сможешь оправдать какие-то завышенные ожидания и сам себе подпортишь репутацию. Утрата хорошей репутации происходит в тот момент, когда разница между позитивными ожиданиями репутационной аудитории и сообщениями о реальном поведении носителя репутации начинает превышать некоторую пороговую величину.

Как уже отмечалось любая личность может иметь множество репутаций. Количество репутаций в зависимости от значимости для принятия решений, исчисляется десятками. Репутация складывается в виде некоторой картины в условных осях координат: "степень значимости" и "степень позитивности". Или иначе, репутационный менеджмент предполагает управление не только позитивностью репутации, но и ее значимостью для целевой аудитории. В то же время нельзя выстраивать слишком прямолинейно стратегию коммуникационного менеджмента, ориентированную на строго обязательное одновременное повышение как степени позитивности, так и степени значимости репутации. Взаимоотношения репутаций одного и того же человека в разных случаях могут быть отношениями зависимости, сосуществования или противоборства. Поэтому в разных ситуациях люди преимущественно ориентируются либо на позитивность, либо на значимость репутации. Планируя мероприятия репутационного менеджмента, важно прогнозировать наиболее вероятные преобразования компонентов репутации во времени.

Репутация аналогична существующей в китайской литературе "концепции лица", которое может быть двух типов: *лень* и *мень*. *Лень* представляет собой веру общества в моральную чистоту организации и личности. Потеря этой веры делает невозможным дальнейшее сосуществование с обществом. *Мень* — это своего рода престиж, приобретаемый с достижением жизненного успеха и посредством его публичной демонстрации. Эти ценности, если они разделяются целевой аудиторией, рожают чувство доверия, надежности и сопричастности. Если чувства и убеждения в отношении фирмы или личности совпадают с представлениями человека о корпоративном поведении, то в его сознании формируются хорошие репутационные характеристики.

В зависимости от особенностей аудитории выстраивается определенный тип отношений. Эти отношения некоторые японские компании строят по типу отношений родителей с детьми, а южнокорейские (например, *Samsung*) — по типу воинских подразделений со строгой структурой и иерархией. В мировой практике сложились и другие типы отношений по моделям боевого товарищества, партнерства, случайных знакомых, родственников и пр.

Для репутационного менеджера важно не просто определить тип аудитории, оказывающей ключевое воздействие на представление об организации, но и выделить в этой аудитории ключевые фигуры так называемых "лидеров мнений". Такое лидерство, по сути, не подразумевает лидеров в классическом понимании. Скорее всего это образцы для подражания. Например, если авторитетные личности носят одежду определенной фирмы и хорошо отзываются о ней, то им начинают подражать. Таким образом авторитетный человек приобретает функции "распространителя" мнений, отношений. Его

личная привлекательность, коммуникабельность, дар убеждения усиливают доверие остальных членов группы к этому человеку, что в конечном счете позволяет ему превратиться в распространителя репутационных характеристик.

Жестокая конкуренция на рынке заставляет ряд бизнес-корпораций провозглашать концепцию социально ответственного бизнеса независимо от того, желают они этого или нет. Крупные компании при формировании своей репутации вынуждены делать акцент на общественной значимости своей деятельности. Так, ЛУКОЙЛ принял социальный кодекс, в котором прописаны действия компании в сфере охраны и защиты труда, помощи инвалидам, в негосударственном пенсионном обеспечении своих работников, природоохранной деятельности, благотворительности и т. д. "Норильский никель" активно проповедует политику корпоративного гражданства. Это подразумевает, что корпорация-гражданин использует свободные средства для нужд того региона, где находятся ее производственные мощности. Тем самым компания заботится не только о своих сотрудниках, но и о других жителях региона, расширяя круг лояльных к ней граждан. "Нас очень часто упрекают в том, что мы не участвуем в широкомасштабных благотворительных проектах, имеющих широкий резонанс во всей стране. Однако мы считаем приоритетной для себя разработку социальных программ для жителей Норильского промышленного района и Красноярского края. Расходы на эти программы сопоставимы с затратами на социальную поддержку собственных работников", — говорит заместитель начальника управления общественных связей "Норильского никеля" Елена Ковалева.

Нельзя, однако, считать, что, разрабатывая подобные программы и вкладывая в них миллионы долларов, компании рассчитывают только на хорошие отношения с общественностью — они ждут вполне конкретной отдачи. Наличие благоприятного мнения о них как о социально ответственных экономических агентах помогает компаниям успешно взаимодействовать с разными общественными группами — например, с чиновниками — и получать от этого вполне конкретную материальную или финансовую выгоду. Всем известно, что любая проверка всегда в состоянии обнаружить определенное количество небольших нарушений практически в каждой организации. Степень наказания за эти нарушения обычно сильно варьируется в зависимости от настроения контролирующих органов. Благоприятная репутация организации при этом может сыграть решающую роль.

Тратить миллионы долларов на благотворительность и прочие социальные мероприятия готовы лишь очень крупные компании или фирмы, деятельность которых наносит ущерб окружающей среде и здоровью человека. Например, табачные производители попросту вынуждены для поддержания своей репутации постоянно инвестировать средства во всевозможные антитабачные программы. Не случайно компания "Бритиш Американ Табакко Россия" выступает спонсором ежегодных Всероссийских конференций ведущих кафедр рекламы, связей с общественностью и смежных специальностей. Более мелкий бизнес вынужден смещать акценты в построении репутации с социальной ответственности на другие факторы, например на финансовую стабильность, открытость, качество продукции. При этом в последнее время российские компании все чаще используют рискованную тактику — обнаружив в своем бизнесе некие слабые места, они сами сообщают о них, не дожидаясь, пока это за них сделают другие.

### **2.3. Основные репутационные характеристики**

Репутационные характеристики или компоненты репутационного менеджмента — это основные критерии и оценочные показатели объекта, на которых концентрируются главные усилия при формировании репутационной политики и осуществления управления репутацией. Все компоненты связаны между собой и только в комплексе могут обеспечить адекватное впечатление о компании. В формировании корпоративной репу-



тации участвуют каждый сотрудник отдельно и все отделы компании вместе. В зависимости от сферы деятельности удельный вес разных компонентов будет различным, а недостаток баланса между всеми описанными далее компонентами или недоработки в каком-то одном из них в итоге снижают отдачу от работы над репутацией компании. Когда составляющие репутации компании определены, для разработки действенной стратегии стоит определить, кто или что является основой репутации компании на сегодняшний день. Другими словами, когда судят о компании, кого или что обычно имеют в виду?

Поскольку репутацию компании трудно "потрогать", для эффективной работы с ней необходимо определить две вещи: из чего складывается репутация компании (из чего она состоит) и на чем она большей частью основывается (кто или что "носит" ее на себе). В ходе многолетних исследований общественного мнения и работы известных международных компаний *International Reputation Institute* удалось выявить шесть критических компонентов репутации любого бизнеса, качество работы с которыми напрямую влияет на успех компании. Применимость результатов исследований *International Reputation Institute* в России подтвердилась данными ежегодного репутационного рейтинга российских компаний "Эксперт-100", впервые проведенного в 1999 г., в котором фигурировали те же компоненты репутации.

Репутация в основном складывается из следующих шести компонентов, которые принимаются во внимание целевыми группами при составлении устойчивого мнения о компании:

1. *Эмоциональная привлекательность*. Этот фактор важен для компаний, предлагающих товары широкого потребления или профессиональные услуги. В первом случае решение о покупке часто принимается при виде продукции, и тут в памяти начинают всплывать обрывки информации и ощущений, каким-либо образом с этой продукцией связанных. Причем их правдивость и обоснованность абсолютно не важны — главное, чтобы человек доверял этим ощущениям.

Покупатель услуги почувствует ее результат, как правило, не сразу, а спустя некоторое время, а заплатить за услугу он должен уже сейчас. В такой ситуации покупатель всегда ищет хоть какой-то признак "порядочности" или "непорядочности" данной компании, чтобы сделать правильный выбор. И таким признаком может стать любая мелочь, не обязательно имеющая прямое отношение к услугам компании: тон голоса, впечатление от офиса, увиденная накануне информация в Интернете или услышанная от "проверенного человека", разговор сотрудников, уверенных, что их никто не слышит, общее ощущение от контакта с компанией.

2. *Качество продукции*. Пояснений не требует. Сегодня без этого на рынке делать нечего, и компания, выпускающая некачественную продукцию, просто обречена.

3. *Отношения с партнерами*. Сюда входят как внешние партнеры и поставщики, так и сотрудники компании. Последние, уходя с работы, становятся частью внешнего мира, в котором о компании говорят и пишут они и окружающие их люди. Роль отношений с внешними партнерами трудно переоценить, учитывая то, что поставщики и партнеры по проектам, как правило, знакомы с той стороной компании, которая не освещается в рекламе и редко — в общении с клиентами и СМИ. Компании, не уделяющие достаточно внимания работе с внешними партнерами, фактически закладывают в собственную репутацию "бомбу замедленного действия", поскольку в случае ухудшения или разрыва отношений обиженным партнерам будет "что рассказать" о компании.

Если компания не работает с конечными потребителями, ее сотрудники и партнеры играют тем более важную роль в формировании ее репутации. На развивающихся рынках особенно ценится умение выполнять обязательства в условиях нестабильности и выйти из нестандартных ситуаций с прибылью или хотя бы наименьшими потерями. Ведь принятие решений о закупках в сфере B2B принимается не одним человеком и

подразумевает значительные затраты и долгосрочное сотрудничество. От качества такого сотрудничества зависит работа компании — покупателя продукции или услуг, и степень риска в таком случае должна быть минимальной. Если же реальное отношение сотрудников и партнеров к продукции компании не соответствует декларируемому, это непременно передастся конечным потребителям, и эффект от усилий по продвижению компании будет минимальным.

4. *Репутация руководства.* Учитывая этап экономического развития, на котором находится большинство стран постсоветского пространства, когда переход от накопления капитала к профессиональному управлению еще продолжается, руководитель или владелец компании вне зависимости от реального уровня полномочий воспринимается общественностью как "лицо и совесть" этой компании. То есть все решения и поступки этого человека неизменно влияют на отношение к продукции и к компании вообще.

По оценкам Массачусетского технологического института (MIT), большинство бизнес-структур теряют 2/3 рабочего времени (а значит, и использующихся за это время ресурсов) исключительно из-за неэффективно работающего персонала, часто вследствие ненадежной связи с руководством, недоверия или даже страха перед ним. В компаниях, где сотрудники заинтересованы в совместном успехе и полностью доверяют своим руководителям, подобные потери минимальны.

5. *Социальная ответственность.* Хотя социальная ответственность бизнеса только начинает входить в сферу приоритетов компаний на территории СНГ, общественные ожидания от социального вклада бизнесменов достаточно высоки. По данным Российской ассоциации менеджеров за 2004 год, 62% респондентов в Украине считают, что роль компании в обществе выходит за рамки получения прибыли, а 83% предпочли бы покупать продукцию компании, делающей вклад в местное сообщество.

Сегодня бессистемная благотворительность (предоставление денег без выяснения деталей их использования и требования отчета по итогам проекта) как в мире, так и на территории СНГ, начинает уступать место программам социальной ответственности. В то же время большинство компаний в Украине работают именно по первому принципу — реагируя на обращения о помощи, не особенно вникая в суть проекта, который предлагается поддержать, не настаивая на отчетности об использовании средств. При этом исследования показывают, что одним из негативных последствий участия бизнеса в общественных инициативах 36% руководителей компаний назвали возможность нецелевого использования помощи. Таким образом, для обеспечения эффективности общественных инициатив и закрепления репутации социально ответственного бизнеса важно подходить к затратам на социальные нужды как к инвестициям: найти тех, кому они нужны, изучить потребности, разработать план сотрудничества, отчетности и освещения результатов.

6. *Финансовые показатели.* Бизнес, который не зарабатывает, — не бизнес по определению. И тот факт, что дела у компании идут успешно, несомненно, влияет на ее репутацию. Особенно, если финансовые показатели являются ключевой характеристикой или основой репутации компании, как, на пример, у банков, инвестиционных фондов и прочих финансовых структур. К тому же на сегодняшний день в СНГ величина и стабильность заработной платы все еще являются одними из ключевых компонентов репутации компании (в 61% случаев, по данным *Hill&Knowlton* за 2004 г.) как в глазах сотрудников, так и в глазах общества. Способность поддерживать стабильный рыночный уровень компенсации сама по себе говорит о финансовом состоянии компании и ее умении вести дела. В то же время наличие впечатляющих финансовых результатов работы компаний на развивающихся рынках часто является далеко не результатом эффективного подхода к ведению дел, а наличием необходимых связей и полученных на их основе преференций.

Исследования *Envirionics International*, проведенные в 2004 г. в 20 странах мира, подтверждают, что репутация имеет решающее значение для инвесторов. Финансовые показатели объекта возможных инвестиций для этой группы часто являются определяющим фактором в принятии решений при условии, что репутация компании — на должном уровне. Решение об инвестициях принимается на основе финансовых показателей на фоне положительной репутации компании. В США и Канаде это 26-28% инвесторов, в Японии — 22%, в Западной Европе — 21-33%. Показательным результатом исследования была тенденция к росту влияния отношений компании с местным сообществом на принятие инвестиционных решений. При этом влияние рекламы и финансовой политики компании показало тенденцию к уменьшению. Ведь социальная напряженность вокруг работы компании зачастую чревата судебными исками, чрезмерным вниманием властей и органов контроля и соответственно агрессивными действиями конкурентов, которые обязательно воспользуются создавшейся ситуацией.

Репутационные характеристики нельзя пытаться насильно навязать целевой аудитории. Потребители ожидают конкретных характеристик от объекта репутации. Они порой приписывают ему и некоторые ожидаемые характеристики, которыми на самом деле он не обладает, или же эти характеристики имеют более низкий или более высокий уровень.

**Корпоративное видение** (*Visionary Companies*) — это идеал, представляющий или отражающий общие ценности, к которым должна стремиться организация. Корпоративное видение не может быть определено сроками формирования или использования. Оно должно быть одинаково привлекательно как для внутренней, так и для внешней аудитории. Видение служит созданию благоприятной атмосферы и достижению успеха. Оно формулируется кратко. Так, видение компании Уолта Диснея (*Walt Disney*) звучит: "Сделать людей счастливыми". Компания *Fujitsu* свое видение сформулировала так: "С помощью технологии можно достичь того, о чем мечтает человечество". В отличие от видения корпоративная миссия более конкретизирована. Часто, будучи ориентированной на внешнюю аудиторию или конкурентов, она включает в себя цели или задачи: "Обойдем *Matsushita* во что бы то ни стало" (*Sony*); "Обгоним *Caterpillar*" (*Komatsu*); "Нашими основными задачами являются, по-первых, всемерно способствовать индивидуальному и профессиональному развитию наших членов и, во-вторых, формировать и популяризировать научные и этические принципы в области маркетинга" (*American Marketing Association*).

**Корпоративная миссия** (*Corporate Mission*) — это общественно значимый статус, социальная роль организации. Миссию можно рассматривать как стратегический инструмент, идентифицирующий целевой рынок и широко определяющий бизнес, или основную деятельность предприятия. Формулировка миссии отражается, в частности, на первых страницах годового отчета, буклетов и каталогов, звучит в выступлениях руководителей организаций. Миссия позволяет персоналу и руководителям взглянуть на деятельность организации с высоты птичьего полета, что необходимо для обеспечения ее долгосрочной конкурентоспособности. Кроме того, корпоративная миссия играет важную коммуникационную роль, как внутреннюю, так и внешнюю, выполняет функцию информирования акционеров, поставщиков, потребителей и др.

Хорошую корпоративную миссию должно характеризовать следующее: а) у нее должна быть финишная линия, обозначающая достижение поставленной цели; б) она должна быть амбициозной, но реальной; в) она устанавливает ограничение по времени, которое должно быть достаточно коротким, чтобы ее могли осуществить сотрудники при своей жизни.

Корпоративное видение и миссия могут излагаться в официальных документах организации: "Изложение видения", "Заявление о целях и задачах", "Изложение миссии", Кредо или Хартия. Кредо корпорации должно отражать элементы идеального

корпоративного имиджа и репутации организации. Так, "Кредо компании *Johnson & Johnson*" включает следующие положения. Важными группами корпоративной аудитории являются: врачи, медсестры, пациенты, их дети и родители, поставщики, дистрибьюторы, сотрудники, общество, акционеры и т. д. Основными атрибутами корпоративного имиджа являются: высококачественная продукция, безопасные условия труда, этические принципы, защита окружающей среды, честная уплата налогов и т. п. Общественными ценностями, составляющими суть всякой хорошей корпоративной репутации, является улучшение здоровья людей через удовлетворение запросов врачей, медсестер, пациентов.

**Концепция репутационного менеджмента.** Концепция репутационного менеджмента должна ориентироваться на "самораспространение" информационного продукта, адресованного целевой аудитории. Механизм распространения репутации чем-то сходен с механизмом распространения анекдотов. Если анекдот востребован в какой-то аудитории, то самораспространение в этой среде ему гарантировано. Аналогично, репутационные характеристики должны быть занимательными, провоцирующими в своей целевой аудитории желание поделиться информацией дальше по цепочке социальных контактов. Репутационные характеристики должны быть достаточными для создания целостного образа субъекта репутации. Предлагать целевой аудитории неинтересные, не вызывающие живой реакции репутационные характеристики бесполезно, так же как и попытка добиться самораспространения скучного анекдота.

**Корпоративный статус.** Одним из интегрированных репутационных характеристик может стать корпоративный статус. Поскольку архитектура корпоративной репутации базируется на присущих ей ценностях, то в качестве компонентов корпоративного статуса я предлагаю рассматривать следующие характеристики: порядочность, честность, совершенство, аутентичность, ответственность, бережное отношение к социально-культурным ценностям и др. Читатель вправе спросить: "А как их измерять? Какие методики, методы и инструменты для этого нужно использовать?" Если уж читатель задаст эти вопросы, значит, он следит за ходом моих мыслей и понимает их. Тогда я с удовольствием передаю ему эти карты в руки, и пусть дерзает. Не все же делать мне, пусть помогают и другие, а я их с удовольствием поддержу в качестве научного руководителя.

**Корпоративная идентификация.** Корпоративная идентификация — представление обществу визуальных и других характеристик организации, которыми она отличается от других. Сюда могут входить логотип, шрифт, цвет и т. п. Корпоративная идентификация отождествляется со всем, что делает организацию уникальной, вбирает в себя ее историю, философию и духовные ценности. Онлиз (*Onlis*) определяет это понятие как "внешний (видовой) знак" организации и средство, с помощью которого может быть спроектирована и передана ее индивидуальность. Корпоративная идентификация — это важное, стратегическое достоинство, которое необходимо планировать и прогнозировать. Для многих людей корпоративная идентификация представляет собой просто логотип или товарный знак. И все же это понятие намного шире, чем просто логотип.

Корпоративная идентификация включает в себя: логотип; униформу и знаки отличия; флаги; литературу и другую печатную продукцию с корпоративными символами; продукцию с фирменными знаками и упаковкой; внутренний и внешний дизайн зданий; фирменные бланки и все формы фирменных знаковых коммуникаций; оформленные с фирменными символами сайты в Интернете; отчеты и аналитические записки, содержащие элементы фирменной идентификации.

Некоторые организации преднамеренно пытаются ввести людей в заблуждение относительно качества товаров, пользующихся спросом. Однако они сильно рискуют. Это может обойтись очень дорого, так как потенциальные покупатели рано или поздно обратят внимание на ложные заявления еще до принятия решения о совершении по-

купки и просто не купят подозрительный товар. Подобная стратегия тем более будет неэффективна, если потребители часто используют эти товары и услуги.

Компании часто пытаются зависить свой статус. Например, когда компания собирается по какой-либо причине уходить с данного рынка или акционироваться, она старается перед этим вычерпать все возможные ресурсы *гудвилла*.

**Факторы формирования репутации.** На формирование репутации оказывает влияние множество факторов. Несомненно, все разновидности характеристик, влияющих на формирование "доброго имени", позитивного отношения какой-либо организации и или личности, одновременно влияют на их репутацию. Кроме того, даже внешние характеристики образа или облика могут способствовать или препятствовать процессу формирования репутации на предварительном этапе. Тем не менее репутационные характеристики — это прежде всего свойства делового лица, характеризующие надежность, профессиональную компетентность и грамотность в сочетании с обязательностью, последовательностью в решении деловых функций и не только при выполнении профессиональных обязанностей.

На репутационные оценки целевой аудитории влияет и предсказуемость в действиях субъекта репутации, и проявление его моральных, ценностных и других социальных характеристик. Характеристики репутации значительно ближе к реальным качествам анализируемого объекта, нежели, например, характеристика имиджа или облика.

Невозможно создать себе хорошую репутацию за счет ухудшения чужой репутации. Потеря соперником репутационных позиций может облегчить вам завоевание рыночной ниши, но необязательно означает автоматического улучшения вашей собственной репутации.

**Репутационные инвестиции.** Сегодня руководители многих компаний осознают важность корпоративной репутации для достижения стратегических целей компании и в первую очередь — для привлечения инвестиций и повышения рыночной стоимости. Очевидно, что в ближайшие годы на российском рынке значительно увеличится число социально ориентированных корпораций и резко вырастет объем иностранных инвестиций. Однако ныне руководители ведущих компаний России сильно преувеличивают позитивный уровень репутаций своих компаний, не замечая рисков и пробелов в репутационном менеджменте. Текущий уровень инвестиций российских компаний в улучшение своей репутации, корпоративного управления и раскрытия информации пока явно недостаточен. Компаниям нужно серьезно менять подход к данной проблеме, если они действительно намерены реализовать действенные планы по привлечению инвестиций, в том числе и на фондовом рынке. На репутацию российского бизнеса оказывает воздействие целый ряд факторов, находящихся за пределами влияния отдельных компаний. Сильное негативное воздействие на инвестиционный климат и восприятие инвесторами российского рынка оказывают непродуманные действия государства, в частности силовые акции против крупнейших компаний (например "дело ЮКОСа"). Неэффективное законодательство, административные барьеры, политические риски заставляют некоторые компании уходить в тень, что отодвигает вопросы формирования репутации на второй план.

Компании должны инвестировать в репутацию не только когда их репутация страдает, но и тогда, когда у компании все хорошо. Такое вложение средств можно назвать **репутационный депозит**. Данный подход удобно проиллюстрировать на примере банковских операций: вот вы вносите депозит в банк, и он там накапливается, а когда у вас появляется недостаток в средствах, вы можете свои деньги оттуда взять. Так же и с репутацией. Вы инвестируете в нее свободные средства, когда в компании все хорошо, чтобы потом иметь возможность в случае кризиса воспользоваться тем, что успели накопить.

Однако репутационный депозит не палочка-выручалочка. Так, ЮКОС неоднократно признавался наиболее открытой, честной, стабильной и социально ответственной компанией, но это не уберегло его репутацию, когда против крупнейших акционеров нефтяного гиганта было возбуждено уголовное дело.

**Носители репутации.** Для формирования у компании позитивной репутации в центре корпоративных коммуникаций должен быть освещен аспект ее работы, вызывающий наибольшее доверие у стратегически важных для компании групп. А поскольку таких групп, как правило, много, то и вариантов репутаций у компании может быть несколько. И хотя однородность репутации позволяет оптимизировать затраты и усилия, расплывать ресурсы компании на одновременную работу со всеми заинтересованными группами не имеет смысла. Нужно определить стратегическую значимость той или иной группы и эффективно работать над формированием нужной репутации в глазах выбранных групп. На этапе разработки коммуникационной и антикризисной стратегии стоит определить, кто или что является основой уже сложившейся репутации компании: руководство, команда, продукция, достижения или финансовые показатели.

На том этапе развития бизнеса, когда проблема выживания уже решена, а наиболее актуальными становятся вопросы стабильного развития и роста, конкурентоспособность и инвестиционная привлекательность получают статус ключевых показателей успеха компании на рынке. В таких условиях качество продукции больше не является конкурентным преимуществом — оно становится необходимым условием выживания. Конкуренция же между компаниями постепенно с уровня продукции (цены, качества и пр.) переходит на уровень репутации (доверия, выгод, ожиданий, подходов к работе и пр.). По данным бизнес-школы Гарвардского университета, за последние 11 лет компании по всему миру, целенаправленно работавшие над своей репутацией, повысили доход на 682%, прибыль на 756%, а численность сотрудников на 282%. В то же время компании, не уделявшие вопросам репутации особенного внимания, продемонстрировали результаты в 166, 1 и 36% соответственно.

Такое сильное влияние репутации на показатели работы компании легко объяснить: благодаря Интернету и СМИ информацию о любой компании легко найти, а выбор продукции и объектов инвестиций из-за глобализации рынков с каждым годом растет. Лояльность же заинтересованных групп к компании все труднее поддерживать. Ведь при наличии широкого выбора им нужно нечто большее, чем стандартное предложение сотрудничества. Любому человеку как физическому лицу или представителю организации важно быть уверенным в том, что выбор компании для любой формы дальнейшего сотрудничества не только принесет осязаемую выгоду, но и благотворно повлияет на взаимодействие с важными для него людьми и организациями — партнерами, друзьями, семьей, органами власти, начальством, подчиненными, СМИ и т. д.

Повышения узнаваемости компании и ее продукции можно достичь простейшими методами, например рекламой. Но для формирования устойчивой репутации компании одной узнаваемости недостаточно, ведь она может носить множество оттенков — от положительного до равнодушного или даже отрицательного. К тому же узнаваемость не гарантирует повышения заинтересованности или появления острого желания потратить деньги. Рыночное предложение многих компаний гораздо шире, чем их продукция. Оно включает и технологии, и подходы к работе, и доверие партнеров и клиентов, и экспертную информацию, и уровень руководства, и многое другое в зависимости от сферы. Хотя все эти факторы влияют на продвижение продукции компании, для закрепления их в сознании целевых групп, последних недостаточно "бомбардировать" информацией о компании — с ними нужно налаживать отношения исходя из их интересов и забот.

Результаты исследования агентства *Publicity PR* об оценке готовности российских компаний вкладывать средства в формирование репутации, проведенного в июне 2004

г., превзошли все ожидания. Оказалось, что 78% респондентов рассматривают расходы на налаживание отношений с целевыми группами как инвестиции. Практика же деятельности 82% респондентов показывает, что сформировать и закрепить репутацию компании в глазах целевых групп можно только развивая продуктивные отношения с ними, которые далеко не всегда строятся на отношении к продукции компании. При этом 48% респондентов не знали, какая именно информация необходима партнерам, инвесторам, потребителям и обществу для формирования нужной репутации компании.

## 2.4. Исследование репутации

В мире сложилась тенденция восприятия репутации как одного из основных нематериальных активов компании. Экономическая основа анализа репутации — это своеобразная оценка нематериальных активов. Результаты анализа репутации:

- дают компании возможность взглянуть на себя глазами целевых групп (партнеров, заказчиков), получить документальное подтверждение/опровержение собственных гипотез и сравнить желаемые и реальные оценки;
- позволяют выработать представление об общей эффективности коммуникационной стратегии компании;
- способствуют выявлению наиболее сильных и слабых сторон позиционирования компании;
- дают возможность определить направления дальнейшей активности компании;
- позволяют замерять изменения репутационного актива с течением времени и сравнивать собственные социально-экономические результаты с результатами конкурентов.

Приведем адаптированную программу исследования репутации в компании *IT-monitoring*. В программе определены следующие задачи.

*Задача 1.* Изучить конфигурацию репутации в двух ключевых средах ее существования:

- среди внешних и внутренних целевых групп, на которые ориентирована активность компании (клиенты, вендоры, дилеры и дистрибьюторы, журналисты, сотрудники компании и т. д.);
- в публикациях средств массовой информации, являющихся общим каналом коммуникации между компанией и целевыми группами.

По результатам исследования выявляется корреляция между представлениями о репутации в указанных группах, разрабатываются стратегия и приоритеты для компании в области проведения коммуникационной стратегии и развития общественных связей.

*Задача 2.* Сформировать образ идеального дистрибьютора на рынке информационных технологий, выявить основные конкурентные отличия и возможности. Для этого необходимо:

- изучить репутацию компании, сложившуюся в дилерском канале, определить сильные и слабые стороны сложившейся репутации, обозначить основные направления ее развития;
- провести сравнительный анализ репутации компании с основными конкурентами;
- определить основные критерии оценки репутации дилерами;
- определить основные имиджевые ниши на рынке;
- выработать рекомендации, направленные на конкурентное позиционирование компании в дилерском канале.

*Задача 3.* Провести анализ восприятия репутации компании и ее основных товарных направлений, последовательно выполняя следующие мероприятия:

- определить конфигурацию репутации (структуру ценностей) компании и ближайших конкурентов во всех целевых сегментах;
- выявить основные критерии оценки репутации компании и определить "вес"

каждого из них в каждом целевом сегменте;

- оценить репутацию каждого продукта (продуктового направления) компании в сравнении с ближайшими конкурентами;
- провести независимую оценку эффективности маркетинговой, сбытовой и других активностей компании;
- разработать целостную долгосрочную PR-стратегию формирования репутации компании, определить основные направления развития репутации в каждом целевом сегменте.

Существует несколько методов исследования репутации. Сегодня активно применяется экспертное интервью (личная встреча продолжительностью около 40 мин., в некоторых случаях возможно глубинное интервью по телефону — например, при опросе региональных или международных партнеров). Интервью проводится в соответствии с заранее разработанным и утвержденным планом беседы — анкетой. Иногда целесообразно проводить два этапа интервью, первый — с целью определения основных репутационных критериев, а второй — с целью оценки по этим критериям компании и ее конкурентов.

Для компаний с высокой медиаактивностью рекомендуется проведение *контент-анализа* мониторинга публикаций в СМИ. Методика контент-анализа позволяет выявить имидж компании, сложившийся в СМИ, оценить качество и размер информационного поля, сформированного вокруг компании или ее продуктов.

*Целевые аудитории* — это контактные группы респондентов, оказывающих прямое или косвенное влияние на эффективность бизнеса:

- покупатели (клиенты);
- поставщики (вендоры);
- партнеры (дистрибьюторы, дилеры и т. п.);
- главные редакторы и ведущие отраслевые журналисты (лица, формирующие образ вашей компании в СМИ);
- сотрудники министерств, различных ведомств, представители власти, Государственной Думы;
- сотрудники своей компании;
- другие коммуниканты.

*Постановка задачи и выбор вариантов решений.* Другой пример постановки задачи и выбора вариантов решений одного из реализованных проектов.

*Задача.* Определить конфигурацию (структуру атрибутов и других ценностей) компании, сложившуюся в различных целевых сегментах, провести сравнительный анализ с основными конкурентами, определить сильные, слабые стороны, возможности и угрозы.

*Решение.* На первом этапе были выделены основные целевые группы, оказывающие прямое влияние на эффективность бизнеса компании:

- дистрибьюторы, дилеры и retail-партнеры (*Merlion*, "Белый ветер", и т. д.);
- поставщики/вендоры (*Intel*, *Microsoft* и т. д.);
- системные интеграторы, крупные корпоративные заказчики (АйТи, "Вимм-Билль-Данн", *Ernst & Young* и т. д.);
- журналисты и главные редакторы ведущих печатных изданий ("Ведомости", "Мобильные компьютеры" и т. д.);
- сотрудники компании.

В рамках исследования было проведено 103 глубинных интервью, в которых приняли участие представители каждой целевой группы. По результатам исследования были выявлены корреляция и расхождения между представлениями о репутации в указанных целевых группах и образе компании, сложившейся в средствах массовой информации. На основании проведенного исследования компания разработала комплексную



PR-стратегию и годовой маркетинговый план. Было принято решение о подготовке годового маркетингового отчета с основными достижениями компании, предназначенного для российских и иностранных партнеров; разработана программа обучения сотрудников компании (менеджеров по работе с клиентами), запланировано проведение *Road Show* по "проблемным" городам и другие проекты. Руководство компании получило независимую оценку эффективности маркетинговой и сбытовой деятельности компании и ее потенциала на рынке.

Исследования *Mystery shopping* избавляют компанию от попыток решения несвойственных ей задач и в то же время позволяют без особых затрат, в максимально сжатые сроки получить как сфокусированную оценку по заданным параметрам, так и детализированную оценку текущей ситуации в целом по всей розничной сети для оперативного принятия решений.

Компания имеет хорошую практику проведения аналогичных исследований собственными силами, но опыт доказал, что аналогичная оценка сотрудниками компании зачастую оказывается субъективной. Максимальная польза достигается в том случае, если данные исследования проводит независимая структура, предлагающая спектр маркетинговых услуг. Ценность кроется в реальной объективной оценке ситуации с позиции рядового покупателя, коим и является *mystery shopper*, ведь он не станет делать скидку на то, что в один из магазинов еще не поступили новые ценники, а в другом — не успели обучить новый персонал.

Одним из направлений в исследовании репутации является медиалогия — это отслеживание и корректировка существующего медиаобраза компании. В эпоху информации любые проблемы публичной компании активно освещаются в СМИ и становятся достоянием тысяч людей, чье мнение формирует ее репутацию. Возможность вовремя среагировать на нежелательный материал, сгладить публичный конфликт — большое конкурентное преимущество любого бизнеса. Для этого необходимо:

- выяснить соотношение позитивной и негативной информации за определенный период времени;
- отследить динамику индекса информационного благоприятствования и принять решение о необходимости определенной корректировки медиаобраза;
- оперативно реагировать на резкое падение индекса и предпринимать точечные действия в ответ на негативные публикации;
- выявить заказные материалы и заинтересованных авторов, а при необходимости проявить ответную информационную активность.

Основным и наиболее сложным направлением в исследованиях репутации является оценка стоимости репутации. Нематериальный актив, к которому относится репутация, невозможно потрогать руками, ее нельзя измерить таким образом, чтобы подлинность расчетов не вызвала никаких сомнений. Тем не менее, компании по всему миру вкладывают миллионы долларов в то, чтобы создать себе доброе имя.

Цена репутации легче всего определяется при продаже компании. Чем выше у нее в этот момент репутация, тем дороже ее можно продать. Однако на самом деле преимущества положительной репутации компании ощущают на себе ежедневно. Во-первых, предприятие с хорошей репутацией может продавать свой продукт дороже, чем остальные. Потребитель готов переплачивать за товар или услугу, если знает, что за этим стоит уважаемый производитель, гарантирующий качество предлагаемого продукта. Во-вторых, такое предприятие может дешевле, чем прочие участники рынка, нанимать кадры — многие люди предпочитают работать в известных и уважаемых компаниях. Кроме того, где гарантия, что эта "приращенная стоимость" целиком сформировалась за счет репутации. Как определить долю корпоративного имиджа, публичности, бренда и др. Скорее всего все эти компоненты участвуют в получении интегрированного нематериального актива — гудвилла. И непросто определить долю каждого из

них. Это можно сделать только с помощью метода экспертных оценок, эксперимента, фокус-групп.

Такое исследование проведено австралийским профессором Грэмом Даулингом и его коллегой Питером Робертсом, которое выявило еще два преимущества благоприятного имиджа компании. Сравнив данные рейтинга 500 наиболее уважаемых компаний США, ежегодно составляемого американским журналом Fortune, с финансовыми показателями компаний за этот же период, ученые выявили взаимосвязь между репутацией фирмы и ее финансовыми возможностями. Оказалось, что чем выше репутация компании, тем дольше период, на протяжении которого она получает максимальный доход от своей деятельности. Такой компании нужно меньше времени для достижения средних по отрасли финансовых показателей, например, при запуске новых товаров или услуг.

Чтобы принимать правильные бизнес-решения по управлению репутацией компании, необходимо иметь адекватное представление о ней. Адекватность предусматривает беспристрастность и объективность. Такое исследование по измерению репутации может произвести внешнее предприятие, например, консалтинговая фирма.

Исследование по измерению репутации целесообразно проводить среди нескольких целевых групп: потребителей, лидеров, формирующих общественное мнение, партнеров компании и, наконец, ее собственных сотрудников. Опрос потребителей предпринимается, чтобы выяснить, насколько они удовлетворены продуктами и услугами. Здесь задаются вопросы об общем отношении к компании, а также о ее имидже по отдельным характеристикам в сравнении с конкурентами.

Опрос лидеров, формирующих общественное мнение, обычно проводится путем глубинных или экспертных интервью с представителями органов законодательной и исполнительной власти, членами профессиональных ассоциаций и журналистами телевидения, общественно-политических и профильных изданий. Опрос этой группы, так же как и опрос партнеров, дилеров и дистрибьюторов компании, — самая сложная часть большого проекта по оценке репутации компании. Во-первых, с этими людьми достаточно непросто договориться об интервью, а во-вторых, важно проводить такие интервью максимально корректно, чтобы по их окончании имидж фирмы, о которой идет речь, не ухудшился, к примеру, из-за глупых вопросов, слишком затянутой анкеты или неадекватного интервьюера.

Что касается опроса сотрудников компании, то здесь, безусловно, важны гарантии анонимности. В противном случае работники будут бояться, что если они выскажут истинное мнение, то их могут уволить, лишит премии или отругать. В последнее время многие, чаще скандинавские компании, проводят подобные исследования для улучшения корпоративной культуры и ликвидации возможных причин недовольства сотрудников.

Только при наличии такой всесторонней информации можно составить полное и четкое представление о том, какой репутацией сегодня обладает компания и в каких направлениях нужно производить изменения. Желательно проводить подобные исследования с периодичностью от двух до пяти лет, чтобы вовремя отслеживать динамику изменений.

Для того чтобы управлять репутацией, необходимо четкое представление, какие именно характеристики компании (бренда, имиджа, публичности, топ-менеджмента) нужно развивать. При составлении образующих репутацию характеристик надо учитывать и разнообразие целевых аудиторий, с которыми приходится сталкиваться компании. Для каждой из них ключевые факторы могут быть различными. Так, Илья Кузьменков, президент КГ "Кузьменков и партнеры", разделяет процесс построения репутации компании на несколько этапов. Первый шаг в подготовке к формированию репутации — изучение и выявление целевой аудитории. В этой аудитории выделяют до 10-15 подгрупп в зависимости от цели: потребители, чиновники, сотрудники компании, журналисты, инвесторы, финансо-

вые аналитики, представители экологических организаций и т. д. На основе опроса (анкетирования, интервьюирования, фокус-групп) выясняется, как представители этих подгрупп относятся к компании. Компания также определяет, каким бы ей хотелось видеть отношение к себе каждой из подгрупп. Соотнесение желаемых и нормативных показателей и их сближение являются задачей, которую предстоит выполнить в процессе корректировки имиджа компании. После этого остается определить инструменты выполнения задачи, с помощью которых информация о компании будет передаваться в целевую аудиторию. Такими инструментами могут быть возможности связей с общественностью (PR), реклама, презентации и межличностное общение — например, взаимодействие с потенциальными инвесторами или чиновниками.

## **2.5. Технологические приемы и методы формирования и управление деловой репутацией**

Рано или поздно любая компания сталкивается с необходимостью целенаправленно формировать свою репутацию. Это связано, прежде всего, с необходимостью обеспечения динамичного развития компании, привлечения инвестиций и повышения ее конкурентоспособности. Предпочтительным вариантом является ситуация, когда на фоне благополучия компания закладывает основы будущей стабильности в виде инвестиций в репутацию. Однако возможна и принудительная "пожарная" коррекция репутации, которая может быть связана с необходимостью выхода из кризиса, переживаемого компанией в силу самых разных (зависящих и не зависящих от нее самой) причин. И, наконец, зачастую процесс построения или коррекции репутации бывает обусловлен предполагаемой в будущем продажей компании и желанием максимизировать доходы, поскольку доброе имя рынком оценивается очень дорого.

Управление репутацией представляет собой неотъемлемый элемент конкурентного поведения компании. Это планомерный процесс, который в идеале имеет своей целью приобретение компанией "добраго имени" через ее самосовершенствование. Комплекс мер, предпринимаемых для достижения репутационного "идеала", происходящие в компании изменения выступают предпосылкой информирования аудитории о положительных качествах, достижениях и возможностях организации, основой формирования общественного мнения. Управление репутацией – важнейшая предпосылка благополучия фирмы, поскольку положительная репутация является свидетельством того, что предпринимательская структура обладает уникальными деловыми качествами и способностями, позволяющими ей успешно вести конкурентную борьбу на соответствующем рынке товаров/услуг. Репутация, с одной стороны, формирует своеобразный конкурентный иммунитет компании, а, с другой стороны, способствует эффективному конкурентному сосуществованию, налаживанию прочных отношений. Репутация работает на повышение устойчивости компании и увеличение ее стоимости. Инвестиции в этот вид нематериальных активов иногда бывают более эффективными по сравнению с вложениями в профильный бизнес. Качественная программа управления корпоративной репутацией – это высокоэффективное вложение, которым в будущем компания сможет воспользоваться. Существует, в частности, значительное число прецедентов, свидетельствующих о том, что солидная репутация играет положительную роль в случае возникновения у компании проблем или кризисов.

Управление репутацией начинается с постановки ряда вопросов и разработки программы действий в зависимости от полученных ответов.

Вопросы эти выглядят следующим образом:

1. Какова репутация компании в глазах ваших контрагентов?
2. Чем репутация вашей компании отличается от конкурентов?
3. Какие характеристики репутации особенно актуальны для наиболее важных групп контрагентов?

4. Какую репутацию компании хотелось бы иметь?

5. Какие характеристики потенциально могли бы стать основой для формирования репутации компании?

6. Каковы объем и рентабельность вложений в репутацию, т.е. какие выгоды они принесут компании по каждой группе контрагентов? Что необходимо изменить, чтобы получить этот результат?

Если необходимость и эффективность вложений не вызывают сомнения, инвестиции в репутацию осуществляются. Далее разрабатывается долгосрочная или постоянно действующая программа, определяющая комплекс мероприятий, механизм ее реализации и основные инструменты.

Представляется, что репутационная стратегия должна разрабатываться по инициативе и при непосредственном участии первых лиц компании. Реализация программы по управлению репутацией также должна находиться в поле зрения руководства: курировать эти вопросы может, например, заместитель руководителя, в ведении которого находятся связи с общественностью, реклама. В идеале компания может иметь собственных специалистов по репутационному менеджменту, при отсутствии таковых возможно обращение к сторонним специалистам за консультациями по частным вопросам или разработкой комплексной стратегии построения или коррекции репутации.

Формирование и управление положительной репутацией, как правило, сопряжено со значительными финансовыми затратами. Однако в результате этих вложений капитализация компании может значительно вырасти, принося порой многократную отдачу на инвестиции, сравнимую лишь с высокорисковыми вложениями. Деловая репутация – категория, которая широко используется в различных областях экономической науки и практики.

Мировая тенденция заключается в непрерывном увеличении доли нематериальных активов в стоимости компаний. По некоторым данным в рыночной стоимости западных компаний стоимость деловой репутации составляет в среднем 20-25%, иногда достигая 80%-ой отметки (например, компании, работающие в области информационных технологий), а снижение деловой репутации на 1% дает падение рыночной стоимости на несколько процентов. Деловая репутация может быть как положительной (позитивной), так и отрицательной (негативной). Для выработки адекватной стратегии управления предприятием важно связать принимаемые решения с уровнем деловой репутации. Стоимость предприятия будем определять как рыночную стоимость всех акций предприятия, а деловую репутацию - как превышение рыночной стоимости всех акций над стоимостью чистых активов по бухгалтерскому балансу.

Фактор деловой репутации предприятий стал особенно актуален в последнее время, и это не случайно. В условиях, когда рынки насытились однотипными качественными товарами и услугами, на первый план стали выходить так называемые неочевидные факторы, или, иначе говоря, нематериальные активы стоимости компании: деловая репутация, брэнды, репутация руководителей и топ-менеджеров, качественная стратегия и система эффективных коммуникаций с целевыми аудиториями. Мировая тенденция заключается в непрерывном увеличении доли нематериальных активов в стоимости компаний. В этом контексте говорят о «репутационном капитале компании», который определяется как избыточная рыночная цена компании, т.е. та сумма, на которую рыночная стоимость компании превышает ликвидационную стоимость ее активов.

Таким образом, стратегическое управление организацией должно учитывать уровень деловой репутации, который можно определить с помощью предложенного коэффициента деловой репутации. Для повышения конкурентоспособности отечественных организаций необходимы: формирование действенного механизма управления деловой репутацией; разработка методов ее оценки, применительно к условиям российской дей-

ствительности; выработка стратегии реализации комплекса мер по формированию и использованию положительной деловой репутации предприятий.

Технология репутационного менеджмента предполагает выполнение следующих операций:

- *определение целевой аудитории, диагностика ее ожиданий* (на этой стадии предполагается определение структуры целевой аудитории, ее ожиданий относительно характеристик интересующего ее субъекта репутации, т.е. составление ожидаемой модели репутации);

- *измерение характеристик субъекта репутации* (репутационному менеджеру требуется определить основные характеристики субъекта, формирующие реальную модель репутации);

- *определение системы мер по улучшению репутационных характеристик* (сравниваются реальные характеристики модели с ожидаемой моделью и выделяются те из них, которые нуждаются в улучшении; затем разрабатываются мероприятия по привлечению всех необходимых ресурсов для их реализации);

- *организация работы по улучшению имиджевых характеристик субъекта репутации* (прежде всего ведется избирательная работа по улучшению ключевых характеристик, влияющих на представление целевой аудитории о репутационных характеристиках с целью приведения этих характеристик в соответствие с номинальными);

- *проведение спиндокторских операций в целевой аудитории*, разъяснительная работа по изменению (исправлению, "лечению") ошибочных представлений о субъекте репутации, раскрытие его новых качеств, еще не известных основной части представителей целевой аудитории, отдавая предпочтение лидерам мнений);

- *мониторинг состояния репутационных характеристик* (систематическое измерение характеристик у его носителей (субъектов репутации) и представлений о них целевой аудиторией, а при обнаружении разницы в характеристиках на уровне ниже допустимой — проведение корректирующих действий, мероприятий).

Технологические средства управления репутацией, В управлении репутацией используются следующие средства:

- 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 продвижение в государственных и властных структурах, деловых, общественных и профессиональных сообществах;
- антикризисный менеджмент.

Теперь рассмотрим некоторые приемы и средства формирования и управления репутацией подробнее.

**Тактика упреждения путем опережающего обнажения негативов.** Одной из первых на подобный шаг решилась компания "Вимм-Билль-Данн", сообщив перед выходом на NYSE, что в числе ее собственников есть человек с криминальным прошлым. Это вызвало волну публикаций на тему присутствия криминала в российских компаниях. Статья о "русской мафии" появилась и во влиятельной американской газете *The New York Times*. Однако спустя некоторое время после негативной волны публикаций появилась другая, уже одобрительная: несмотря на криминальное прошлое одного из совладельцев, финансовое состояние компании, качество ее продукции и репутаций в целом не вызывают сомнений. Тем самым рынок оценил открытость компании, и репутация компании была очень быстро восстановлена.

Аналогичной концепции придерживается и Альфа-банк. В 2010 г. В банке был вскрыт факт недостачи в одном из филиалов. Ждать, пока об этом узнают и сообщат местные СМИ мы не стали и решили сами открыто обо всем рассказать. Банк выпустил пресс-релиз, где сообщил о проблеме, о сотрудничестве с правоохранительными органами. И при этом были даны гарантии того, что на наших клиентах этот инцидент никак не отразится, и клиенты это оценили. Более того, не было ни одной негативной публикации. Это прошло в качестве позитивной новости: служба собственной безопасности вскрыла нарушение, передала нарушителей в правоохранительные органы, возбуждено уголовное дело. Между тем в работе самого банка никаких сбоев нет, никто из клиентов не пострадает.

Отметим, что на Западе использование подобного механизма уже вошло в практику. Достаточно вспомнить многочисленные факты отзыва продукции, особенно автомобилей, которые нередко случаются при обнаружении брака не потребителями, а самой компанией. Даже неся потери при отзыве брака, производитель все равно оказывается в плюсе: из кризиса он выходит с минимальными потерями для репутации.

**Спин-докторские операции в репутационном менеджменте.** Сложнее бывает исправлять ("лечить" с помощью "доктора"-менеджера) ситуацию, когда нелицеприятные факты об организации вскрываются внешним источником. В этом случае потери неизбежны, даже если впоследствии будет доказано, что обвинения против компании были беспочвенны. Так, в апреле 2002 г. Государственная торговая инспекция (Госторгинспекция) распространила информацию о том, что в пиве "Очаково" содержится консервант бензонат натрия, опасный для жизни. Впоследствии эта информация была опровергнута, тем не менее из-за нее во второй половине 2002 г. продажи компании упали на 15%. "Деловой репутации компании наносится ущерб, ликвидировать последствия которого приходится в течение нескольких месяцев, а то и лет. И от попадания в такую историю не застрахован сегодня ни один российский пивоваренный завод", — прокомментировал ситуацию гендиректор МПБК "Очаково" Владимир Антонов. Компания не удовлетворилась опровержением результатов проверки Госторгинспекции и подала на нее в суд. В феврале этого года иск "Очаково" о защите деловой репутации был удовлетворен.

Есть и другие средства восстановления репутации. По мнению экспертов, в случае кризиса действенным средством является оперативная реакция компании и полная ее открытость. Так поступила компания "Нидан-Фудс", когда в средствах массовой информации появилась информация о том, что в ее соке "Моя семья" была обнаружена ртуть. В течение недели с момента сообщения об инциденте "Нидан" отправил в санитарно-эпидемиологическую станцию информацию обо всех партиях сока, выпущенных в один день с отравленным, связался с дистрибьюторами и попросил их ужесточить контроль над транспортировкой и хранением соков, усилил санитарный контроль на собственном производстве. Затем руководство компании выступило с заявлением о своей непричастности к данному факту: проверка на предприятии показала, что даже при желании внести посторонние вещества в пакет с соком невозможно, поскольку процесс производства полностью автоматизирован и вмешательство человека возможно только при остановке производственной линии. И хотя в "Нидане" не скрывают, что ожидают потерь, компания надеется, что принятые антикризисные меры помогут сократить их до минимума. "Конечно, потери будут, — говорит гендиректор компании Андрей Яновский. — Но мы рассчитываем, что они окажутся невелики, так как мы старались действовать оперативно, быть информационно открытыми и для государственных органов, и для потребителей. Думаю, у нас это получилось".

Совсем другой способ "лечения" репутации — перестраховку — выбрало российско-голландское предприятие "Истра-Нутриция". Госсанэпиднадзор Ханты-Мансийского автономного округа обнаружил в выпускаемой предприятием сухой смеси для детского пи-

тания "Малыш" свинец. Проведенное по просьбе компании повторное исследование установило ошибочность первого заключения. "Но чтобы гарантировать уверенность в безупречности нашего продукта, мы направили ту же партию из Ханты-Мансийска в Институт питания РАН. И там тоже подтвердили, что смесь "Малыш" полностью соответствует требованиям безопасности продукции", — рассказал заместитель гендиректора компании Борис Левин. Своевременные проверки, доказавшие ошибочность исследования, считает он, позволят компании снизить негативные последствия.

Восстановление репутации *Johnson & Johnson*. В 1982 г. несколько человек погибли, приняв лекарственный препарат "Тайленол". Компании *Johnson & Johnson* удалось выпутаться из тяжелой ситуации. До общественности были доведены результаты расследования, выявившие невинность фирмы. Таблетки отравили неизвестные злоумышленники. Руководство компании постоянно выступало в СМИ, комментируя свои действия в сложившейся ситуации. Миллионы упаковок лекарства были отозваны. Компанией было назначено вознаграждение в размере 100 тыс. долл. за информацию о лицах, совершивших это преступление. Данные последующих опросов показали, что потребители сохранили доверие к *Johnson & Johnson*.

Ухудшение репутации индийской авиакомпании *Air-India*. Мы уже показали, что компаниям приходится прикладывать колоссальные усилия для создания и поддержания деловой репутации. Однако на практике работа в этом направлении может принести совершенно неожиданные результаты. Так случилось с крупнейшей авиакомпанией Индии, занимавшей в 1970-е гг. 50% индийского рынка международных перевозок. В середине 1990-х доля авиаперевозчика на национальном рынке снизилась до 20%. Предпринятые меры по выходу из кризиса оказались неэффективными. Реклама провозглашала существенное улучшение сервиса, в то время как на деле изменений не происходило. Не дала результата и специально разработанная система скидок и льгот для постоянных пассажиров. Рассчитывавшие на льготные тарифы клиенты сталкивались с огромным числом бюрократических проволочек. В итоге потребители оказались раздражены и недовольны, предприятие понесло еще большие убытки, а его репутация вконец испортилась.

Удачная стратегия укрепления репутации *Intel*. Чрезвычайно удачную стратегию укрепления собственной репутации воплотила в жизнь *Intel*, причем за счет производителей персональных компьютеров. В преддверии запуска в 1991 г. 486-го процессора компания предложила фирмам, выпускающим компьютеры, принять участие в совместной рекламной акции, пообещав взамен взять на себя половину расходов. Предприятия согласились, и логотип *Intel Inside* в течение нескольких лет появлялся в рекламных роликах таких фирм, как *Acer*, *Compaq*, *Dell*, *Toshiba*. В результате корпоративный имидж *Intel* значительно окреп, чего нельзя сказать о ее партнерах по акции. Если до кампании потребители при выборе персональных компьютеров ориентировались на марку производителя, то после нее, по данным исследований, главным критерием при покупке компьютера стал тип процессора (386-й или 486-й *Intel*, *Pentium*, *Celeron*). И только потом человек обращал внимание на марку производителя, цену модели, ее дизайн.

**Политика игнорирования общественного мнения.** В аналогичной ситуации клинская фабрика "Красный восторг" и ее московский дилер — компания "*Ананас Тойс*" никак не реагировали на ситуацию. В игрушках фабрики, которые сбывала "*Ананс Тойс*", обнаружили ртуть, главный санитарный врач России обязал санитарные службы выявлять и изымать зараженные игрушки из продажи. А населению рекомендовали не покупать для детей продукцию с этикетками "Красного восторга" или "*Ананас Тойс*". При этом ни одно из вовлеченных в скандал предприятий никак не прокомментировало ситуацию. Такое поведение, считают эксперты, серьезно повлияет на бизнес компаний, продажи которых могут упасть практически до нуля.

Данный случай показателен не только как пример неверного использования спин-докторских приемов (их игнорирование). Мало кому до сих пор известные компании обладали нулевой репутацией в глазах потребителей. Скандал немедленно изменил эту репутацию на отрицательную. И, как считают эксперты, в данной ситуации не помогли бы даже активные антикризисные действия. Ведь у обеих компаний нет репутационного депозита.

**Детективы на службе у репутации.** Весьма оригинальный способ защиты собственной деловой репутации избрал холдинг "Альфа-групп", ставший жертвой необоснованных обвинений со стороны СМИ. Он организовал расследование против себя самого, чтобы доказать недостоверность порочащих его честь и деловую репутацию сведений. В период с 1999 по 2002 гг. газета "Версия" опубликовала несколько статей, в которых руководству холдинга инкриминировались связи с криминальным бизнесом. Однако долгое время никакого ответа со стороны "Альфы" не звучало. "У нас изначально был принят такой подход: на публикации желтой прессы не реагировать, дабы не создавать дополнительную рекламу этим СМИ и не тратить собственное время и силы на это, — объясняет вице-президент Альфа-банка Вадим Юрко. — Но если в России все адекватно представляют себе, что такое газета "Версия" и насколько "проверенная" информация в ней печатается, то, скажем, для западных аналитиков и экспертов это был такой же материал, как и в качественной прессе. Спустя какое-то время мы обнаружили, что подобные статьи отрицательно влияют на наши взаимоотношения с иностранными партнерами. Во время переговоров нам демонстрировали материалы, обвиняющие компанию в каких-то уголовных делах, торговле наркотиками и т. д. Более того, некоторые зарубежные издания даже перепечатывали статьи со ссылками. Это серьезно осложняло наши переговоры с западными партнерами. Стало понятно, что надо как-то отвечать".

Детективное агентство *Kroll Associates* восстанавливает репутацию. После консультаций с юристами было решено подать в суд на газету и журналиста Олега Лурье, автора компрометирующих компанию материалов. Однако просто доказать свою невиновность и заставить "Версию" опровергнуть ложную информацию "Альфе" показалось недостаточно. Компания решила принять меры, чтобы предотвратить возможность появления в будущем подобного рода публикаций. Для этого были приглашены специалисты из всемирно известного детективного агентства *Kroll Associates*, занимающегося сбором информации о деятельности предприятий и оценкой рисков. Как правило, агентство выполняет заказы предприятий, желающих проверить "на честность" своих действующих или потенциальных партнеров, узнать подробности о работе конкурентов или выяснить всю подноготную о фирме, которую планируется приобрести. Периодически в поле деятельности *Kroll* попадают и не вполне стандартные заказы. Так, в начале 1990-х гг., когда нынешний президент Альфа-банка Петр Авен возглавлял Министерство внешних экономических связей России, агенты *Kroll* занимались поисками "золота КПСС" по заказу российского правительства, правда, безрезультатно.

**Оригинальное расследование против самих себя.** Обращение "Альфы" к агентству также оказалось неординарным. Дело в том, что компания поставила перед *Kroll* задачу провести расследование против самих себя. "Действительно, мы как бы сами на себя собирали компромат", — соглашается Вадим Юрко.

Как именно подбирались данные на "Альфу" агентами *Kroll*—их профессиональная тайна. Однако, вероятнее всего, они действовали по схеме, стандартной для всех агентств подобного рода. По словам Олега Бабинова, директора компании "Риск Эдвайзори Групп" (оказывающей услуги по бизнес-разведке), в прошлом работавшего в российском представительстве *Kroll*, на первом этапе практически любого расследования агенты знакомятся с открытыми источниками информации (корпоративные документы, пресса). По этим материалам можно ознакомиться не только с общей ситуацией вокруг предприятия, но и нередко обнаружить данные, указывающие, виновна фирма в выдвигаемых против нее обвинениях или нет. После этого агентство начинает изучать



дополнительную информацию, поступающую по конфиденциальным каналам (источники в органах власти, в бизнес-среде). Далее на основе собранных данных составляется отчет, который передается заказчику.

Юристы "Альфы", благодаря составленному агентами Kroll досье, доказали в суде необоснованность выдвинутых газетой "Версия" обвинений. "Альфа" выиграла суд. Газета была вынуждена опубликовать опровержение напечатанных ею сведений о компании и теперь должна выплатить "Альфе" около 500 тыс. долл. (172 тыс. фунтов стерлингов в качестве возмещения оплаты услуг детективного агентства и еще 250 тыс. долл. — в виде компенсации морального вреда). Беспрецедентную для российского судопроизводства сумму (до сих пор таких огромных денег, в качестве возмещения моральных потерь ни одно издание не выплачивало) господин Юрко объясняет расчетами юристов. В деле фигурировали два истца — физических лица: Михаил Фридман (председатель совета директоров "Альфа-групп") и Петр Авен. Кроме того, в качестве истцов выступали и два юридических лица: Альфа-банк и "Альфа-Эко". "Совокупный ущерб их репутации, по оценкам юристов, и составил 250 тыс. долл.", — пояснил господин Юрко. Результаты этого показательного процесса не только обелили "Альфа-групп" в глазах российских и западных партнеров (в июне прошлого года окончательно одобрена сделка по объединению ТНК и ВР, а спустя месяц журнал *Business Week* включил Михаила Фридмана в число 25 выдающихся менеджеров и предпринимателей Европы 2003 г.). Победа в суде предоставила "Альфе" определенные гарантии защиты от несправедливых обвинений в будущем. "Количество негативных публикаций против нас значительно сократилось. Многие издатели стали задумываться, стоит ли публиковать заведомо ложную информацию. Ведь теперь все знают: наша компания доведет такое дело до конца. И я думаю, это серьезный буфер, который позволит оградить нас от подобных "наездов", — говорит Вадим Юрко. Чтобы добиться подобного же эффекта от западных СМИ, "Альфа" возбудила дела и против некоторых из них. За перепечатку и использование сведений, содержащихся в публикациях "Версии", уже осужден немецкий журнал *Osten im West* (сумма возмещения морального вреда, которую он должен был выплатить "Альфе", привела издание к банкротству). Сейчас компания продолжает судиться с одним американским онлайн-бюллетенем и двумя французскими газетами.

**Использование внушаемости.** Женщины в среднем более внушаемы, чем мужчины. Они пытаются избавиться от внутреннего дискомфорта путем беспорядочных покупок совершенно не нужных им вещей. Попав в супермаркет, начинают доказывать свою "полноценность", подражая героям рекламных роликов различных товаров, буквально сметая с прилавков подряд все, что показалось в данный момент привлекательным.

Дома они возвращаются к обычному психологическому состоянию "и опоминаются", приходя в ужас от величины своих расходов на бессмысленные приобретения. Далее по циклу — до следующего вояжа в супермаркет и нового обострения попыток избежать депрессии спектаклем перед продавцами... А ненужные новые вещи выбрасываются, раздаются в порядке благотворительности или принимаются сборщиками секунд хэнда для коммерческой реализации в бедные страны типа России.

Грамотно организованный репутационный менеджмент ориентирован на адекватную целевую аудиторию. В грязных гудвилл-технологиях (технологиях формирования нематериальных ценностей) чаще всего объектом обманно-манипулятивного воздействия оказывается несостоятельная в личностно-психологическом плане публика. Но насколько ценна эта аудитория в качестве целевой в цивилизованном репутационном менеджменте, который ориентирован не на краткосрочное манипулирование общественным мнением через спроектированный имидж, а на создание долговременного потенциала репутации компании или личности? Вряд ли пусть даже очень жаждущему власти политику интересна хорошая репутация в глазах бомжей и других маргинальных слоев общества. Репутационно значимая и одновременно соответствующая цивили-

лизованным нормам аудитория практически всегда более предпочтительна с точки зрения решения задач репутационного менеджмента хотя бы потому, что в маргинальной среде репутация нормального, конструктивно и цивилизованно ориентированного лидера по определению не может быть устойчиво хорошей.

Привлекательный имидж в глазах маргинальной аудитории можно создать быстро, на чем нередко пытаются играть недальновидные политики. А с репутацией дело обстоит совсем иначе. Даже сформированную длительными усилиями репутацию можно потерять за короткое время, а вот быстренько создать ее невозможно. Агрессивные воздействия на психику методом нейролингвистического программирования и прочими "двадцать пятью кадрами" рано или поздно будут "расшифрованы" и непременно приведут к ухудшению, а не улучшению репутации заказчика.

Не исключено, что маргинальная, подверженная программированию аудитория начинает подыгрывать репутации какого-то бизнесмена. Подобная ситуация в 1995-1996 гг. сложилась с Владимиром Брынцаловым, весьма эффективно за счет госбюджета раскрутившим торговую марку "Феррейн" (*в этом был стратегический смысл его участия в президентской предвыборной кампании*). Этот новаторский ход технологов Брынцалова оказался весьма рентабельным. В отличие от вторичной попытки Умара Джабраилова, попытавшегося раскрутить в 2000 г. торговую марку "Президент", так и не ставшую брендом.

**Использование лидеров мнений в репутационном менеджменте.** Лидеры мнений объединяют разрозненные группы, сплачивая их вокруг себя. Лидеров мнений используют для создания так называемых "групп давления". Проводя репутационные мероприятия, нельзя игнорировать группы давления, особенно те, которые могут нанести существенный урон репутации фирмы. В нынешних условиях они взаимодействуют не только в публичной форме. Их согласованная, атакующая определенный объект кампания в СМИ и Интернете, может разрушить инвесторские отношения, отношения с обществом и в целом репутацию организации. Особенно если учесть, что люди, как правило, склонны верить в выдвигаемые группами давления претензии к компаниям, в особенности если эти фирмы воспринимаются как "несоциальные".

По приблизительным оценкам только в Соединенных Штатах Америки существует более 150 таких крупных активно действующих групп, разбросанных по всей стране. Мотивация деятельности этих групп поначалу может показаться благородной — принести пользу природе и обществу. Однако их интересуют совсем другие вопросы. Наиболее частая тактика таких групп:

- влияние на общественное мнение с использованием для этого лидеров и людей, формирующих общественное мнение (знаменитостей);
- ссылка на результаты научных исследований (возможно, и на псевдорезультаты);
- использование всевозможных, наиболее доступных для них средств рекламы;
- использование ньюсмейкеров и ньюсгрупп и Интернета;
- использование радио, телевидения и всех главных каналов информации для сбора необходимой информации.

С группами давления конфликтовать бессмысленно — им терять нечего. По возможности нужно стремиться привлекать их в качестве основных групп для альянса с акционерами. Принятие декларации по спорному вопросу — это один из возможных методов управления этим движением активистов. Другие ключевые действия могут включать проведение переговоров с группами давления, цель которых — поиск взаимопонимания и путей сотрудничества.

**Взаимоотношения с внешней средой (подходы DAD и CHARM).** До 1980 г. многие крупные организации использовали подход DAD к решению связанных с окружающей средой вопросов:

- Решай — приватно, без консультаций.

- Объявляй — через переговоры.
- Защищай — независимо от существующей оппозиции.

Позже был разработан другой подход, известный как CHARM:

- Консультируйся.
- Согласовывай.
- Налаживай.
- Усиливай.
- Сохраняй.

В этот процесс могут войти идентификация акционеров и распределение приоритетов, а также изоляция активистов или консультирование с авторитетными людьми. В конце концов самой важной задачей будет получить одобрение и поддержку со стороны альтернативной партии активистов.

**Маркетинг событий на службе у корпоративной репутации.** Маркетинг событий (CRM) — важнейший инструмент в демонстрации социальной ответственности организации перед всеми заинтересованными лицами. Программы маркетинга событий — это больше, чем просто отражение социального сознания организации. Хорошо проведенный маркетинг событий кампании усиливает корпоративную репутацию. Отличными примерами маркетинга событий являются:

1. *Harley Davidson*, поддерживающие благотворительную кампанию в борьбе с мускульной дистрофией.

2. *Andrex*, английская компания по выпуску туалетной бумаги, связана с *GuideDogs*, предоставляет собак — поводырей для слепых.

Эти программы имеют следующие направления:

- улучшение отношений с потребителями;
- улучшение отношений с поставщиками;
- увеличение количества благожелательных откликов в СМИ;
- поддержание конкурентоспособности;
- внимание к общественным пожертвованиям и к вкладам в прибыль;
- улучшение инвесторских отношений;
- улучшение внутренних коммуникаций;
- усиление репутации в антикорпоративных группах;
- повышение внимания к маркетингу;
- помощь в передаче ценностей бренда;
- возвышение позиции и увеличение продаж.

*Подготовительный этап маркетинга событий* ставит задачи:

- повышение чувства преданности идее или делу;
- выбор хорошего партнера соответствующего профиля и общих ценностей;
- переговоры по контракту: финансы, сроки, ответственность;
- позиционирование программы маркетинга событий и "общей территории";
- понимание характеристик товара, потребителей и характера бренда.

*Основные рабочие этапы нацелены:*

- на изложение четких, привлекательных, целей проводимой кампании;
- определение целевой аудитории, рыночное сегментирование, особенно использование психографических признаков;
- определение бюджета;
- исследования и оценку рисков;
- выделение ключевых сообщений и СМИ для коммуникации;
- определение сроков;
- установление устойчивого лидерства;
- рассмотрение поддержки со стороны Интернета и цифровых медиа;

- информирование всех акционеров и получение поддержки;
- подключение всех СМИ и начало кампании;
- передача общих духовных ценностей бренда;
- обеспечение модернизации процесса;
- напоминание главным акционерам причин и целей кампании;
- подключение партнеров по программе.

*Заключительный этап ориентирован на решение следующих задач:*

- организация "постподдержки" компании;
- благодарность всем ключевым людям и организациям;
- определение "героев";
- представление результатов оценки;
- подготовка выводов и заключений.

Мнение топ-руководителей о репутации фирмы. Ниже приведу результаты опроса 175 руководителей высшего звена ведущих компаний России. В исследовании приняли участие руководители крупнейших российских компаний "ЮКОС", "ТНК-ВР", АФК "Система", "Связьинвест", "Аэрофлот", хорошо известные на потребительском рынке компании "Вимп-Билль-Данн", "Пятерочка", "Росинтер", "Аптечная сеть 36,6", финансовые организации и банки "Тройка Диалог", Альфа-банк, "Авангард", а также "Ингосстрах". Участники опроса представляют компании, суммарный годовой оборот которых превышает 100 млрд долл. США. Большинство респондентов (65%) — это открытые или закрытые акционерные общества, акции более 20% компаний—участников опроса продаются на российском и (или) западном фондовых рынках. Исследование было организовано и проведено агентством по коммуникационным стратегиям *The PBN Company* и компанией по маркетинговым исследованиям IRG в сотрудничестве с ведущим инвестиционным банком "Ренессанс Капитал" и компанией по взаимодействию с инвесторами *Taylor Rafferty*.

Репутация российского бизнеса далека от идеала. Около 23% участников опроса утверждают, что российский бизнес пользуется хорошей репутацией в России, и чуть более одной десятой считают позитивной репутацию российского бизнеса на Западе. Вместе с тем 80% опрошенных руководителей позитивно оценили репутацию их собственных компаний; 70% сказали, что последние два года были для них успешными с точки зрения достижения стратегических целей их бизнеса.

Столь резкий контраст можно объяснить, с одной стороны, некоторым приукрашиванием реальной ситуации в отдельных компаниях, возглавляемых участниками рынка. С другой стороны, по мнению респондентов, на восприятие российского бизнеса в России за рубежом влияет целый ряд субъективных факторов.

Большинство руководителей видят причины плохой репутации в недостаточной прозрачности, плохом корпоративном управлении, слабой защите акционеров, в использовании неэтичных методов ведения бизнеса некоторыми компаниями, темном прошлом многих российских бизнес-структур и сохраняющейся угрозе пересмотра итогов приватизации 1990-х гг.

Многие руководители российских компаний также склонны винить в "репутационных" проблемах нескольких богатейших бизнесменов (олигархов), заслуживших большую часть критики со стороны государства и населения. В то же время большинство респондентов уверены, что "демонизация" наиболее богатых российских бизнесменов наносит ущерб российской экономике.

**Ответственность руководителя.** Результаты опроса показывают, что респонденты осознают важность управления репутацией как одной из важнейших функций руководителя компании, имеющей непосредственное влияние на успешность бизнеса. Почти три четверти опрошенных согласились с утверждением, что репутационный менеджмент является ключевым компонентом достижения стратегических целей компании, и почти 90% сказали, что управление репутацией — одна из основных функций руководителя.

Примечательно, что руководители ведущих российских компаний считают, что корпоративная репутация оказывает большее влияние на доступ компании к внешнему финансированию и ее рыночную капитализацию, нежели на объем прибыли и рентабельность. Это мнение еще раз подчеркивает важность инвестиций в корпоративную репутацию, прежде всего для компаний, проводящих активную политику привлечения капитала на финансовых рынках России и Запада.

Большинство компаний, руководители которых приняли участие в опросе, осуществляют активную инвестиционную политику. При этом респонденты отметили, что инвестиционная активность существенно возрастет в ближайшие два года, а структура используемых внешних источников финансирования будет меняться. В ближайшие два года российские предприятия будут более активно использовать для капитального финансирования корпоративные облигации, прямые инвестиции в акционерный капитал, а также продажу акций на фондовом рынке. Роль кредитов, предоставляемых российскими банками, будет снижаться. Также необходимо отметить, что существенно возрастет роль западного капитала в финансировании российских компаний. Например, ряд опрошенных руководителей декларирует планы по выходу на западный фондовый рынок акций (17%) и корпоративных облигаций (21%) в ближайшие два года. Озвученные планы финансирования по определению предполагают повышенное внимание к вопросам корпоративной репутации и эффективных отношений с инвесторами, особенно в том случае, когда речь идет о привлечении иностранных инвестиций и кредитов.

Руководители компаний осознают необходимость улучшения корпоративной репутации для повышения ее капитализации и облегчения доступа к капиталу, однако многим еще только предстоит внедрить эффективные практики репутационного менеджмента, корпоративного управления и прозрачности ведения бизнеса. В настоящее время активность большинства российских компаний концентрируется вокруг налаживания отношений с медиа и другими целевыми аудиториями, а также спонсорства и акций по улучшению репутации топ-менеджеров компаний. Меньше внимания уделяется стратегическим аспектам управления репутацией, как то: определение рисков для репутации компании и разработка планов управления этими рисками, проведение исследований для измерения репутации и т. д. Лишь немногие компании за последние два года увеличили бюджет на репутационный менеджмент. Вместе с тем планы компаний на ближайшее будущее дают надежду на улучшения в данной сфере. Значительное число опрошенных компаний предпринимают меры, направленные на совершенствование корпоративного управления и раскрытие информации (внедрение международных стандартов отчетности, вхождение независимого директора в совет директоров, внедрение Кодекса корпоративного поведения ФКЦБ). Однако и в данном случае активность компаний могла бы быть выше, принимая во внимание тот факт, что плохое корпоративное управление отмечалось респондентами в качестве главного фактора, негативно влияющего на репутацию российского бизнеса.

Пора трезво взглянуть на вещи. Успех отдельной компании на фоне пренебрежения репутацией бизнес-сообщества в целом не может быть долговечным. Руководители компаний, крупнейшие деловые ассоциации и российское правительство в равной степени ответственны за улучшение реалий и восприятия экономики России, ее финансовых рынков и инвестиционной привлекательности.

## **2.6. Управление репутацией предпринимателя как частного лица**

Не нужно стремиться к "безупречной репутации для всех". Подобные заклинания скорее вызовут подозрения у людей, которым нужно не найти повод для умиления, а принять касающееся вас решение. Формируйте свою репутацию используя баланс сильных сторон и уязвимых мест.

Чтобы понять, нужно сравнить. Чтобы понять специфику управления репутацией предпринимателя, необходимо посмотреть на нее с позиций отличия от репутации, к примеру, политика.

Первое, что бросается в глаза — это различие в масштабах основных репутационных аудиторий. Действующих политиков в десятки тысяч раз меньше, чем предпринимателей. Поэтому каждый политик концентрирует на себе гораздо больше ожиданий со стороны гораздо более емкой и в среднем гораздо более маргинальной аудитории. Деятельность публичных политиков по определению носит виртуальный характер, связанный с удовлетворением потребности аудитории в определенном настроении — с распинанием образа врага, обещанием скорого экономического чуда, страданием грядущей катастрофой и т.д. Зона и механизмы ответственности политиков перед своей репутационной аудиторией весьма размыты. Ожидания же по отношению к предпринимателям более конкретны и относительно адекватны. Причем аудитория здесь наказывает уже не столько моральным осуждением, сколько «рублем» — переходом к покупкам товаров или услуг у конкурентов.

В среде политических пиарщиков весьма распространена точка зрения о том, что подавляющая масса россиян является «быдлом», не способным в условиях быстротекущей информационной кампании к самостоятельной оценке событий — а значит, общественное мнение можно и нужно насиловать любыми шокирующими, болевыми, запредельными с моральной точки зрения приемами. Это весьма высокомерная и самодостаточная публика, любящая похвастать своими сверхвысокими гонорарами за организацию ряда шумных «изнасилований» российского общественного мнения. Они много работают над своим личным имиджем в глазах потенциальных заказчиков, искренне считая своих работодателей таким же объектом манипулирования, как и избирателей. Но подобный подход, сходящий с рук при работе с маргинальной публикой, явно бесперспективен в сфере управления репутацией бизнесменов. Талантливо лицедействующим политикам их электоральная аудитория прощает самый вопиющий обман и полную ахиною заявлений, находя порой удивительнейшие оправдания поведения своего кумира. А общественное доверие к предпринимателю, раз угаснув, обычно уже не воскресает (из этого правила есть весьма немногочисленные исключения, но они не случайны и связаны с последовательной многолетней работой по преодолению сложившегося предубеждения). Позитивная репутация политику критически важна всего один раз в несколько лет (в канун выборов), а бизнесмену — каждый день.

Методы управления репутацией предпринимателя должны быть более внутренне определенными, более строгими, более внешне спокойными и устойчивыми. Одним словом, более уважаемыми.

Успешность распространения репутации определяется концентрацией и грамотно выстроенной последовательностью удивляющих аудиторию моментов. А удивляет прежде всего то, что встречается впервые, а не является типовым повтором. Поэтому продуктивный репутационный менеджмент строится на индивидуальности, относительной неповторяемости разработок.

Не всякая позитивная известность нужна предпринимателю, а только та, которая направлена на оптимизацию его места в системе существующих в бизнесе отношений. Если создавать себе хорошую репутацию «с перебором», то обязательно не сможешь оправдать какие-то завышенные ожидания и сам себе подпортишь репутацию. Репутационное планирование начинается с сегментации потенциальной аудитории и проработки границ целевых аудиторий, за которые не стоит выходить на каждом конкретном этапе, чтобы не создать проблем с переходом неадекватных ожиданий «излишних аудиторий» в раздражение и разочарование.

В отличие, к примеру, от аудиторий синоптиков, вещающих с телеэкранов прогноз погоды, репутационные аудитории предпринимателей — это группы людей, от

которых носитель репутации в чем-то зависит сейчас или может стать зависимым в обозримом будущем. Оценка степени текущей или потенциальной зависимости и будет определять значимость аудитории. После этого нужно разобраться, в чем состоят интересы значимых аудиторий, каковы связанные с этими интересами текущие ожидания и насколько они адекватны.

Далеко не все ожидания следует стремиться оправдывать. Например, есть люди, которые считают бизнес разновидностью воровства общенародных средств, но вряд ли стоит тратить ресурсы на формирование позитивной репутации предпринимателя в глазах «Шариковых». Точно также есть криминальная и коррупционная среда со своими ожиданиями в отношении бизнесменов. Достаточно бессмысленно стремиться быть одинаково приятным для всех. Хотя бы потому, что интересы разных репутационных аудиторий часто оказываются прямо противоположными.

Для бизнесмена можно выделить, по крайней мере, пять основных типов значимых репутационных аудиторий:

- партнеры по собственности, заинтересованные в стабильности и росте своего дохода от инвестиций;
- потребители, заинтересованные в продукции компании, отвечающей их требованиям к соотношению и 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.

Каждая из этих аудиторий располагает теми или иными возможностями испортить жизнь предпринимателю, пренебрегающему их интересами. Поэтому тот, кто искренне считает, что цель бизнеса — это исключительно обеспечение личного обогащения, рискует получить неожиданное обострение своих проблем в самое неподходящее для этого время. В порядке подтверждения подзабытого сейчас марксистского тезиса о том, что жить в обществе и быть свободным от общества нельзя.

Распространенным в российской бизнес-среде является игнорирование предпринимателем проблемы восприятия своих действий персоналом. Дескать, я им плачу деньги — так что они должны принимать меня таким, какой я есть. Но ущерб от такого высокомерного отношения может быть весьма значительным в денежном выражении. Кстати, он не всегда связан с сознательной «мстью» пренебрегаемых сотрудников (скажем, в форме ухода на сторону конфиденциальной информации фирмы). Следует учитывать и возможность стихийно-бессознательных эффектов.

К примеру, недостаток информации о планируемом управлении реструктуризацией РАО «Норильский никель» в свое время вызвал панику среди работников и миноритарных акционеров, а затем резкое падение котировки акций компании на фондовом рынке. Между прочим, оно не было особенно продолжительным, поскольку последующие события подтвердили правильность выбранного новыми менеджерами пути развития предприятия. Просто обоснованность этого курса необходимо было своевременно и психологически грамотно, с уважением к аудитории объяснить. Что и было сделано, правда с некоторым опозданием.

Действительно, руководителю фирмы не стоит уподобляться гоголевским дамам, «приятным во всех отношениях». У каждого энергичного человека есть свои недостатки, переходящие в достоинства, и достоинства, переходящие в недостатки. Такова уж природа лидерства, и ее нужно стильно обыграть в репутационном менеджменте.

Не нужно стремиться к так называемой «безупречной репутации», да еще «безупречной для всех». Подобные заклинания скорее вызывают подозрения у людей, которым нужно не найти повод для умиления, а принять касающееся вас решение. Не становитесь заложником единственного образа (дескать, вы — «простой и в кепке», «Великий и Ужасный и т.д.). В разных ситуациях происходит ротация главной из всех возможных репутационных аудиторий — поэтому не стоит жестко ориентироваться на вкусы только одной группы контрагентов.

Предпринимателю гораздо продуктивнее анонсировать в своей репутации некоторый рельефно акцентированный баланс сильных сторон и уязвимых мест. Причем для эффективного ньюсмейкерства желательно, чтобы эта пропорция достоинств и недостатков не выглядела «фиксированной». Необходимо стремиться к тому, чтобы события, связанные с носителем репутации, позволяли трактовать обсуждаемую фигуру неоднозначно. Если спорить не о чем, то и прорывного, бурного развития репутации не будет.

Для обеспечения гибкости баланса сильных и слабых сторон нужно, чтобы не только каждый понимал «в меру своей тенденциозности», но и видел, что остальные понимают «в меру своей, тенденциозности». Подход, при котором никто не может убедительно заявить, что «абсолютно все об NN исключительно плохого мнения» дает возможность за счет новых событий организовать переход аудитории с пограничной, «некрайней», осторожной оценки к «в среднем более позитивному» мнению.

Поведение человека с абсолютно бесспорной репутацией предсказуемо, тускло, скучно, несобытийно и аморфно. Методика проектирования «разночитаемой» репутации позволяет заранее заложить возможности управления репутацией для роста ее яркости, заметности для аудитории (в том числе, и в кризисный период).

Предпринимателю, оставаясь самим собой, лучше заранее подумать:

за какие «недостатки» его могут невзлюбить сотрудники;

за какие «достоинства» каждый (по крайней мере, ключевой) сотрудник может простить ему эти «недостатки» и сохранить лояльность в трудной для фирмы ситуации.

Для предпринимателя механизмы предотвращения потенциальной мести сотрудников в порядке психологической разгрузки (к примеру, за какую-то прошлую унижительную ситуацию) обычно носят не материально-финансовый, а психологический характер. Не стоит относиться к сотрудникам, как к «маленьким винтикам». Такое невнимание к своей личности Вам могут простить только, если Вы стремитесь к достижению какой-то цели, социально значимой для персонала. Практически все яркие, результативные, а тем более харизматические управленцы — по характеру далеко не сахар. Но им многое прощается окружающими за социальную значимость их миссии, а эпизоды их сумасбродства порой даже превращаются в красивую легенду.

Принцип компенсации позитивными ожиданиями реальных или потенциальных претензий к носителю репутации действует не только в отношении сотрудников, но и в отношении всех прочих значимых аудиторий. Его обычно формулируют как принцип миссии, принцип смысла существования компании для окружающей ее среды. Собственникам и высшим менеджерам фирмы нужно проанализировать потребности, которые удовлетворяет ее продукция, соотнести их с общественными ценностями, с решением проблем развития страны, региона, города или даже ближайшего микрорайона. Функциональная нагрузка миссии как раз и заключается в том, чтобы сориентировать интересы и ожидания тех людей, которые воспринимают компанию (причем как изнутри, так и извне).

Традиционная ошибка при формулировании миссии — отсутствие прямого указания на решение проблем потребителей. Если вы декларируете, что миссия вашей фирмы в том, чтобы обеспечить вам максимальную прибыль или лидирующее положение в своем рыночном сегменте, то этот подход, скорее всего, придаст вашей репутации оттенок самодостаточной заносчивости. Т.е. сработает в минус. Хотели, как лучше, а получилось, как всегда.



На первый план в профессиональном бизнесе выходит комплексная работа, которая включает в себя сбор информации и стратегическую аналитику, разнообразные меры по разъяснению целей, задач, традиций фирмы, формирование корпоративной этики и социальной ответственности бизнеса, всемерное обеспечение стабильной репутации фирмы. Важно подчеркнуть, что эта работа во многом должна быть связана с так называемыми встроенными технологиями. Технологиями, которые органично интегрированы в повседневную организационную культуру компании, а не прилеплены где-то как-то сбоку от нее блоком, ведущим самодостаточный образ жизни.

По сути формирование репутации — это такая же повседневная деятельность, как тщательное ведение финансовой отчетности. Забота о репутации не должна быть реакцией на возникшие проблемы. В рамках стратегического плана развития компании должна быть заранее проработана конфигурация общественных связей, необходимых для развития и защиты репутации от разного рода угроз. Окружающая среда будет реагировать на события внутри фирмы, и компания должна найти адекватную форму своей реакции на значимые общественные события вокруг («мы живем и работаем вместе со своей страной»).

Важнейшим фактором, влияющим на репутацию фирмы и оценку стоимости бизнеса, является степень ее «прозрачности» для целевой аудитории. Стоит обратить внимание на то, что путь Ходорковского к статусу самого богатого человека России начался с приглашения в состав Совета директоров «ЮКОСа» двух американских специалистов, с авторитетом которых считаются на западных фондовых рынках. Одна из аксиом современного бизнеса гласит: активы «недостаточно прозрачной» фирмы на рынке будут значительно недооцениваться. Вслед за Ходорковским это быстро поняли и раскрыли структуру собственности своих компаний Владимир Евтушенков (АФК «Система») и Вагит Алекперов («Лукойл»).

Закрытая экономика сама себя обесценивает. Работа по увеличению «прозрачности» бизнеса для потенциальных инвесторов — это важнейшее направление репутационного менеджмента, ведущее к уменьшению текущей недооценки активов и росту общественной статусности первых лиц компаний.

Правда, здесь придется сделать важную оговорку: развитие прозрачности российского бизнеса для потенциальных инвесторов во многом сдерживает еще и такой фактор, как закрытость и коррумпированность государственного аппарата. Российский бизнес «опущен» низким качеством работы госчиновников. Поэтому в деле ликвидации недооценки всего российского мы недалеко упрыгаем на одной только «ноге», предъявляя претензии лишь к отечественным предпринимателям. Идти к нормальной жизни экономике нужно, шагая двумя «ногами», попеременно и соразмерно повышая то «среднюю» адекватность нашего родного государства в отношении собственных граждан, то «среднюю» адекватность нашего бизнеса в отношении внешней среды.

Лидер бизнеса должен в определенных ситуациях выступать в качестве общественного деятеля, готового к широкому публичному диалогу с различными заинтересованными аудиториями, в том числе, и негативно настроенными. Собственно говоря, если авторитетность и компетентность какого-то предпринимателя в решении определенного круга проблем сколько-нибудь широко признана, то уже независимо от своего формального статуса он получает «невидимые погоны» общественного деятеля — пусть даже в глазах узкой корпоративной среды.

Не думайте, что общественная репутация нужна компании только тогда, когда она дорастет до соответствующих объемов работы и "политического" уровня местного, регионального или федерального разлива. Наоборот, — порой позитивный образ позволяет фирме осуществить прорыв в такую рыночную нишу, на которую она ни в коем случае не могла бы рассчитывать без опоры на общественное мнение.

## 2.7. Методы оценки репутации компаний

В России наиболее известным начинанием в сфере изучения репутации был рейтинг, несколько лет публиковавшийся журналом "Эксперт". Аналитики журнала исходили из того, "что большинство используемых на Западе параметров в российских условиях не годится". По их мнению (1997 г.), в российских реалиях репутация зависит от:

- квалификации руководства;
- успехов на внутреннем и внешнем рынках;
- финансовых успехов;
- лидерства в своей отрасли;
- успешного привлечения инвестиций;
- хорошо распознаваемого имиджа;
- успеха в продвижении своей торговой марки;
- умения наладить контакты с общественностью.

Но вклад отдельных компонентов в репутацию компании неодинаков. Более того, со временем изменяются как наиболее значимые для репутации стороны деятельности компаний, так и соотношения между ними. Это наблюдалось авторами "Эксперта" лишь в одной из целевых корпоративных групп - группе топ-менеджеров. Позиции же, которым отдают приоритет в создании репутации компании другие аудитории, могут значительно отличаться от тех, что выбраны этой группой. Поэтому при составлении рейтинга репутации, основанного на мнении нескольких целевых аудиторий, следует изучить, что для каждой из них является наиболее важным в понимании репутации и как соотносятся между собой эти компоненты.

Преодолеть ограниченность методики "Эксперта" удалось компании АМСКОМ, разработавшей методику определения репутации, одинаково пригодную для банков, страховых и других финансовых компаний (а впрочем, и для компаний иного профиля).

Целью этого рейтинга являлось сравнительное изучение репутации банков или страховых компаний у основных целевых аудиторий и представление полученных данных в форме таблицы, в которой место страховой компании определялось бы интегративным числовым параметром, характеризующим репутацию компании.

Методика рейтинга основывалась на анализе целевых аудиторий банков и страховых компаний и выделении подлежащих исследованию общих и групповых критериев для оценки репутации. Вследствие этого разные компоненты репутации оказывались не одинаково важны для каждой из подгрупп.

Исследователями выделялись базовые критерии, которые характеризуют услуги и продукты банка или страховой компании, по таким ключевым показателям, как цена, качество, соотношение цена/качество.

К ситуативным критериям были отнесены компоненты репутации, связанные с оценкой социальной ответственности компании, включая корпоративную этику, корпоративную политику в отношении общества, реализуемые экологические подходы, принципы корпоративного управления, вопросы соблюдения прав поставщиков и потребителей, политику в отношении персонала.

Базовые и ситуативные критерии важны для всех целевых аудиторий. Вместе с тем для каждой из групп корпоративной аудитории характерны свои критерии, которые авторы называли специфическими.

Методика АМСКОМ предполагает интервьюирование представителей каждой целевой аудитории исследуемых компаний по каждому из факторов, а также расчет интегрального рейтинга.

Еще одним подходом к оценке репутации компаний стал пресс-рейтинг репутации, разработанный специалистами Национального института изучения репутации. В этом случае оценка репутации компаний (включая ведущие банки) производилась на

основе контент-анализа прессы. При этом авторы исходили из того, что пресса является одним из важнейших каналов распространения информации, трудно переоценить ее влияние на формирование репутации компании. Поэтому оценка того, как с точки зрения репутации компания представлена в прессе сегодня, обернется ее завтрашней репутацией в реальной жизни.

Оценка репутационного имиджа компаний производилась по основным компонентам репутации.

1. Позиционирование компании на рынке.
2. Оценка методов реализации целей и задач.
3. Практика работы на рынке.
4. Размеры компании и расширение ее деятельности.
5. Финансовые показатели и финансовая стабильность.
6. Успехи на внутреннем рынке.
7. Успехи на внешнем рынке.
8. Клиенты и партнеры компании.
9. Продукты и сервис.
10. Авторитетность и квалификация руководства.
11. Квалификация специалистов.
12. Престижность работы в компании, рабочая атмосфера.
13. Наличие хорошо распознаваемого имиджа.
14. Социальная ответственность.

Таким образом, пресс-рейтинг репутации показывал, как выглядит та или иная компания в прессе с точки зрения наиболее важных для ее репутации моментов деятельности.

Интересные результаты дало сравнение пресс-рейтинга репутации, выполненного сотрудниками НИИР в последнем квартале 2000 г., с данными опросного рейтинга журнала "Эксперт", опубликованного в феврале 2002 г. и отражающего состояние дел на 2001 г. Совпадение результатов оказалось достаточно хорошим. Перекрытие по сотне лидеров было 50%. При включении же в рассмотрение компаний, входящих в дополнительные таблицы "Эксперта" (в которых были названы не самые известные компании с высокой репутацией), степень совпадения приближалась к 80%.

Иными словами, в принципе анализ прессы даже за достаточно короткий период (квартал) позволяет дать адекватную оценку репутации компании в обществе, что весьма важно, так как произвести контент-анализ довольно просто и недорого.

Достоинством пресс-рейтинга репутации является также возможность анализа по широкому перечню репутационных параметров, тогда как при опросных рейтингах число анализируемых компонентов (исключая рейтинг компании АМСКОМ) колеблется от 4 до 7. Компании, занимающейся выстраиванием собственной репутации, такой анализ позволяет получить представление о своем репутационном профиле и своевременно вносить коррективы в коммуникационную политику.

Перспективность пресс-рейтингов для оценки репутации и делового имиджа банков давно уже признана банковскими аналитиками.

### **3. Управление имиджем**

#### **3.1. Понятие имиджа. Предмет и функции имиджелогии**

В переводе с английского слово "имидж" — означает образ, отражение, подобие, изображение. В самом же деле — это непосредственно или преднамеренно создаваемое **визуальное впечатление** о личности или социальной структуре. Именно впечатление, а не оценка как рациональный факт деятельности сознания. Имидж чаще всего закан-

чивается такой предварительной операцией нашего познания, каковой признано **представление**. Имидж, как правило, «располагается» в низших этажах нашей психики – в подсознательной её сфере или в пластах обыденного сознания, в чём и состоит его необычайная доступность для восприятия людьми и цепкость присутствия в их сознании. Если об имидже говорить как о конкретной психологической продукции, то он выступает как социальная установка, как ценностный стереотип, как модный символ. Это ореол, создаваемый мнением социальной группы, демографического слоя и собственными усилиями человека. Согласно толковому словарю, имидж — это искусственная имитация или преподнесение внешней формы какого-либо объекта и особенно лица. Он является мысленным представлением о человеке, товаре или институте, целенаправленно формирующимся в массовом сознании с помощью паблисити, рекламы либо пропаганды. Блез Паскаль писал, что существуют два способа воздействия на людей: «способ убеждать» и «способ понравиться». Из них последний наиболее эффективный – утверждал он, сожалея, что не владеет им в должной мере.

Проблемой имиджа и технологий его реализации занимается научно-прикладная отрасль знаний под названием имиджелогия. В полном смысле слова наукой данный вид знания назвать трудно, так как имиджелогия не решает познавательных целей и задач. Главное предназначение имиджелогии – при помощи научной рациональности обосновать как создавать привлекательный имидж, как выстраивать модели достойного поведения, адекватные тем жизненным ситуациям, в которых мы оказываемся. Кроме того имиджелогия пытается научно предсказать, спрогнозировать результаты деятельности имиджмейкера – специалиста по имиджу. Имиджелогия – это технология воздействия.

Хотя понятие «имидж» давно на слуху, первыми на научной основе начали работать с ним экономисты, занимающиеся предпринимательством. Американский экономист Болдуинг в 60-х годах XX века ввел в деловой оборот это понятие и обосновал его полезность для делового преуспевания. Затем имидж, как специфический феномен, был взят на вооружение нарождающейся политологией, специалисты увидели в нем важное направление своей работы. Психологическое обоснование имиджирования стало объектом и предметом исследования социальных и политических психологов. Владея знаниями законов процесса социальной восприятия и субъектного осознания внешнего образа, они придали этой проблеме теоретико-прикладное обоснование.

Несколько слов следует сказать об имиджмейкерах и имиджмейкинге. Имиджмейкер — это специалист-практик по конструированию имиджа личности и корпорации, различных деловых и политических структур, например, политической партии или общественной организации. Имиджмейкинге – это процесс практического создания имиджа, опирающийся на знания и личного опыта имиджмейкера. Основное отличие имиджмейкинга от имиджирования заключается в методологическом подходе. В первом случае – это накопленные знания путем проб и ошибок, во-втором – результат научного изучения.

Можно сказать, что приемы имиджмейкинга были известны еще с древности, хотя тогда они назывались иначе. К примеру, Древний Египет, времена фараона Эхнатона (Аменхотеп IV) и его знаменитый солнцепоклоннический переворот. Кампания была организована по всем правилам современного PR. Жрец Эйе, которого сегодня мы могли бы назвать "главным имиджмейкером" кампании, разделил ее проведение на несколько этапов. Сначала — введение имени бога солнца Атона в итулатуру фараона, что, по сути, было презентацией идеи, а точнее ее позиционированием. Затем — перенесение столицы в другое место и посвящение ее Атону, что определялось невозможностью внедрения новой идеи на старом месте, пронизанном древними традициями. Вслед за этим произошло введение культа солнечного диска по всему Египту. И, нако-

нец, когда, по мнению организаторов кампании, население было готово последовал запрет культа старых богов. Однако, введение единобожия в Древнем Египте не удалось. После смерти фараона, последовавшей на 33-м году жизни. Египет вернулся к старым богам, так как не были учтены социальные потребности и не проработана в достаточной мере специфика менталитета египтян. Профессионалы знают, что важно не только обозначить новое имя или традицию, но и закрепить их в сознании масс.

Приемы и инструменты, которыми сегодня пользуются практикующие имиджмейкеры и PR-специалисты – это результат многовекового практического опыта работы с массами. В XX веке накопленные эмпирические данные были обобщены и систематизированы научно в рамках имиджологии.

Сегодня имиджология представлена различными направлениями, выделяемыми по сферам приложения знаний – это управленческая, предпринимательская, политическая, педагогическая, медицинская, средств массовой информации, банковская, сервисная, военная, юридическая, дипломатическая и т.д.

В качестве основного предмета изучения мы особо остановимся на управленческой имиджологии. Управленческая деятельность, значение которой непрерывно возрастает, – это деятельность, проникающая во все сферы человеческой жизнедеятельности, а те, кто ею занимаются, обязаны обладать достойным имиджем. Какое-либо отступление от этого требования следует рассматривать как профессиональное несоответствие этой деятельности.

Подобная специализация предполагает разработку теоретико-прикладных подходов к созданию индивидуального и корпоративного имиджа в различных сферах общественной жизни и профессиональной деятельности, создание пакетных имидж-технологий для оказания клиентам соответствующих услуг. Например, по созданию имиджа персонала фирмы и руководителей, деловой структуры в целом. В уставе Лиги профессиональных имиджмейкеров записано: своей главной задачей Лига признаёт оказание помощи россиянам в визуальной эстетизации их облика. Решение этой задачи – один из подходов к созданию привлекательного имиджа России как цивилизованного государства.

Целесообразно разделять имидж на *корпоративный* (имидж семьи, компании, предприятия, учреждения, политической партии, общественной организации, страны, нации, государства) и *индивидуальный* (имидж политика, бизнесмена, артиста, руководителя, лидера общественного движения и т.п.). Содержание и механизмы формирования этих имиджей будут различны, но они связаны.

И в том и в другом случае, т.е. по отношению к организации и индивиду (личности), можно говорить об имидже *внешнем и внутреннем*. Внешний имидж организации – это её образ, представление о ней, формирующееся во внешней, окружающей её среде, в сознании «контрагентов» этой организации – клиентов, потребителей, конкурентов, органов власти, СМИ, общественности. Внешний имидж индивида складывается из различных форм вербального, визуального, этического, эстетического выражения и поведения, а субъектом являются те люди, которые вступают с ним в прямой или опосредованный контакт.

Важный раздел имиджологии посвящён **функциям имиджа**. Функции – это активные формы проявления сущности и содержания конкретного феномена. Можно обозначить две группы функций имиджа.

#### **Ценностные функции имиджа:**

*Личностно возвышающая.* Благодаря созданию вокруг личности ореола привлекательности, она становится социально востребованной, раскованной в проявлении своих лучших качеств.

*Комфортизация межличностных отношений.* Суть этой функции в том, что обаяние людей объективно привносит в их общение симпатии и доброжелательность, а потому нравственную меру терпимости и такта.

*Психотерапевтическая.* Суть её в том, что личность, благодаря осознанию своей индивидуальной незаурядности и повышенной коммуникабельности, обретает устойчивое мажорное настроение и уверенность в себе.

#### **Технологические функции имиджа:**

*Межличностной адаптации.* Благодаря правильно избранному имиджу можно быстро войти в конкретную социальную среду, привлечь к себе внимание, оперативно установить доброжелательные отношения.

*Высвечивания лучших личностно-деловых качеств.* Благоприятный имидж даёт возможность зрительно представить наиболее привлекательные качества человека, позволяя соприкасающимся с ним людям познавать именно эти черты, вызывающие симпатию или доброе расположение.

*Затенения негативных личностных характеристик.* Посредством макияжа, диеты, одежды, аксессуаров, причёски и т.д. можно отвлечь людей от тех недостатков, которыми обладает человек.

*Организация внимания.* Привлекательный имидж невольно притягивает к себе людей, он импонирует им, а потому они психологически легче располагаются к тому, что он говорит или демонстрирует.

*Преодоления возрастных рубежей.* Искусно владея технологией самопрезентации, что конкретно проявляется в удачном выборе моделей поведения и исполнении различных ролей, можно комфортно себя чувствовать в общении с людьми разного социального положения и профессионального статуса, не сковывая себя «комплексом» собственного возраста.

Знание технологических функций имиджа предлагает широкое практическое его использование.

Исследователи предлагают три возможных подхода к классификации имиджа: *функциональный*, при котором выделяют разные его типы, исходя из различного функционирования; *контекстный*, при котором эти типы находятся в разных контекстах реализации; *сопоставительный*, при котором сравнивают близкие имиджи.

Ф. Джеккинз, сторонник функционального подхода, предлагает следующие типы имиджа:

1. *Зеркальный* – имидж, свойственный нашему представлению о себе.
2. *Текущий* – вариант имиджа, характерный для взгляда со стороны.
3. *Желаемый* – тип имиджа отражает то, к чему мы стремимся.
4. *Корпоративный* – имидж организации в целом, а не каких-то отдельных подразделений или результатов её работы.
5. *Множественный* – вариант имиджа образуется при наличии ряда независимых структур вместо единой корпорации.

*Контекстный* подход к имиджу означает, что он должен носить целостный, согласованный характер, учитывать условия реализации, а отдельные черты – не противоречить друг другу. Системный характер имиджа позволяет по одной видимой черте вызывать в массовом сознании сопутствующие характеристики. При этом необязательно ставить задачу завоевания всеобщей любви.

Английская исследовательница Э. Сэмпсон, говоря о личностном имидже, выделяет в зависимости от сочетания внешних и внутренних факторов три вида имиджа: самоимидж, воспринимаемый имидж и требуемый имидж. Эта типология отражает взгляд на имидж с разных позиций: со стороны своего «я» и со стороны других людей, со стороны реалий и со стороны желаний.

*Самоимидж* вытекает из прошлого опыта и отражает нынешнее состояние самоуважения, доверия к себе.

*Воспринимаемый имидж* – это то, как нас видят другие. Естественно, что эта точка зрения может отличаться от предыдущей. Мы часто не знаем, как к нам относятся на самом деле, как реально о нас отзываются.

*Требуемый имидж* означает, что ряд профессий (ролей) требует определённых имиджевых характеристик. В некоторых случаях этому способствует тип одежды. Военная форма, судебная мантия, царская корона – всё это имиджевые знаки, указывающие на исполнителей конкретных ролей, они как бы входят в требуемый набор символов, необходимых для исполнения этих ролей.

Некоторые исследователи в качестве самостоятельного выдвигают тип *харизматического имиджа*. Понятие харизмы, харизматического руководителя ввёл классик социологии М. Вебер. Он писал: «Преданность харизме пророка или вождя на войне, или выдающегося демагога в народном образовании или в парламенте как раз и означает, что человек подобного типа считается внутренне «призванным» руководителем людей, что последние подчиняются не в силу обычая или установления, но потому, что верят в него. Правда, сам «вождь» живет своим делом, «жаждет свершить свой труд», если только он не ограниченный и тщеславный выскочка. Именно к личности вождя и ее качествам относится преданность его сторонников апостолов, последователей, только ему преданных партийных приверженцев».

Ныне, благодаря развитию средств массовой информации, особенно телевидения, сохранить и удержать харизму затруднительно, так как она в значительной мере покоится на закрытости, на приписывании «вождю», «герою» не существующих у него качеств. Однако появляется новое – харизматичностью наделяют лидера, используя его максимальную открытость публике (пример президент, поп-звезда).

*Закрытый* имидж тоже можно отнести к списку возможных имиджей. Он был характерен для многих советских руководителей. Каждый человек мог вписать в этот имидж те черты, которые сам считал для себя убедительными – как «черная дыра» он готов был принять все. И чем меньше информации будет иметь аудитория, тем серьезнее и значительнее начинает выглядеть фигура такого руководителя (недавний пример загадочный Ким Чен Ир, молчаливо и невидимо проследовавший на бронепоезде через всю Россию для встречи с президентом В.В. Путиным).

В зависимости от сфер деятельности, от различного социального контекста, в котором формируется имидж, можно выделить *имидж в политике (и политиков)*, *имидж бизнеса*, *имидж масс-медиа (имидж поп-звезд)*, *имидж организации*, *имидж страны*. Эти имиджи различаются и по содержанию, и по механизмам их формирования, и по формам проявления.

Итак, формирование имиджа может и должно быть включено в систему рационального социального управления, так как здесь скрывается широкий пласт еще неиспользованных управленческих резервов. Не все практические работники, руководители осознали значение имиджа в деле презентации себя, своих фирм и организаций контрагентам и общественности, многие продолжают действовать по известному рекламному слогану: «Имидж – ничто, жажда – все!». И проигрывают в конкурентной борьбе.

### **3.2. Персональный имидж, особенности его формирования**

Прежде всего, необходимо определиться с тем, что же такое персональный имидж. В самом общем виде персональный имидж определяют как знаковую характеристику личности. Это субъективный образ личности, который воспринимается окружающими. Формирование и изменение имиджа возможно в результате изменений и комбинаций следующих компонентов:

- объективные внешние данные личности (физиогномика, мимика, моторика, тембр голоса);
- поведенческие особенности (манера и стиль речи, стиль одежды, походка и т. д.);
- социальные и профессиональные характеристики (образование, социальный статус, профессия);
- самовосприятие (как личность воспринимает себя в контексте окружения);
- восприятие референтными группами, то есть группами, с которыми личность взаимодействует без посредников (в качестве посредников выступают СМИ);
- публичный образ, созданный с помощью посредников – средств массовой коммуникации. Публичный образ, обычно ориентирован на целевые группы, с которыми личность не вступает в непосредственной взаимодействии.

О персональном имидже можно говорить как о личностном имидже, как о сочетании ряда внешних и внутренних факторов, задающих самоимидж, воспринимаемый имидж и требуемый имидж. Самоимидж вытекает из прошлого опыта и отражает нынешнее состояние самоуважения. Воспринимаемый имидж – это то, как видят нас другие. Требуемый имидж – это имидж, который требует определенных имиджевых характеристик от ряда профессий: военная форма придает авторитетность, судебная мантия отделяет от обыденности бытия.

Индивидуальный имидж – это имидж индивидуального субъекта, в основе формирования которого центральное место занимают символы, которые выражают индивидуальные качества субъекта. Выделяют два типа индивидуального имиджа:

1. Имидж, ориентированный на самоощущение. Он направлен на изменение Я-концепции индивида в направлении ее приближения к идеальному Я и тем самым к повышению самооценки и улучшению самоощущения индивида. Основной функцией этого вида имиджа является функция психической защиты (помогает скрыть свои недостатки, внушить другим желаемое представление о себе).

2. Имидж, ориентированный на восприятие. В его основе лежит работа с некоторыми устойчивыми коммуникативными установками, ожиданиями и требованиями к партнеру по общению в соответствующей ситуации, присущие коллективному сознанию.

Итак, персональный имидж – это образ личности в глазах окружающих, который возникает стихийно или формируется специально на основе уже имеющихся отличительных качеств и черт личности. Конечно, персональный имидж можно построить и на основе создания принципиально новых особенностей, черт, мировоззренческих позиций, но лучше опираться на то, что уже есть, потому что субъект имиджа будет выглядеть более естественно.

Основными функциями персонального имиджа являются:

1. Функцию социального тренинга: создавая имидж, человек сознательно или стихийно корректирует собственные проявления, приспособляя их к выполнению групповых ролей.

2. Иллюзорно-компенсаторную: имиджи позволяют как бы «поиграть в несбывшееся», компенсировать стереотипность обычной жизни.

3. Социально-символического опознавания: посредством имиджа индивид демонстрирует членам группы свою готовность к социальным интеракциям и выполнению соответствующих ролей, со своей стороны, другие члены группы благодаря имиджу опознают в индивиде потенциального партнера.

Таким образом, мы видим, что формируемый имидж влияет на своего носителя, в какой-то степени определяет изменения субъекта, становясь частью его личности. Процесс влияния конструируемого образа на те представления человека о себе, которые у него есть, происходит всегда, но чем больше разница между создаваемым имиджем и характеристиками субъекта, тем сложнее его сформировать. Это и есть основная про-



блема построения персонального имиджа. В чем же специфика его формирования?

Любой персональный имидж отличается стереотипностью, следовательно, он не должен нести большую смысловую нагрузку, должен быть эмоциональным, образным и доступным для понимания. Люди, исходя из своих ожиданий, склонны приписывать желаемые черты субъекту имиджа, достраивать его. Имидж – это только некий «полу-фабрикат», шаблон, который нуждается в «дописывании», то есть прорисовке индивидуальных черт и особенностей. Поэтому необходимо оставлять аудитории, на которую направлен имидж, возможность для домысливания, только не пускать ее на самотек и по возможности контролировать и следить за реакциями на сформированный образ.

Персональный имидж, связан с прошлым опытом, поэтому при формировании каких-то новых характеристик и особенностей необходимо использовать и учитывать прошлые и ныне существующие, а так же обязательно согласовывать их.

Слишком много времени будет занимать составление углубленного и достоверного портрета субъекта, а в итоге может оказаться, что этот портрет, как и его носитель не отвечает ожиданиям аудитории, поэтому этот портрет и заменяют имиджем, то есть некоторым знаковым заменителем, отражающим его основные черты. Самое главное, чтобы имидж как некоторая единица коммуникации должен быть убедительным и настолько сильно воздействовать, чтобы аудитория действительно поверила субъекту имиджа.

Поскольку, имидж является некоторым шаблоном, то при его формировании должен обязательно присутствовать элемент уникальности, иначе он не будет завершенным. В персональном имидже как носителе символической структуры, в первую очередь должны присутствовать элементы, выражающие индивидуальные качества субъекта имиджа.

Основное отличие персонального имиджа от других видов имиджа в том, что это, прежде всего имидж человека, следовательно, именно он больше всего связан с процессами социальной перцепции. С психологической точки зрения имидж – это еще и «взгляд другого», восприятие субъекта имиджа другими людьми.

Социальная перцепция – это восприятие, понимание и оценка людьми социальных объектов, других людей, социальных групп, общностей. Это восприятие социально обусловлено, в него включено не только то, что есть на данный момент, но и прошлый опыт, установки и пр. В частности, в процессе такого восприятия происходит смысловая оценочная интерпретация объекта, в том числе и причинная (каузальная атрибуция), имеет место взаимовлияние, эмоциональное отношение. Восприятие и понимание человека человеком характеризуется следующими моментами:

- формируется чувственный, эмоционально окрашенный образ;
- образ целостный, контактный, хотя и субъективный;
- образ осмысленный, то есть включающий общественные знания о данной категории людей;
- образ связан с психологическими установками;
- играет немаловажную роль внешний облик, возраст, профессия, оформление внешности, ролевые функции.

Как эти характеристики можно использовать для формирования эффективного персонального имиджа? Делать это следует с опорой на следующие закономерности социальной перцепции. В частности, учитывать, что образ:

1) должен быть чувственным, эмоционально окрашенным, то есть необходимо, чтобы претендент производил сильное впечатление, чтобы о нем «заговорили». Это достигается, во-первых, соответствием личностных черт социальным ожиданиям; яркими, реалистично воспринимаемыми обещаниями; умением оказывать влияние на людей, личным превосходством;

2) отличается целостностью, непротиворечивостью, «сбалансированностью»;

3) строится так, чтобы была возможность его осмысления, а это достигается знаниями о данной категории людей. Акцентирование внимания на тех или иных чертах биографии позволяет «управлять» осмысленностью имиджа;

4) включает в себя психологические установки. Они играют огромную роль в межличностном восприятии и оценивании, а потому должны формироваться самим кандидатом, его сторонниками и неопитами, средствами массовой информации. И здесь можно использовать факты биографии, достижения, отношения, свидетельскую рекламу и пр.;

5) связан с социальными ролями, эффект усилится, если они будут связаны с позитивным мифотворчеством.

Итак, мы рассмотрели понятие персонального имиджа, а так же специфические моменты, которые необходимо учитывать при его создании.

Теперь следует остановиться на основных этапах его формирования. В процессе построения имиджа выделяют следующие важные этапы:

I этап – это изучение личностных характеристик, качеств, составление «Я-концепции» с помощью тестов, технологий. Работу над имиджем следует начинать с формирования душевных, нравственных качеств, подчинения общечеловеческим ценностям и законам общественного развития. Пленять сердца может только личность, опирающаяся на достоинства и благопристойное поведение. На начальном этапе осуществляется сбор информации об идеальном образе, который избрали в качестве эталона в процессе имиджирования.

II этап – подбор характеристик, соответствующих роду или виду профессиональной деятельности. Если формируется имидж руководителя, то подбираются и культивируются качества лидера: ответственность, дисциплинированность, организованность, информированность, смелость. Прорабатываются такие сферы, как окружение, друзья, семья, спорт, здоровье. Кроме того, имидж создается и личностными чертами человека: предприимчивостью, творческим типом характера, целеустремленностью, а самое главное – верой в успех и свои силы. О человеке судят на основании того, что он делает, как он выглядит, что он говорит и как он говорит.

III этап является работа над внешним видом. А для этого необходимо знать свое лицо, себя, чтобы умело подобрать макияж (всегда будет модно то в выборе косметики, что естественно), выбрать прическу. Определенное значение имеет выработка собственного стиля в одежде. Привлекательный внешний вид, непринужденные манеры поведения, гармония в телосложении, благородные привычки, обаятельная улыбка произвольно очаровывают окружающих. Все это требует кропотливого труда над созданием себя, своего облика, отработки правил поведения.

IV этап – работа над совершенствованием коммуникативных качеств (речь, умение общаться, выступать перед аудиторией независимо от того, какой имидж мы формируем: подчиненного или менеджера). Вписывать в имидж актерские данные. Если необходимо, развивать умения увлекать аудиторию, заинтересовать слушателя, разрядить напряженную обстановку шуткой.

Необходимо отметить, что существует множество моделей имиджа, в основе которых лежит некоторая структура имиджа или набор характеристик, над которыми необходимо работать. Рассмотрим некоторые из них. Все эти модели разрабатывались в основном при создании эффективного имиджа политических деятелей. Но большинство из них настолько упрощенные и абстрактные, что в целом их можно применить при построении персонального имиджа любого человека, просто при этом варьировать набор необходимых характеристик и особенностей внешнего облика и других особенностей.

**Модель многосложного имиджа.** Имидж человека сочетает в себе ряд частных имиджей. Он должен носить целостный характер, все его черты согласованы, не проти-

воречат друг другу. Современная наука построения имиджа, как целостного образа, выделяет следующие разновидности частных имиджей:

1. *Имидж среды обитания*. Принцип его формирования: чуть лучше, чем у других, если бюджет позволяет это выполнить. Вместе с тем слишком дорогая мебель на фоне здания, требующего капитального ремонта, способствует созданию негативного имиджа.

2. *Габитарный* (от лат. *habitus* – внешний облик) имидж. Принцип составления его: учет особенностей внешности человека, его телосложения, конституции, осанки, наружного вида, его лица, одежды, прически, тела, походки.

3. *Деловой имидж*. О человеке можно судить по тем вещам, предметам, которые он создал сам. У менеджеров предприятия – это деловые бумаги. Важно учитывать и форму, и содержание. Известно, что большинство выдающихся деловых людей, которые внесли значительный вклад в историю, в реальной обстановке бывали строги, организованны, иногда и педантичны.

4. *Вербальный имидж* – мнение, формируемое в процессе речевого общения (устного или письменного). Теоретики предлагают способы формирования вербального имиджа: «разговаривать, а не говорить», «говорить то, что хотят услышать», «провоцировать улыбку», использовать нормированную речь, одобряемую обществом.

5. *Невербальный, поведенческий имидж* создается на основе изучения и учета воздействия жестикуляции, мимики, положения тела в пространстве. При становлении положительного имиджа необходимо сдерживать то поведение или действия, которые выдают негативные стороны характера, и преподносить те, что доставляют удовлетворение партнеру по общению.

Еще одна модель, где выделены показатели имиджа трех уровней:

1. Показатели внешнего облика: природные данные плюс их умелое использование с целью произвести приятное впечатление с помощью одежды, прически, косметики.

2. Психологические свойства индивидуального, личностного и социально-психологического характера: коммуникативность, эмпатия, красноречие и пр.

3. Социальные задатки: все, что связано с профессиональным и жизненным опытом личности и отражается в соответствии поведенческих реакций запросам времени и общества.

Таким образом, мы видим, что все составляющие формируемого имиджа можно разделить на несколько основных групп:

- поведенческие характеристики (вербальные и невербальные);
- характеристики внешнего облика;
- личностные характеристики и профессионально важные качества;
- взаимоотношения с окружающими (избирателями, потребителями, клиентами);
- представления о носителе имиджа, формируемые СМИ и прочими источниками информации.

Исходя из этого, можно выделить 2 основных аспекта имиджа:

1) внешний – взаимосвязи и отношения субъекта имиджа с окружающими, оценка образа субъекта имиджа теми, кто его воспринимает. То есть, это любые взаимодействия со средой.

2) внутренний – выявление и расстановка акцентов на значимых качествах субъекта имиджа, его поведении, внешнем облике.

Рассмотрим логику формирования персонального имиджа на примере рационализации процесса выбора одежды для делового человека.

**Облик делового мужчины.** Что такого особенного есть в облике делового мужчины, что притягивает к нему людей и отличает его от других? Деловой человек должен своим обликом «излучать» солидность, уверенность, порядочность, деловитость, собранность и серьезность.

В имиджологии считается, что манера одеваться может повлиять на успехи мужчины в деловой сфере, а правильно выбранный костюм способствует созданию эффективной рабочей атмосферы.

Например, работнику банка, скорее всего, придется выглядеть консервативно и каждый день носить галстуки и костюмы. Консерватизм в одежде подчеркивает стабильность финансовой системы ее надежность, долговременность и неизменность (т.е. отсутствие измены, предательства) партнерских отношений. Кроме того классический стиль наводит на мысль об эталонности, образцовости корпорации, серьезности в отношениях работников как между собой, так и с клиентами. Однако мало надеть классический костюм, необходимо еще и продемонстрировать эстетический вкус в одежде. Необходимо добиться, чтобы все гармонировало по расцветке и цветовой гамме, да еще отражало корпоративную специфику. Такая щепетильность в облике укажет на порядочность (т.е. стремление к порядку), внимание к мелочам и аккуратность, что является крайне важным в финансовой сфере.

В консервативной классической одежде, прежде всего, следует обратить внимание на цвет костюма и на ткань. Наиболее подходящими считаются синие, сине-серые и серые тона. Преимущество темно-синего и серого в том, что эти цвета не отвлекают внимание и производят более мягкое впечатление, поэтому они подходят для так называемых "переговорных костюмов". Многие плотные мужчины предпочитают темный цвет костюмов, так как темное скрадывает полноту. Однако черный костюм все-таки более уместен для вечера. Не забывайте черный цвет в европейской культуре это цвет смерти, отрешенности от мира, отчужденности, он скорее может отпугнуть, чем привлечь. Неприемлем для делового костюма белый цвет, даже летом. Белый цвет – это цвет отдыха, а не работы. Человек в белом располагает к легкому и не деловому общению. Последнее время стали обращаться и к коричневому, который в XX веке был "в опале" из-за того, что в прошлом коричневый был цветом форменной одежды прислуги и военных. Однако следует обратить внимание на то, что к коричневому костюму подходят только коричневые ботинки и далеко не всякий галстук и рубашка. Важно и то, из какой ткани сшит костюм. Зимний костюм должен быть из чистой шерсти, а летний — из легкой ткани: шерсти с добавлением шелка, льна и вискозы, а также синтетических волокон, благодаря которым ткань становится несминаемой.

Небольшая, но важная деталь — пиджак должен быть всегда застегнут во время ходьбы, и когда вы стоите, а также во время любых официальных мероприятий. Это придает вид собранности, внимательности и аккуратности. При этом на однобортном пиджаке может быть застегнута верхняя пуговица, если их две, или средняя, если их три. На двубортном должны быть застегнуты все пуговицы. Расстегнутый пиджак указывает на открытость, расслабленность, небрежность, рассеянность.

Важно определиться с цветом рубашки, она может влиять на восприятие окружающих личности. Светлая рубашка располагает к общению, придает характер открытости и легкости. Темный цвет придает оттенок замкнутости, сдержанности, невозмутимости. В имиджологии замечено, что человек одетый в черную рубашку в сочетании со светлым костюмом может вызвать у окружающих ощущение тревоги, и даже страха.

Хотите расположить к себе оденьте белую или светлую рубашку: слоновой кости, голубой, бежевой. Чтобы добавить строгости в белый цвет, можно использовать рубашки в тонкую клеточку или едва заметную полоску. В деловой обстановке не рекомендуются любые пестрые, откровенно полосатые или клетчатые, а также трикотажные рубашки. Считается элегантным, если манжеты рубашки видны из-под рукава пиджака примерно на 1,5-2 см. Носить рубашки с коротким рукавом в деловой обстановке не принято. Короткие рукава это признак лета и отдыха. Открытое тело это признак обнаженности, в какойто степени первобытности (дикости), тогда как одетое тело воспри-

нимается как символ цивилизованности и культуры. Однако в летний период, в очень жаркую погоду допускается (в зависимости от ситуации) однотонная рубашка с коротким рукавом и галстуком.

От того, как подобраны рубашка и галстук, меняется общий вид любого костюма. Галстук должен сочетаться с рубашкой или немного контрастировать с ней, но не дисгармонировать с костюмом. Длина и ширина галстука должна соответствовать моде. С конца XX века принято носить галстуки доходящие до пояса, чуть прикрывающие пряжку ремня. Галстук – это, прежде всего, узел, который является символом собранности и подтянутости личности. Вытянутый в линию как стрелки часов галстук придает телу симметричный геометрический облик, придавая фигуре логический облик. Недаром он является частью одежды у людей науки, адвокатов, политиков, то есть личностей, связанных с рациональным типом поведения. Люди творческие часто носят галстук бабочка, подчеркивая этим иррациональный креативный полет своих мыслей. Костюм и рубашка без галстука – такой вид, как правило, имеет техническая интеллигенция (инженерный состав промышленных предприятий), подчеркивая свое промежуточное положение между рабочими и управленческим звеном.

Обувь следует выбирать общепринятой формы — добротную, кожаную, закрытую. Лакированная обувь указывает на стремление блеснуть, ее надевают только с фракком или смокингом. Черная обувь подходит к любому костюму, кроме бежево-коричневых. Носки должны быть темного цвета, длинные и без единой морщинки. Если вы закинете ногу за ногу, ваши собеседники должны лицезреть не вашу голую волосатую ногу, а безупречные носки.

Не забудьте об аксессуарах, которые подчеркнут ваш деловой облик. Часто некоторые мужчины носят на руках перстни и кольца. На шее тяжелые дорогие цепи и амулеты. В галстуках зажимы с бриллиантами. Есть категория деловых людей, среди которых без подобной атрибутики не стоит даже появляться – это люди торговли. Для них подобные аксессуары являются символами богатства и роскоши (никто не будет вести переговоры с неплатежеспособным человеком). Однако, что хорошо для рынка, не очень подходит для офиса, конференц-зала или аудитории.

Для такой категории людей предметом роскоши, как правило, являются дорогие часы на кожаном ремешке или браслете, а так же хорошая ручка (ни в коем случае не рекламная). Часы и ручка являются символами пунктуальности, упорядоченности, размерности, логичности, определенной сложности и интеллектуальности.

Если вам по долгу службы приходится бывать на светских вечеринках, то и тут не избежать определенных правил в одежде. Обратите внимание на приглашение. В правом нижнем углу обычно расположена надпись, которая подскажет, что нужно надеть. Black tie — вам придется надеть смокинг, White tie — фрак. Если же не указано ничего, смело идите в вечернем костюме.

**Облик деловой женщины.** Теперь обратим внимание на облик женщины. Поскольку все больше женщин в разных концах мира выходит из мира бытовой, повседневной культуры и вливается в мужской мир бизнес-структур или просто занимаются своей собственной карьерой, то и внимание при этом к своему имиджу у них повышенное. Отсюда и то особое внимание, которое современная имиджология уделяет облику деловой женщины. Деловая женщина должна внушать окружающим успех, уверенность в себе, лидерство, эмансипированность. Но при этом в ее облике должны сохраняться женственные средства воздействия на окружающих. Из этих требований сегодня и формируется облик современной женщины, главной деталью и основой основ которого становится вновь классический костюм. В имиджологии считается, что для деловой карьеры женщины именно правильно подобранный костюм может сделать гораздо больше, чем самый престижный диплом или роскошное детальное резюме.

Сегодня на равных в женской костюмной моде соперничают две тенденции. Одна из них — так называемый английский стиль с его строгостью, минимализмом отделки, скромностью расцветок, тщательно выверенными пропорциями, увлечением неизменным твидом. Другая тенденция пришла из Франции и основывается на знаменитом стиле Коко Шанель, которая умудрялась в игривой форме представить самую строгую бизнес-леди.

Спокойные бежевые, песочные и серые тона, твид или мягкая фланель, узкие юбки-карандаши длиной существенно ниже колена (почти до середины икры), облегающие (но без всякой сексуальности!) укороченные жакеты с рукавом три четверти. И, естественно, добавленные в комплекте обязательные перчатки, лодочки на устойчивом широком каблучке плюс небольшие сумки в тон без вызывающих деталей. Такой облик сообщает окружающим, что его носитель уверен в себе, строг в делах, сдержан и аккуратен в отношениях, не расположен к авантюрам и легкомыслен, но в тоже время открыт к общению и ведению деловых игр согласно установленных в мужском мире власти и бизнеса правил.

Противоположную по настроению тенденцию в костюмной моде представляет стиль от Chanel. Костюмы этого дома моды тоже уже давно считаются образцово-классическими, но как разительно отличаются они от британской чопорности. Ведь главное оружие француженок в борьбе за карьеру — именно женственность и умное кокетство, а главное правило — искать силу в слабости.

Неизменная узкая юбочка-карандаш поднимается в длину до колена или далее чуть выше. В костюмах используется тоже твид, но он становится более женственным — мягким, буклированным, ворсистым и обретает нежные пастельные оттенки (розоватый, сиреневый карамельно-сливочный). Сексуальность (то есть подчеркивание половых признаков) и легкость в общении сообщают сорочки из тонкого муслина, батиста и шелка. Для придания кокетства французский стиль предлагает добавить отделку на юбку — кружевную или более сдержанный вариант — отделку бархатом. Костюмы, как правило, украшаются горжетками с игривыми бантиками или явно избыточными по величине брошами и отличаются слишком яркими, часто контрастными оттенками.

Итак, облик — это такое сконструированное с помощью специальных приемов и средств представление об объекте которое наиболее выгодно иметь в данный момент исходя из поставленных целей. Показатели облика могут сформировать картину об объекте в более выгодном или, наоборот, в очень невыгодном свете.

### 3.3. Корпоративный имидж как ценность организации

Имидж корпорации связан с восприятием ее общественностью: либо она воспринимает носителя имиджа как своего, заслуживающего доверия, поведение которого нами одобряется, либо не воспринимает. **Корпоративный имидж** — способ идентификации предприятия. Основная идея заключается в том, чтобы коммуникационным путем, с помощью какого-то опознавательного элемента — рисунка, эмблемы, анagramмы, логотипа — добиться того, чтобы компанию отличали от других.

**Определения, содержание имиджа организации.** Имидж — объективный фактор, играющий существенную роль в оценке любого социального процесса или явления. *Имидж организации* (корпоративный имидж) является представлением общественности о ней, целенаправленно формирующимся в массовом сознании с помощью системы связей с общественностью и ее инструментов (паблисити, рекламы, пропаганды, коммуникации). Иначе имидж организации можно рассматривать как существующую в сознании людей систему представлений (образов) и оценок, объектом которых она является. *Имиджмейкер* — специалист по связям с общественностью, осуществляющий комплекс мероприятий с целью создания имиджа заинтересованного субъекта из

числа организаций или физических лиц. Понятие "имидж организации" в данной работе применяется как синоним корпоративного имиджа. Корпоративный имидж — это восприятие организации группами общественности. Это то, какой видит организацию группа или группы. Корпоративный имидж возникает в результате восприятия общественностью комплекса коммуникационных сообщений, генерируемых организацией. Корпоративный имидж может базироваться на вере, так же как и на фактах. Корпоративный имидж может быть позитивным, негативным, нечетким. Обычно различные группы неоднозначно, по-разному воспринимают организацию. Достижение благоприятного корпоративного имиджа и лояльности потребителей — основная цель управления корпоративной идентичностью.

В позитивном имидже нуждаются не только коммерческие организации, но и государственные структуры. Организациям, обеспечивающим выполнение функций государственных органов, очень важна поддержка населения, представителей бизнеса, средств массовой информации и всех других субъектов, влияющих на процесс формирования имиджа организации. Организациям социальной сферы (учебным заведениям, больницам, социальным фондам и др.) позитивный имидж помогает вести сбор пожертвований и привлекать ресурсы всех других заинтересованных субъектов.

Высокая значимость имиджа для успеха организации стимулирует широкие исследования по данной проблематике. Еще в начале 1980-х гг. более половины крупнейших компаний Великобритании вели исследования по проблемам формирования и развития имиджа различных типов организаций и роли системы связей с общественностью в этом процессе. Аналогичные исследования ведут ныне более 160 крупнейших европейских компаний. В США проблемы корпоративного имиджа освещает журнал *Fortune*, в Австралии — *National Business Bulletin*. Работа по формированию, поддержке и оптимизации имиджа ведется сегодня не только для организаций и персон, но и для регионов и государств.

Глобализация рынков и деловой активности, развитие глобальных информационных коммуникаций, мощных систем поддержки решений обусловили рост числа структур и организаций, вовлеченных в решение проблем формирования позитивного имиджа. Основным механизмом формирования корпоративного имиджа является публичный рилейшнз — система связей с общественностью. Эта система интегрирует для достижения своих целей и другие компоненты маркетинговых коммуникаций — рекламу, неймз промоушн (продвижение имени), директ-маркетинг (прямые маркетинговые коммуникации), корпоративные коммуникации, медиакоммуникации (отношения со СМИ), бренд-менеджмент и др.

В последнее время специальный интерес вызывает так называемый корпоративный имидж. Корпоративный имидж или организационный имидж это образ организации, сформированный в общественном сознании. Другими словами, имидж организации есть целостное восприятие (включающее понимание и оценку) организации различными группами общественности. Таким образом, понятие имиджа организации включает две составляющие:

Описательную (или информационную) составляющую, которая представляет собой образ организации, и оценочную составляющую или составляющую, связанную с отношением.

Оценочную составляющую, которая существует в силу того, что любая информация об организации побуждает оценки и эмоции, которые могут обладать различной интенсивностью, могут приниматься или отвергаться. Люди оценивают имидж организации через призму своего прошлого опыта, ценностных ориентаций, общепринятых норм, принципов и т.д. Образ и оценка поддаются лишь условному концептуальному различению. В реальности они неразрывно связаны.

Имидж организации может быть позитивным, негативным, нечетким. Целью организации является формирование позитивного имиджа. Позитивный имидж повышает конкурентоспособность организации на рынке. Он привлекает потребителей и партнеров, ускоряет продажи и увеличивает их объем. Он облегчает доступ организации к различным ресурсам: финансовым, информационным, человеческим, материальным. Успешный процесс формирования корпоративного имиджа требует планирования, организации, контроля.

Таким образом, имидж организации можно рассматривать как существующую в сознании людей систему образов и оценок.

Неотъемлемым атрибутом любой системы является структура. Структура имиджа организации включает различные компоненты (или составляющие).

Имидж товара (услуги) - представления людей относительно уникальных характеристик которыми, по их мнению, обладает товар:

- функциональная ценность товара это основная выгода или услуга, которую обеспечивает товар;

- дополнительные услуги (атрибуты) это то, что обеспечивает товару отличительные свойства (название, дизайн, упаковка, качество и т.д.) .

Имидж потребителей товара включает представления о стиле жизни, общественном статусе и некоторых личностных (психологических) характеристиках потребителей.

Внутренний имидж организации - это представления сотрудников о своей организации. Основными детерминантами внутреннего имиджа являются культура организации и социально психологический климат.

Имидж руководителя или основных руководителей организации включает представления о способностях, установках, ценностных ориентациях, психологических характеристиках, и внешности руководителя.

Имидж персонала – это собирательный, обобщенный образ персонала, раскрывающий наиболее характерные для него черты.

Профессиональная компетентность:

- мобильность (быстрота и качество обслуживания);
- аккуратность в выполнении должностных обязанностей;
- точность выполнения работы;
- информированность (готовность представить справку по интересующему клиента вопросу).

- высококвалифицированная профессиональная подготовка.

Культура:

- коммуникабельность (приветливость в общении, улыбчивость);
- правильность речи;
- социально-психологические характеристики сотрудников.

Социально-демографические и физические данные:

- возраст;
- пол;
- уровень образования;
- наличие/отсутствие физических дефектов.

Визуальный имидж:

- деловой стиль в одежде;
- аккуратная прическа;
- ограничения в использовании украшений и косметики (для женщин).

Имидж персонала формируется на основе прямого контакта с сотрудниками организации. При этом каждый сотрудник рассматривается как "лицо" организации, по которому судят о персонале в целом. Таким образом, трудно переоценить роль сотрудни-



ков работающих непосредственно с клиентами, в процессе создания целостного позитивного имиджа организации.

Визуальный имидж организации – представления об организации, субстратом которых являются зрительные ощущения, фиксирующие информацию об интерьере офиса, торговых и демонстрационных залах, фирменной символике организации.

Социальный имидж организации - представления широкой общественности о социальных целях и роли организации в экономической, социальной и культурной жизни общества.

Бизнес-имидж организации - представления об организации как субъекте деловой активности. В качестве составляющих бизнес-имиджа организации выступает деловая репутация, объем продаж, относительная доля рынка, инновационность технологии, разнообразие товаров, гибкость ценовой политики и т.д. Имидж организации обладает относительной стабильностью.

Требуется длительное время и большие усилия, чтобы изменить представления людей. Согласно теории когнитивного диссонанса (Фестингер, 1957), представления чувства и идеи, вступающие в противоречие с другими представлениями, чувствами и идеями индивида, приводят к нарушению гармонии личности, к ситуации психологического дискомфорта. Испытывая потребность в достижении внутренней гармонии, человек готов предпринимать различные действия, которые способствовали бы восстановлению утраченного равновесия. Поэтому очень важно, чтобы каждый элемент структуры имиджа был информационно заполнен самой организацией. В противном случае, массовое сознание, в силу определенных стереотипов, наполнит содержанием недостающий элемент самостоятельно, что не всегда может пойти на пользу организации: в последующем, внедряя в массовое сознание новую информацию, придется преодолевать барьер уже существующей установки.

Особое значение имидж имеет для крупных и хорошо известных организаций. Такая организация на виду общественности и в центре внимания СМИ. Поэтому крупные организации постоянно работают с общественным мнением. Эта работа направлена на обеспечение благоприятного поведения общественности в отношении организации.

Отношение общественности к организации может быть опосредовано уже сформировавшимся отношением к системе, в которую включена организация как составляющая. Так, представление о конкретном банке неизменно включает представление о банковской системе в целом и оценку ее деятельности. Данная опосредованность может оказывать как положительное влияние на имидж конкретной организации, так и отрицательное. В настоящее время наблюдаются серьезные изменения в отношении общественности (т.е. потенциальных клиентов) к банковской системе.

Если раньше в массовом сознании, существовало предубеждение, главным образом против финансовых компаний (таких как "МММ" и др.), то теперь это недоверие распространилось и на банки. В этой связи роль имиджа для каждого банка серьезно возросла. Раньше сам факт принадлежности к банковскому сообществу служил благоприятной основой для формирования имиджа. Теперь же, в современных условиях, резко возросла роль индивидуального имиджа. Обвальное падение репутаций многих банков неизбежно приведет к скрупулезному отслеживанию клиентами любой информации о своих банках. Сейчас имидж начинает прямо влиять на финансовое состояние банка даже незначительный поток негативной информации может быть воспринят как сигнал краха, и клиенты отзовут свои средства. Также негативно может быть воспринято и отсутствие какой-либо информации о банке. Возрастание влияния имиджа на реальное положение банков на рынке требует от руководства банков усиления внимания к этому фактору. Высокая значимость имиджа для успеха организации стимулирует развернутые исследования на эту тему.

Основные направления исследований имиджа организации следующие:

- сформированность имиджа организации;
- оценка отдельных компонент или составляющих корпоративного имиджа, т.е. исследование имиджа потребителя (клиента), внутреннего имиджа, социального имиджа, бизнесимиджа, имиджа руководителя, имиджа персонала т.д.

Имиджмейкерский подход, в основе которого лежит формирование корпоративной философии и культуры, делает упор на разработку тех средств, которые позволят идентифицировать организацию или предприятие с декларируемыми ими ценностями. К таким средствам относятся: организационная культура как система взаимодействий и отношений, способствующих ведению дела и достижению целей; система маркетинга и рекламная стратегия; корпоративный дизайн (фирменный стиль, внешняя атрибутика и др.); организация связей с общественностью (PR) с целью формировать позитивный имидж организации в общественном сознании.

Корпоративный имидж представляет собой неявный (нематериальный) актив, отражающийся в соответствующей статье (*Intangibles: goodwill*) — активной части балансового отчета североамериканских и западноевропейских компаний в стоимостном выражении. Так, например, стоимостная оценка доброго имени (*goodwill*) компании *Mercedes-Benz* составляет сегодня почти 15% от всей суммы неявных активов.

Формированием корпоративного имиджа занимаются различные службы и специалисты — имиджмейкеры, корпоративные стилисты, репутационные менеджеры, бренд-менеджеры, специалисты по рекламе и связям с общественностью. Корпоративный имидж, корпоративная марка (корпоративный бренд) занимают все больше внимания экономистов, маркетологов, журналистов, культурологов, политологов, специалистов по связям с общественностью. Все они, так или иначе, соприкасаются с проблемами формирования имиджа организации.

Объекты имиджмейкинга. Условно объекты имиджмейкинга можно разделить на три группы:

1. *Объекты, рейтинг которых зависит исключительно от созданного ими или для них имиджа.*

К этой категории можно отнести отдельные личности (политики, телеведущие, лидеры общественных или религиозных движений), социальные группы (военные, студенты, пенсионеры и т. п.), партии, радиотелекомпании и отдельные передачи, общественные движения (Greenpeace, феминизм, нудизм, движение "Против аборт" и т. д.).

Перечисленные объекты в основном некоммерческие организации. Они не продают товары или услуги, их положение определяется отношением к ним общественности. Целью этих объектов можно назвать возможность влияния на настроения в обществе.

2. *Объекты, рейтинг которых в равной степени зависит как от имиджа, так и от качества произведенных ими товаров или услуг.*

Это в первую очередь крупные национальные, транснациональные корпорации (фирма *Philips*, "ЗИЛ", *Valio* и т. д.). К этой же категории можно отнести и более мелкие фирмы, если их успех на рынке зависит не только от того, что они продают, но и от того, как они это делают. Цель этих объектов — увеличение объемов продаж при одновременном создании положительного имиджа и улучшения качества продукции.

3. *Объекты, для которых колебания имиджа не являются решающим фактором их преуспеяния.*

В основном это мелкие торговые организации. Их успех на рынке зависит в большей степени от качества предлагаемой продукции. Численность объектов данной категории значительно уменьшается с развитием культуры рынка. В зависимости от категории объекта набор приемов по формированию имиджа может меняться. Если для объектов третьей категории достаточно стараться не допускать умышленного или слу-

чайного снижения имиджа, в остальном полагаясь на удачное стихийное развитие образа, то для первой и второй категорий необходимо продумывать каждый шаг имиджевой кампании.

Имидж как динамичный образ. Имидж одной и той же корпорации может быть различным для разных групп общественности, поскольку желаемое поведение этих групп в отношении организации может различаться. Одна и та же организация может по-разному восприниматься (или стремиться к специфическому восприятию) инвесторами, государственными структурами, местной и международной общественностью. Например, для широкой национальной общественности предпочтительна гражданская позиция компании. Перед международной общественностью глобальные компании стремятся быть "корпоративными гражданами мира". Для партнеров важна высокая конкурентоспособность позиции. Представление персонала о своей организации (внутренний имидж организации) может отличаться от всех восприятий данной организации другими общественными группами. Таким образом, у организации может быть несколько имиджей перед лицом каждой группы общественности. Синтез представлений об организации различных групп общественности создает более общее и емкое представление об организации.

Приоритеты групп общественности в работе по формированию имиджа могут меняться. Государственные структуры, регулирующие деятельность отраслей, разборчивые потребители, широкая российская или деловая международная общественность могут занимать различные приоритеты в связях организации. Многими организациями начинает осознаваться необходимость в расширении спектра целевых групп в работе с общественностью, углубления этой работы на основе современных достижений теории и практики связей с общественностью.

Корпоративный имидж является одним из главных инструментов достижения стратегических целей организации. Стратегическими являются цели, затрагивающие основные стороны деятельности организации и ориентированные на перспективу. Роль позитивного имиджа в достижении стратегических целей организации очевидна. Однако паблсити (позитивная известность) не появляется сама собой и не существует сама по себе. Она требует целенаправленной систематической работы.

Корпоративный имидж формируется в результате восприятия общественностью комплекса коммуникационных сообщений, генерируемых организацией. Результаты деятельности организации — база для формирования ее имиджа. Однако едва ли можно сказать, что предприятие с хорошими результатами производственной деятельности всегда адекватно воспринимается общественностью. При равных показателях одна организация может иметь высочайший рейтинг, а другая может быть даже вообще неузнаваемой общественностью. Средства рекламы, массовой информации и коммуникации, развитие общественных связей и другие средства донесения до общественности представлений об организации могут сыграть как положительную, так и отрицательную роль в формировании имиджа организации. Важно на первый план выдвигать социально ответственный путь получения результатов. Важно завоевать доверие клиентов к фирме не любой ценой, тем более не путем обмана, что рано или поздно станет известно общественности. Добытый обманым путем положительный имидж может дать свой результат: способствовать росту продаж, повышению прибыли, обогащению группы недобросовестных лиц. Такой результат получали многие компании, занимавшиеся в постперестроечный период созданием различных финансовых пирамид. Однако компании, нацеленные в своей деятельности на перспективу, не могут позволить себе введения в заблуждение общественности.

Имидж — очень капризный феномен, поскольку он результат субъективного восприятия людей. В политической деятельности немало случаев, когда буквально за одну

ночь (например, в результате теледебатов, проведенных чуть более чем за сутки до выборов) мнение о кандидате менялось на противоположное. Новые сведения, совокупность новых впечатлений, эмоциональная окраска ситуации могут в корне изменить восприятие человека. Применительно к организации эти обстоятельства могут накладываться на отрицательные факты, характеризующие продукцию или персонал фирмы.

**Имидж как объект управления.** В работе по формированию позитивного отношения к организации нельзя забывать и о том, что корпоративный имидж — это не только средство, инструмент управления общественным мнением, но и одновременно объект управления. Позитивный имидж, так же как и паблисити, создается основной деятельностью компании, а также целенаправленной информационной работой, ориентированной на целевые группы общественности. Эта работа осуществляется в значительной мере посредством маркетинговых коммуникаций (паблик рилейшнз, реклама, личные продажи, стимулирование продаж). Работа по созданию имиджа ведется целенаправленно для каждой группы и различными средствами. Для крупных организаций при поддержке имиджа особенно важна работа со СМИ, поскольку крупный масштаб операций требует достаточно широкой известности, достижимой прежде всего с помощью массмедиа.

Значительная часть российских организаций сводит проблему своего позитивного имиджа к внешним атрибутам ведения операций. Это упрощенное и поверхностное решение. На самом деле, организация нередко нуждается в терапии, а часто и в хирургии управления корпоративным имиджем. В этом случае приходится прибегать к услугам спин-доктора, т. е. специалиста по связям с общественностью, занимающегося исправлением ситуации, корректировкой общественного мнения. Проблема имиджа или хотя бы позитивной известности продукта — нередко внешнее проявление кризиса управления и проблема реального места и роли организации на рынке и в обществе в целом. Устойчивое падение конкурентоспособности и даже летальный исход — следствие поверхностного и узкого подхода к судьбе организации со стороны ее руководства, игнорирования корпоративных социальных проблем.

Имидж фирмы у различных групп общественности. Имидж одной и той же корпорации может быть несколько различным для различных групп общественности. Синтез представлений об организации различных групп общественности создает более общее и емкое представление об организации.

Одним из основных факторов, способствующих созданию позитивного имиджа организации, является управление корпоративной маркой, называемой корпоративной идентичностью. Корпоративная идентичность — это то, что организация сообщает о себе, о своей индивидуальности. Все, что организация говорит, делает и создает, формирует ее идентичность. Это — продукты и услуги, формальные и неформальные коммуникации, политика компании, поступки ее персонала. Управление корпоративной идентичностью (корпоративной маркой) как направление теории и практики появилось в США более полувека назад.

После определения "характера" компании принимается решение о том, как донести этот выгодно отличающийся от других "характер" до целевых групп. Как сделать достоянием групп общественности реальные достоинства компании? На этом этапе формируется корпоративная идентичность. Корпоративная идентичность — это система коммуникативных средств, проецирующих или отражающих индивидуальность компании. Корпоративная идентичность должна отражать миссию, структуру, бизнес и притязания компании. Работа над корпоративной идентичностью столь важна, что нередко ведет к структурным изменениям, к смене управляющих или репозиционированию организации, стремящейся обслуживать другие рынки. Меняется сама "личность" или "индивидуальность" организации. Эти изменения более значимы и существенны

для позитивного имиджа организации, чем косметический макияж интерьеров и раскраска фасадов потемкинских деревень.

Стратегическая корпоративная идентичность и стратегическая корпоративная индивидуальность являются основой формирования корпоративного имиджа. И только в результате работы над корпоративной идентичностью и активного осуществления корпоративных связей создается свой собственный корпоративный имидж. Корпоративный имидж — один из главных инструментов достижения стратегических целей организации, затрагивающих основные стороны ее деятельности и ориентированные на перспективу. Роль позитивного имиджа в достижении стратегических целей очевидна. Однако паблисити (позитивная известность) не появляется сама собой и не существует сама по себе. Она требует целенаправленной систематической работы.

Имидж можно создавать заново (для новой организации) или изменять уже сформировавшийся в сознании определенной группы общественности. Успешный процесс формирования имиджа требует управления (планирования, организации, контроля). Деятельность по формированию имиджа оценивается качественно (цели, структура, содержание, исполнители, технологии) и количественно (затраты, сроки, результаты, экономическая эффективность).

Корпоративная миссия — это общественно значимый статус, социально значимая роль организации. Миссию можно рассматривать как стратегический инструмент, идентифицирующий целевой рынок и широко определяющий бизнес, или основную деятельность предприятия. Формулировка миссии отражается, в частности, на первых страницах годового отчета, буклетов и каталогов, звучит в выступлениях руководителей организаций. Миссия позволяет персоналу и руководителям взглянуть на деятельность организации "с высоты птичьего полета", что необходимо для обеспечения ее долгосрочной конкурентоспособности. Кроме того, корпоративная миссия играет важную коммуникационную роль, как внутреннюю, так и внешнюю, информирования акционеров, поставщиков, потребителей и др.

**Технологии создания корпоративного имиджа.** Технологии создания корпоративного имиджа корректируются в зависимости от типа организации, Имидж бизнес-организации в рыночной среде ведется на основе стратегического подхода, с помощью интегрированных маркетинговых коммуникаций. Следует помнить, что каждое из средств маркетинговых коммуникаций имеет свои сильные и слабые стороны. Системная интеграция этих средств (по времени и последовательности использования, по распределению бюджета между ними) обеспечивает усиление преимуществ каждого из средств и нивелирует их недостатки.

**Ориентация на стратегические показатели.** Основа формирования корпоративного имиджа — ориентация на стратегические показатели, способствующие формированию требуемых социально-экономических свойств организации. Одним из таких показателей являются стратегическая корпоративная идентичность и стратегическая корпоративная индивидуальность. Благодаря кропотливой работе над корпоративной идентичностью и активному осуществлению корпоративных коммуникаций, создается свой собственный корпоративный имидж.

Характеристиками корпоративного имиджа являются восприятия, набор воспринимаемых и измеримых свойств организации, значения оценок свойств и их веса, их восприятие общественностью. Длительность существования, четкость и устойчивость имиджа, уровень позитивности, оптимальность, направления деятельности и затраты по созданию и поддержанию имиджа также являются значимыми характеристиками имиджа.

**Управление корпоративным имиджем** должно осуществляться с учетом корпоративной индивидуальности. Процесс управления корпоративным имиджем начинается задолго до разработки визуальных атрибутов организации (лого, фирменных бланков,

интерьера, внешнего вида и манер сотрудников). Он начинается с формулировки видения, а затем миссии как социально значимого статуса организации. Затем определяется корпоративная индивидуальность, или "личность" организации.

Для эффективного управления корпоративным имиджем необходимо иметь четкие представления о структуре имиджа организации и особенностях психологических процессов формирования имиджа в сознании индивидов. Имидж организации есть целостное восприятие (понимание и оценка) организации различными группами ответственности, формирующееся на основе хранящейся в их памяти информации о различных сторонах деятельности организации. Или иначе, содержание понятия имиджа организации включает описательную (информационную) составляющую, которая представляет собой образ организации, или совокупность всех представлений (знаний) об организации, а также оценочную составляющую.

Оценочная составляющая существует в силу того, что хранящаяся в памяти информация не воспринимается безразлично, а пробуждает оценки и эмоции, которые могут обладать различной интенсивностью, поскольку конкретные черты образа организации могут вызывать более или менее сильные эмоции связанные с их принятием или осуждением. Люди оценивают организацию через призму своего прошлого опыта, ценностных ориентации, общепринятых норм и моральных принципов. Образ и оценка поддаются лишь условному концептуальному различению. В реальности они неразрывно связаны и образуют единое целое.

Научно обоснованная работа по управлению корпоративным имиджем должна вестись на основе моделирования имиджа. Имидж имеет свою модель, структуру, описываемую с помощью параметров. Поскольку модель представляет собой отражение значимых сторон объекта, ее можно представить набором различных характеристик. Например, имидж можно описать с помощью профиля восприятия и метода семантического дифференциала.

**Структура имиджа организации.** Таким образом, имидж организации можно рассматривать как существующую в сознании людей систему представлений (образов) и оценок, объектом которых она является. Структура имиджа организации имеет иерархическое строение. Каждый уровень иерархии оказывает воздействие на соседний верхний уровень посредством композиции соответствующего вклада (приоритетов) элементов нижнего уровня по отношению к элементу верхнего уровня. Ранжирование по приоритету обусловлено тем, что элементы одного уровня характеризуются разной степенью важности для различных индивидов. Тот или иной элемент приобретает большую важность в зависимости от особенностей индивида или в соответствии с обстоятельствами, в которых данный индивид находится.

Роль персонала в формировании имиджа организации. Правильно организованная система подбора и обучения персонала способствует быстрому усвоению культуры организации, а также способов выполнения профессиональных обязанностей. В случае успешной адаптации новые работники становятся носителями культуры организации и в последующем передают ее новому поколению. Второй уровень структуры управления персоналом может быть назван "уровнем отношений", так как его составляют система власти, или отношений руководства и подчинения; система внутренних связей, опосредующих отношения между руководителями и подчиненными, а также между работниками; и система взаимодействия (отношений) с внешней средой. Третий уровень (мотивации) включает систему аттестаций — оценки работы персонала на основании принятых в организации критериев; системы вознаграждений; системы социальных трансферов (трудовых и социальных льгот); системы идентификации. Последней отводится особое значение, так как идентификация работника со своей организацией означает, что личные цели работника совпадают с целями организации, работник предан организации, испытывая чувство причастности к общему делу.

Работник, разделяющий цели и ценности организации, при выполнении работы руководствуется собственной мотивацией, не требующей дополнительного стимулирования. Такой результат во многом достигается благодаря культивированию внешних признаков принадлежности к организации (элементов фирменного стиля, объектом которых может стать униформа), а также ряда других символов, таких как гимн, корпоративная легенда, личности основателя организации и т. д.

Характеристики корпоративного имиджа — восприятия, набор воспринимаемых и измеримых свойств организации, значения оценок свойств и их веса, их восприятие общественностью. Длительность существования, четкость и устойчивость имиджа, уровень позитивности, оптимальность, направления деятельности и затраты по созданию и поддержанию имиджа также представляют собой значимые характеристики имиджа.

**Компоненты корпоративного имиджа.** В основе системы компонентов, составляющих имидж, действуют информационные модели. Сегодня такие модели разрабатывают специализированные организации, формирующие базы данных и системы поддержки решений, используемых для оценки и оптимизации имиджа организации. Так, консалтинговая компания *Delahaye Group* в США ведет оценку эффективности деятельности публичных релейшнз для *IBM, Microsoft, Novell, Intel* и др. Аналогичной базой данных для своих клиентов располагает агентство по связям с общественностью *Waggener Edstrom*, обслуживающее компанию *Microsoft*. База содержит обширные данные о СМИ, материалах, появившихся в них, а также о сотрудниках СМИ — редакторах и журналистах.

**Функции имиджа организации.** Функции имиджа разделяются на ценностные — личностно-возвышающая, комфортизации общения, психотерапевтическая, и технологические — межличностной адаптации, высвечивания лучших личностно-деловых качеств, камуфлирования личностных недостатков, организации внимания, возрастного шарма.

К ценностным функциям имиджа относится все то, что свидетельствует о приоритете в имидже духовной содержательности. Внешние данные не определяют имидж, а являются средствами выражения образованности человека, его профессионализма, уважительного отношения к людям. Обязательность — это открытость людям, внутренняя настроенность на сотрудничество с ними. Вкупе со всеми внешними атрибутами и воспроизводится привлекательный имидж.

К технологическим функциям относится все то, что объясняет, каким образом и в каких целях использовать имидж — как живой экслибрис или как фирменный бренд. В профессиональной деятельности — в управлении, образовании, медицине, сервисе и т. п., привлекательный личностный имидж имеет огромное стимулирующее значение в работе с людьми.

В общем плане можно выделить следующие функции имиджа организации:

- экономические (повышение объема продаж, увеличение прибыли);
- психологические (например, эффективное достижение целей организации);
- политические (лоббирование различных решений в структурах власти);
- эстетические (улучшение представления об организации).

В свою очередь, среди психологических функций особенно важными представляются следующие функции: функция узнавания организации большими социальными группами; функция коммуникативная, состоящая в осуществлении связей между организацией и группами потребителей; функция регулятивная, регулирующая взаимоотношения фирмы с партнерами и конкурентами.

**Свойства корпоративизма.** Корпоративизм характеризует способность организации вырабатывать свойство готовности ее членов выполнять предписанные им роли,

сопереживать за общее дело и результат работы. "Корпоративное сообщество представляет собой сложное матричное организационное построение, рассматриваемое как единое целое. Цементирующей основой в нем является баланс личного интереса и интереса сообщества; групп интересов субъектов, входящих в данное сообщество и так или иначе связанных с ним"<sup>1</sup>. Исходя из этого в данной работе понятие "имидж организации" применяется как синоним корпоративного имиджа.

К началу — середине 90-х гг. прошлого столетия резко возросла значимость того, как организации воспринимаются общественностью. В российских организациях начали активно создаваться подразделения по связям с общественностью, задачей которых стало формирование имиджа организации. Ныне развитая креативная корпорация представляет собой выделенную в определенных границах (организационных, территориальных, правовых и др.) общность, объединяющую людей, тесно связанных общими вопросами, жизнедеятельностью, а также специфическими профессиональными интересами, элементами творчества (креатива) ее работников. В других же случаях такая корпоративная система не может быть названа креативной. Хотя нужно признать, что на практике определить границы между креативной и некреативной корпорацией бывает очень сложно.

**Позитивный имидж и конкурентоспособность организации.** Организация, работая со своей общественностью, стремится сформировать не просто позитивный имидж, а именно тот имидж, который повышает коммерческую конкурентоспособность на рынке, способствует повышению эффективности ее функционирования. Для этого она в первую очередь привлекает свой персонал, затем ближайшую общественность (потребителей ее продукции, партнеров и др.), затем и более отдаленную общественность, лишь эпизодически вступающую во взаимодействие с данной организацией. При этом ее работники свои действия должны сверять с корпоративной философией. Сотрудничество, партнерство, система доверия и согласованных действий становятся не менее важными, нежели система хозяйственного управления: люди в современных корпорациях не являются ни зависимыми, ни независимыми — они взаимосвязаны. В таких условиях происходит трансформация принципов жизнедеятельности организации, способов производства в сторону преимущественно социологизированности: интеграция работников в жизнь корпорации, мобилизация творчества, самостоятельности (гибкой специализации), неэкономические мотивы и стимулы как обязательные условия эффективных управленческих и трудовых процессов.

В позитивном имидже нуждаются не только коммерческие организации, но и государственные структуры. Государственным органам очень важна поддержка населения, представителей бизнеса, средств массовой информации и всех других субъектов, влияющих на процесс формирования имиджа организации. Организациям социальной сферы (учебным заведениям, больницам, социальным фондам и др.) позитивный имидж помогает вести сбор пожертвований, а также привлекать ресурсы других заинтересованных субъектов.

Высокая значимость имиджа в успехе организации стимулирует широкие исследования по данной проблематике. Еще в начале 1980-х гг. более половины крупнейших компаний Великобритании вели исследования по формированию и развитию имиджа различных типов организаций и роли системы связей с общественностью в этом процессе. Аналогичные исследования ведут ныне более 160 крупнейших европейских компаний. В США проблемы корпоративного имиджа освещает журнал *Fortune*, в Австралии — *National Business Bulletin*. Работа по формированию, поддержке и оптимизации имиджа ведется сегодня не только для организаций и персон, но и на уровне регионов и государств. Глобализация рынков и методов деловой активности, развитие глобальных информационных коммуникаций, мощных систем поддержки решений обусловили



резкий рост числа структур и организаций, вовлеченных в решение проблем формирования позитивного имиджа.

**Образ организации** может по-разному восприниматься внутренней и внешней общественностью. Образ-форма — отражение объекта в сознании человека, наглядное представление чего-либо. Общественность формирует определенное представление и конкретный образ об интересующем ее объекте. Образ-результат — идеальная форма отражения предметов и явлений материального мира в сознании человека. Образ-вид — живое наглядное представление о ком или чем-либо. Образ художественный — продукт художественного творчества, соединяющий в себе эмоциональные и рациональные уровни работы сознания.

Образ рассматривается многими авторами как результат отражения какого-либо объекта в сознании человека. Образ субъекта связей с общественностью мы рассматриваем как представление, сложившееся в сознании общественности о рассматриваемом лидере или организации. Понятие "образ" близко к английскому *image*.

Визуальный ключевой образ (англ. *key visual*) — образ, который передает суть общения и который легко запоминается. Образ товара — сложившееся у потребителя представление о реально существующем или будущем товаре. Образ фирмы — представление о фирме, *имидж* фирмы. Художественный образ (англ. *art*) — зрительные элементы, которые включают в себя иллюстрации или фотографии, шрифт, логотипы (символы торговых марок), написание (как пишется название торговой марки) и расположение (как размещаются все элементы рекламного объявления) в печатном варианте.

Итак, образ — это представление, составленное об объекте прежде всего по внешним признакам. Понятие "облик" близко к термину "образ", но все же они отличаются. Облик — очертание, наружность, общий внешний вид. Облик — оклад и черты лица, общность вида и выражения лица, физиономия. Данные определения не полностью раскрывают сущность понятия. Облик — это целенаправленно созданный образ путем корректировки образа. Например, облик артиста, выступающего на сцене под светом прожекторов, будет отличаться от образа, который предстанет зрителям, когда он сойдет со сцены в зал. В формировании облика, так же как и образа, участвуют и внешний вид, и очертания лица, но целенаправленно скорректированные с помощью отражения реальных очертаний.

**Сильный корпоративный имидж** становится необходимым условием достижения фирмой устойчивого и продолжительного делового успеха. И этому есть вполне разумное объяснение. Во-первых, сильный имидж организации в рыночной системе обуславливает приобретения определенной конкурентной силы. Во-вторых, сильный имидж уменьшает заменяемость товаров а значит, защищает организацию от атак конкурентов и укрепляет позиции относительно товаров-заменителей. В-третьих сильный имидж облегчает доступ фирмы к финансовым, информационным, человеческим и другим ресурсам.

Порой бывает проще создать новую фирму, чем вернуть утраченное доверие и уважение потребителей и партнеров. Поэтому при формировании и поддержании имиджа фирмы необходимо исходить из того, что требуется гармоничное сочетание профессиональных, нравственных и эстетических характеристик самой фирмы и каждого ее работника. Красивыми должны быть и форма, и содержание. Компания, которая меняет символы, имидж, не меняя сущности управленческого поведения, в результате лишь умножает число цинично настроенных сотрудников. Мудрые руководители понимают, что успех и процветание фирмы находятся в самой тесной и прямой зависимости от культурологических факторов развития бизнеса. Образ фирмы, который существует в сознании сотрудников, — внутренний имидж. Образ фирмы в сознании клиентов, конкурентов, партнеров — внешний имидж фирмы.

**Стихийно складывающийся имидж фирмы.** Формироваться имидж начинает сразу же, как только фирма выходит на рынок. Однако в абсолютном большинстве случаев у руководителей нет ни времени, ни сил, ни денег, чтобы отслеживать возникающий образ и целенаправленно его корректировать в желательном направлении. В этом случае имидж складывается стихийно. Чаще всего стихийный имидж несет как положительные черты, так и отрицательные, что порождает об одной и той же фирме самые противоположные мнения.

**Корпоративный имидж на различных стадиях развития корпоративной системы:**

1. Слияние или разъединение. Если одна компания сливается с другой или когда огромная корпорация делится на несколько самостоятельных фирм, общественности необходимо сообщить о новом бизнесе и его новообразованной структуре. Именно акции по продвижению имиджа дают возможность быстро и эффективно распространить новый имидж.

2. Существенные кадровые изменения. Основным капиталом организации, как правило, являются ее руководители и служащие. Публисити штатных работников с помощью рекламы не только производит впечатление на общественность тем, что организация ценит свои кадры и гордится ими, но и содействует сплочению сотрудников самой организации вокруг такого имиджа.

3. Сообщение о новых ресурсных источниках организации. Инвестиции организации в научные исследования и новые технологические разработки свидетельствуют о том, что ее намерения серьезны, она думает о своем будущем, а это уже ценность, которую следует рекламировать. Сообщения об объемах услуг, предоставляемых организацией, тоже могут добавить немало ценного к ее социальному имиджу.

4. Информирование об изменении производственных мощностей и услуг. Способность организации обеспечить своевременную поставку качественной продукции — это то, что очень высоко ценится клиентами. Именно эту способность организация должна рекламировать. Точно также клиенты должны знать о ее возможности предоставлять высококачественные услуги. Надежность организации — черта, укрепляющая ее имидж.

5. Информирование о перспективах роста. Растущая, постоянно развивающаяся фирма, умеющая пользоваться своими возможностями, это та организация, с которой люди хотят иметь дело. Это также именно та организация, на которую люди хотели бы работать. Таким образом, подача истории развития заслуживает внимания при распространении нетоварной рекламы, то есть ПР-рекламы имиджа.

6. Подтверждение на впечатляющих примерах финансовой прочности и стабильности — это то, что любят демонстрировать компании и организации. Реклама имиджа, с ударением на прочном финансовом положении, очень привлекательная для клиентов и инвесторов.

7. Сообщение о клиентах компании. Клиенты тоже могут служить инструментом рекламы имиджа. Широко известные персоны, пользующиеся продукцией фирмы, — весомый аргумент для расширения круга новых клиентов. Такая стратегия оказывается особенно важной составляющей при рекламе дорогостоящей продукции, например роскошных автомобилей или спортивного снаряжения.

8. Изменение названия корпорации или входящих в нее организаций. Иногда организации меняют свое название. Чтобы новое название "застряло" в памяти людей, его следует широко рекламировать. Лишь при условии постоянного повторения люди узнают о новом названии и новом имидже компании.

9. Неправомерное использование другими фирмами фирменной товарной марки. Известные компании, продукцией которых широко пользуются люди, обеспокоены

тем, чтобы их продукцию употребляли по назначению и в соответствии с рекомендациями. Такие компании время от времени с помощью рекламы напоминают об этом людям. Забота о людях — вот еще одна положительная черта имиджа.

10. Другие нестандартные ситуации. Организации иногда попадают в чрезвычайные обстоятельства — забастовки, аварии на производстве, перерывы в предоставлении услуг. Наилучшим способом разъяснить позицию организации, не опасаясь, что объяснения будут извращены или неправильно доведены до общественности журналистом или редактором, является покупка места или времени в средствах массовой информации. Подобный подход позволяет дать исчерпывающую информацию о причинах возникновения проблемы и шагах по ее преодолению и тем самым сберечь свою репутацию.

**Имидж торговой фирмы как средство увеличения продаж.** Имидж фирмы или корпорации в целом — это фактор доверия клиентов к фирме и ее товару, услугам. Имидж — это фактор роста числа продаж, кредитов, а значит, и фактор процветания или упадка фирмы, ее собственников и сотрудников. Доходы от продажи товаров дают возможность увеличивать капиталовложения в исследовательские работы и улучшать оборудование, что позволит выпускать более качественные и дешевые товары. А так как организация ограничивается разумной прибылью, то немалая доля доходов пойдет служащим в виде заработной платы и дивидендов акционерам. Поскольку деятельность организации зависит и от отношения к ней местного населения, то часть прибыли расходуется для завоевания его расположения на социальные и благотворительные программы. Рост организации закономерно ведет и к увеличению занятости. Эта зависимость между процветанием бизнеса и благополучием граждан и общества будет продолжаться по мере создания и продажи новых товаров.

В идеале схема может выглядеть так. Тот, кто лучше служит обществу, получает большую выгоду. Но при этом следует делать акцент не на выгоде, получаемой предприятием, а на разъяснении сути его товаров или услуг, например показе их роли в защите природы от загрязнений, в облегчении условий работы и домашнего труда, в укреплении здоровья людей и, конечно, на преимуществах в целом для общества. Если же компания не способна служить обществу, то она не имеет права на существование.

Для достижения указанной цели важно проведение различных мер, к которым относятся:

- периодическое обнародование отчетов о коммерческой деятельности организации;
- налаживание взаимоотношений с обществами покупателей (потребителей);
- публикации соответствующих некоммерческих статей и распространение телефильмов;
- общественная и благотворительная деятельность.

**Модель имиджа.** Построение модели имиджа и ее наполнение конкретной информацией, четкая идентификация имиджа организации для целевых групп общественности необходимы для создания позитивного имиджа. Только на основе моделирования имиджа может вестись успешная работа по созданию и оптимизации материальных и виртуальных носителей имиджа, в том числе домашних страничек в Интернете, оптических дисков и других средств электронных презентаций.

В основу системы компонентов, составляющих имидж, кладутся информационные модели. Сегодня такие модели разрабатывают специализированные организации, формирующие базы данных и системы поддержки решений, используемые для оценки и оптимизации имиджа. Так, консалтинговая компания *Delahaye Group* в США ведет оценку эффективности деятельности публичных релейшнз для *IBM, Microsoft, Novell, Intel* и др. Аналогичной базой данных для своих клиентов располагает агентство по связям с общественностью *Waggener Edstrom*, обслуживающее компанию *Microsoft*. База содержит обширные данные о СМИ, материалах, появившихся в них, а также о сотрудниках СМИ — редакторах и журналистах,

Таким образом, моделирование имиджа и процесса управления корпоративным имиджем на основе информационных моделей — основа профессионального имиджмейкинга. Такое моделирование, как и собственно управление корпоративным имиджем, требует фундаментальных и системных знаний менеджмента и маркетинга.

**Имидж крупных корпораций.** Особое значение имидж имеет для крупных организаций, находящихся непрерывно на виду общественности и в центре внимания СМИ и соответственно в любой момент могущих стать объектом общественного порицания. Поэтому крупные организации вынуждены постоянно работать с общественным мнением, используя как собственные структуры публичных отношений и других коммуникаций, так и привлекая для этого внешние агентства.

Так, в отделении публичных отношений известной компании *General Motors* около двухсот сотрудников заняты работой, непосредственно связанной с имиджем организации. В структуре корпоративного управления по коммуникациям *Chase Manhattan Bank* — около ста сотрудников, осуществляющих связи с огромным сектором общественности всего мира. В компании *Microsoft* в штате есть должность директора по связям и служба связей с общественностью.

*Microsoft* — многолетний клиент агентства *Waggener Edstrom*, насчитывающего 289 человек и получившего в 1996 г. от *Microsoft* более 20 млн долл. за организацию целенаправленных мероприятий по созданию благоприятного отношения общественности к корпорации.

Крупные организации стремятся добиться единообразия во внешнем виде, в поведении и стиле общения сотрудников контактной зоны. "Личностная индивидуальность напоказ" преследуется — корпорация старается максимально нивелировать индивидуальные особенности сотрудников и направить внимание потребителя на качества организации. Рекламные послания несут чаще всего прямое и опосредованное сообщение. Скрытая информация транслируется через символику изображений и цвета.

**Имидж как динамическое явление.** Имидж как динамическое явление может меняться под воздействием обстоятельств, новой информации, в результате длительного общения. Имидж корпорации зависит не только от характеристик выпускаемой ее подразделениями продукции, но и от наличия социальной ответственности, осуществления тех форм деятельности, которые общество расценивает как соответствующие общественным интересам и заботам. Дороти Доти в книге "Публицити и публичных отношений" пишет, что имидж — это всё и все, имеющие хоть какое-то отношение к компании и предлагаемым ею товарам и услугам. Это произведение, постоянно создающееся как словами, так и образами, которые причудливо перемешиваются и превращаются в сознании общественности в единый комплекс.

Свой образ сама фирма, ее компаньоны и клиенты воспринимают неодинаково. Довольно часто создатели фирмы не придают значения внешним атрибутам, прежде всего бросающимся в глаза человеку, начинающему свое знакомство с фирмой. Имидж фирмы складывается из единства формы и содержания, профессионально-деловых, нравственных и эстетических характеристик. Именно их гармоничное сочетание делает стабильным доверие и уважение к фирме со стороны клиентов и партнеров, создает у них уверенность в надежности, деловитости и кредитоспособности фирмы, гарантируя ей длительный успех и процветание.

Если руководство корпорации в большей степени ориентируется на желаемые характеристики, то истинное общественное представление о ней не что иное, как трансформированный в сознании массы образ реальной действительности. Склонность создать псевдоимидж корректируется отрицательной реакцией клиентов. Для формирования позитивного имиджа фирмы и его поддержания разрабатываются и реализуются кодексы безупречного бизнеса, этических корпораций, а также проводятся специализирован-

ные акции с целью доведения до общественности социальной роли и ответственности корпорации. Все это корректирует поведение работников корпоративной системы.

**Проблемы учета корпоративного имиджа** (в части учета нематериального актива) являются предметом рассмотрения и финансового менеджмента. Имидж представляет собой неявный (нематериальный) актив и во многих странах отражается в соответствующей статье (*Intangibles: goodwill*) активной части балансового отчета в стоимостном выражении.

Имидж может быть несколько различным для различных групп общественности, поскольку желаемое поведение этих групп в отношении организации может различаться. Иначе говоря, одна и та же организация может по-разному восприниматься (или стремиться к специфическому восприятию) инвесторами, госструктурами, местной и международной общественностью. Кроме того, существует внутренний имидж организации — как представление персонала о своей организации. Можно сказать, организация имеет несколько имиджей: для каждой группы общественности — свой. Синтез представлений об организации различных групп общественности создает более общее и емкое представление об организации.

В последние годы отечественный рынок, пусть даже за счет импортных товаров, превращается из "рынка продавца", диктующего условия, в "рынок покупателя". Появляются признаки продвижения российского производства услуг и товаров, пусть даже под давлением иностранных конкурентов. Все это обуславливает для российского товаропроизводителя растущую необходимость в расширении спектра целевых групп в работе с общественностью, углубления этой работы на основе современных достижений теории и практики связей с общественностью.

Имидж, несомненно, — инструмент достижения стратегических целей организации. Стратегическими являются цели, затрагивающие основные стороны деятельности организации и ориентированные на перспективу. Преимущества позитивного имиджа очевидны. Однако позитивная известность (*наблицити*) не появляется сама собой и не существует сама по себе. Она требует целенаправленной систематической работы.

**Корпоративная культура как интегрированное представление о нормах и ценностях**, принятых в организации, наполняет каждую систему определенным содержанием, особенности которого определяют отношение занятых. Системы, являясь продуктом культуры организации, в свою очередь, воспроизводят или поддерживают ее, а потому могут быть названы элементами культуры организации.

Итак, подводя итоги изучения проблемы формирования корпоративного имиджа, можно сделать некоторые предварительные выводы:

1. Имидж можно направленно формировать, уточнять или переделывать с помощью модификации деятельности, поступков и заявлений социального субъекта.
2. Корпоративный имидж проходит несколько стадий развития: видение, корпоративная миссия, корпоративная индивидуальность, корпоративная идентичность.
3. Корпоративный имидж различен для различных групп общественности.

Корпоративный имидж организации – производителя товаров складывается из следующих составляющих: бизнес-имидж; социальный имидж; имидж товара; имидж потребителя; имидж руководителей; имидж персонала; визуальный имидж; внутренний имидж.

Корпоративный имидж – важный инструмент достижения стратегических целей организации.

Позитивный имидж повышает конкурентную способность коммерческой организации на рынке.

Эффективность имиджа организации определяется обобщенными критериями, которые проявляются на уровне любой организации независимо от ее специфики, а также частными критериями, основаниями для которых служит уникальность, специфика в организации.

### 3.4. Методология и технология имиджмейкинга

Составляющими частями имиджа являются имиджевые характеристики, которые имиджелогия условно разделяет по следующим направлениям:

- биологические (демонстрирующие агрессивность или силу);
- коммуникативные (как зависящие от канала типы телегеничности);
- социальные (моделирующие чисто человеческие характеристики, которые считаются населением позитивными);
- мифологические (являющиеся «подведением» объекта к имеющимся стереотипным представлениям);
- профессиональные (отражающие требования массовой аудитории к внешним и частично внутренним представлениям о данном типаже профессии);
- контекстные (задающие зависимость от своего оппонента).

Использование типов имиджевых характеристик в PR

Тип характеристик	С чем резонирует	Пример характеристики	Пример реализации
Биологический	с примитивными реакциями животного происхождения	сильный, агрессивный	командирский голос, уверенная речь, режущий взмах руки и т. п.
Коммуникативный	с особенностями канала коммуникации	телегенчный	приятная улыбка, умение рассмешить и пр.
Социальный	с семейными представлениями	доброта, внимание к другим	открытость, встречи с людьми, внимательное вслушивание в чужую речь и пр.
Мифологический	со стереотипными представлениями достаточного давнего характера	«рыцарь»	расправляется с «врагами»
Профессиональный	с представлениями аудитории о профессии	компетентность, успех на предыдущем поприще	умеет говорить, отвечать на сложные вопросы
Контекстный	с характеристиками оппонента	«сильный» на фоне «слабого»	отсутствие компромата

При конструировании имиджа необходимо умело пользоваться инструментарием имиджмейкера, в который входят: позиционирование, мифологизация, эмоционализация, дистанцирование, визуализация и внедрение модели восприятия.

**Позиционирование** мы можем себе представить как помещение объекта в благоприятную для него информационную среду. Самым элементарным примером позиционирования можно считать те или иные наименования. К примеру, назвав чеченцев «бандформированиями», можно оправдать широкий круг противодействующих им мероприятий, невозможных при борьбе с чеченцами-«повстанцами». Позиционирование можно представить себе как вытягивание в объекте тех характеристик, в которых наиболее заинтересован потребитель. Именно потребитель, потому что его интересуют преимущества объекта для него самого, а не для кого-то другого.

Для целей практического применения позиционирование можно представить как серию из трех последовательных операций: трансформация, утрирование и перевод.

При трансформации мы ограничиваем объект только теми характеристиками, которые интересны потребителю. Затем мы утрируем. Эти нужные нам характеристики, полностью уходя от характеристик, которые не являются сильными, с точки зрения потребителя. И, наконец, для усиления подаваемого сообщения мы осуществляем «перевод» предлагаемой совокупности выбранных характеристик для передачи по разным каналам коммуникации.

1. Выбор из всей совокупности характеристик объекта только тех, которые интересны потребителю.

2. Усиление выбранных характеристик и полный уход от характеристик, которые не являются сильными, с точки зрения потребителя.

3. Перевод совокупности выбранных характеристик для других каналов до возникновения резонанса.

**Мифологизация.** Эффективная коммуникация не столько задает новые сообщения, сколько апеллирует к уже имеющимся в нашем сознании представлениям. Мифологизация является подстройкой под уже имеющийся в массовом сознании миф. Мифы отнюдь не являются анахронизмами прошлого. В широком понимании мифы задают правила устройства нашего мира. Как говорил один из героев братьев Стругацких: «... миф есть описание действительного события в восприятии дурака и в обработке поэта». Человеческое сознание вообще мифологично, если миф рассматривать в качестве «нейтрализатора между всеми культурными бинарными оппозициями, прежде всего между жизнью и смертью, правдой и ложью, иллюзией и реальностью». Так, мифами являются следующие утверждения: «Отец — глава семьи», «Дети должны хорошо учиться», «Здесь так не делают», «Светлое завтра». Примерами наиболее часто используемых мифов служат следующие:

- Партийные мифы (идеология партии; истинность выводов ее апологетов).
- Государственные мифы (администрация района отвечает за всю свою территорию).
- Семейные мифы (мужчина — защитник, женщина — хранительница очага).
- Детские мифы (волшебное слово «спасибо», роль «честного слова»).
- Исторические мифы (роль народных масс и личности в истории).
- Управленческие мифы (руководитель всегда прав, организация должна быть построена по функциональному признаку, управление и менеджмент — одно и то же, природа менеджмента и управления различна) и др.

Итак, прием мифологизации учитывает имеющиеся в сознании потребителя имиджа мифы и усиливает их в целях продвижения этого имиджа.

**Эмоционализация.** В коммуникации очень важным является правильное соотношение рациональных и эмоциональных составляющих воздействия. Письменный текст по форме ориентирован рационально, поскольку в процессе его прочтения требуется совершить перевод текста в эмоциональные представления. Визуальная или звуковая информация более эмоционально окрашена, легче проходит фильтры аудитории и лучше запоминается.

Эмоционализация — это переориентация сообщения на язык и цели аудитории, то есть максимально разумная стратегия с точки зрения говорящего, если перед ним стоит задача понравиться аудитории. Попробуем выделить пути проникновения эмоций в наши сообщения (являющиеся соответственно инструментами эмоционализации).

1. Конкретизация — рассказ о конкретном объекте может стать главным источником эмоций.

2. Сопереживание — как подстраивание под чужую эмоцию.

3. Заимствование чужих эмоций — это ссылка на чужие победы, чтобы сделать их своими, привлекая тем самым дополнительных сторонников. Значительная часть

телевизионной рекламы пива построена на эмоционализации — рекламируется не пиво как алкогольный напиток, а живое, теплое общение в дружеской компании вместе с пивом марки «ВВВ».

**Дистанцирование.** Мы говорили уже об этом механизме выше. Применительно к имиджу добавим, что частой задачей политика является необходимость уберечь свой имидж от явно негативных ассоциаций. Так, президенты убирают премьер-министров, перекладывая на них груз негативных эмоций и дистанцируясь от вины за предпринятые шаги.

Особую роль дистанцирование имеет в случае кризисных ситуаций. «Источником зла» становятся как внешние факторы: непредвиденные обстоятельства, деловой и политический климат в регионе; так и внутренние: нерадивые подчиненные, оставшиеся с былых времен здания, сооружения, связи, которые «непосильным ярмом лежат на предприятии». Прекрасным примером дистанцирования служит успешное лоббирование российскими автопроизводителями повышения налоговых пошлин на ввоз подержанных иномарок. Свою неспособность организовать производство качественных автомобилей они объясняют конкуренцией со стороны дешевых иномарок, ввозимых в Россию.

Отчего руководитель никогда не должен дистанцироваться, так это от процесса управления. Еще лучше, если дистанцирование от источников кризиса «густо приправлено» заявлениями о контроле над ситуацией, предложениями о «конкретных» мерах по управлению (исправлению) ситуацией и пр. При этом нужно оговориться о безусловном соблюдении профессиональной этики и недопустимости откровенного обмана.

**Визуализация.** Памятуя необходимость имиджевого воздействия сразу по нескольким каналам, отметим, что самым важным из них является отнюдь не вербальный, а визуальный канал. Так, Тони Блэр демонстрируется английской прессой в визуальных ракурсах, которые соответствуют типу читателей газет. Блэр в резиновых сапогах — для сельских жителей, Блэр с сигарой — для молодежи, Блэр в соборе — для верующих.

Президент РФ В. Путин также периодически меняет свой визуальный образ, обращаясь к разным аудиториям: наряду со строгим костюмом он появляется перед публикой в форме морского офицера, каске шахтера, горнолыжном костюме, свитере спортивного покроя, кимоно дзюдоиста и т. п.

Имидж испытывает сильнейшее воздействие от сравнения визуального образа объекта с визуальным образом собеседника. Так, во время одной из встреч Р. Рейган вышел к М. Горбачеву в пиджаке, в то время как Горбачев был одет по-зимнему. В результате публика увидела «молодого» Рейгана и «старого» Горбачева.

**Внедрение моделей восприятия.** Важным феноменом управления общественным мнением следует признать введение не только самой информации, но и одновременное введение моделей ее позитивного восприятия и оценки. Массовое сознание нуждается в определенных: подсказках, в определенных опорных точках, которые помогают ему вырабатывать свое мнение.

Данный механизм работы основан на выводах психологов о том, что для человека гораздо комфортнее иметь представления, которые поддерживаются другими, а не отвергаются ими. Человек сам стремится в более комфортную для себя ситуацию, которая в данном случае выступает как поддерживающая его представления.

Рассмотрим пример четырехтактной модели имиджевой компании. В соответствии с названием, работа над созданием имиджа строится в 4 этапа, основным из которых является конструирование образа:

1. Определение требований аудитории, а именно, определение требуемого сегмента общественности и стереотипов его восприятия.



2. Определение сильных и слабых сторон объекта. Четкое определение негатива необходимо, поскольку именно туда и будет направлен удар противника.

3. Конструирование образа поведения и характеристик объекта под требование аудитории. Нужно не столько маскировать слабые стороны объекта, сколько усиливать положительные моменты (вспомним механизм усиления и затухания события). Именно такая стратегия признана сегодня более эффективной.

4. Перевод требуемых характеристик объекта в вербальную, визуальную и событийную сферы.

**Формирование имиджа с опорой на - «идеальный образ».** Данная психологическая технология базируется на углубленном изучении социальных ожиданий целевой аудитории. Проблема стоит буквально так: лидера с какими качествами и характеристиками народ хотел бы видеть во главе города, региона, страны? С помощью социологических опросов и специальных социально-психологических исследований выявляются желаемые качества и черты неперсонифицированного лидера, то есть определяется «идеальный образ». Желательно выявить как можно больше черт, чтобы этот образ отражал важнейшие характеристики «идеала» как реально существующего человека: пол, возраст, образование, особенности интеллекта, нравственные качества, направленность личности, ценностные ориентации и многое другое. Далее подбирается кандидат, который в целом больше других напоминает или походит на этот идеал (причем кем и как он подбирается — это не афишируется). Затем методом парных сравнений с помощью экспертных оценок определяется степень совпадения его личностных качеств с характеристиками «идеального образа». Это и есть основа имиджа. После этого начинается конкретная работа: какие-то качества с помощью специальных тренингов развиваются, какие-то должны восприниматься определенным образом за счет рекомендованных форм поведения и общения, «вычисляются» необходимые действия, акции, которые должны быть присущи действиям выявленного «идеала».

Деятельность, поступки, суждения и оценки данного кандидата широко освещаются в СМИ, в результате избиратель начинает осознавать — «Это он!», «Именно такой нам сейчас и нужен!», «Про такого мы всегда говорили!» С помощью различных обратных связей производится коррекция имиджа. Как говорится, «процесс пошел...». По свидетельству западных политологов, именно так формировался имидж Р. Рейгана во время его первой президентской избирательной кампании. Говорят, что данная технология использовалась и для М. Тэтчер. А что же у нас в России? Есть основания полагать, эту технологию использовали при формировании имиджа раннего Б. Н. Ельцина. Заметим, что, хотя это было поисковое исследование, «идеальный образ» будущего национального лидера России вычерчивался вполне определенно. К тому же он весьма отличен от имиджа известных «раскрученных» политиков. Результаты теперь хорошо известны. Видимо, данную технологию применяли и другие специалисты.

**Сценарный подход** (формирование «событийного ряда»). Когда имеются отчетливые представления об «идеальном образе» лидера, можно приступить к написанию сценария его «раскрутки», продвижения, то есть обоснованию конкретных действий, акций и высказываний на определенный период, чаще всего на время избирательной кампании. Иногда это называют формированием «событийного ряда». Участие политика в планируемых событиях должно сформировать его имидж, рассчитанный ранее. Собственно, сами события планируются таким образом, чтобы политик проявил свои сильные стороны, чтобы о нем заговорили, сформировалось благоприятное мнение. Это в основном искусственно создаваемые ситуации или умелое использование имеющихся мест для наглядного проявления и демонстрации сильных сторон личности. Звучит довольно цинично, но таково содержание данной технологии.

В «событийном ряду» должна быть своя драматургия: самые яркие и запоминающиеся события должны быть на старте и финише определенного периода, обычно избирательной кампании. При этом сам кандидат не только должен «засвечиваться», то есть зримо присутствовать при спланированных событиях, но обязательно активно и эффективно в них действовать. Социально-значимая результативность его деятельности и сила личности — вот главное содержание событийного ряда. Прежде всего, это реальная действенная помощь в решении острых проблем своего избирательного округа и «живое участие», то есть демонстрация эмоционального отношения. Формирование данного «событийного ряда» должно быть глубоко продуманным и соответствовать имиджу политика, стратегии его деятельности. Этот «ряд» должен быть органичным и естественным, а для этого необходима серьезная аналитическая работа советников и консультантов. Обычно основные моменты «ряда» определяются в процессе анализа экономической, социально-демографической, социологической информации. Большую пользу может принести и мониторинг «психологического пространства» округа, то есть отслеживание на отрезке времени в несколько месяцев социальных настроений населения, источников их тревог и страхов, симпатий и антипатий, надежд, установок, стереотипов. Этот мониторинг позволит лучше рассчитать эмоциональные реакции населения на те или иные акции и действия кандидата, предусмотренные сценарием. Естественно, акции «событийного ряда» должны отражаться в СМИ. Это освещение должно полностью работать на имидж кандидата.

**Использование социально-психологических феноменов «контраста» и «подобия».** Контраст и подобие суть проявления сознательного противопоставления или стремления быть обязательно хоть в чем-то похожим. Применение данных психологических феноменов при формировании политического имиджа основывается на особенностях политической, в основном предвыборной, ситуации и часто на отношении к формальному лидеру, занимающему выборную должность. Особенности такого отношения следующие.

У большинства людей отношение к лидеру, занимающему высокий пост, весьма своеобразное: если дела идут хорошо, то все успехи связывают главным образом с ним, если же — нет, то именно он в сознании людей во всем виноват, даже в том, к чему вообще не имеет непосредственного отношения. Данная закономерность имеет очень важные для имиджа следствия: в случае смены популярного в народе лидера, действовавшего успешно, в психологическом отношении претендент должен быть обязательно в чем-то на него похожим, но все же лучшим.

Тогда реализуется психологический эффект «подобия». Если же лидер непопулярен и дела идут плохо, то претендент должен резко от него отличаться, естественно, в лучшую сторону — психологический эффект «контраста». Это обязательно должно найти свое отражение как в имидже претендента, так и особенно в его коммуникациях, информационном освещении хода избирательной кампании.

Социально-психологический эффект «контраста» может быть применен и без непосредственного сравнения, которое может вызвать нежелательную конфронтацию. В этом случае о непопулярном лидере дается огромная, избыточная информация. Освещается буквально каждый его шаг, комментируется каждое высказывание, осуществляется подробнейший показ его деятельности и взаимодействий. Это очень хитрый психологический ход. Он основан на известном в социальной перцепции парадоксе: чем больше люди знают о ком-либо, тем больше предъявляют к нему требований и претензий. Например, о бывшем главе государства знали очень много, даже слишком много, чтобы это было выгодно самому Б. Н. Ельцину: частая откровенно снятая официальная хроника, «компромат» оппозиции на его ближайшее окружение, подробнейшее смакование его многочисленных болезней, публикации о

нем обиженных на него бывших соратников, к этому можно также отнести и регулярно выходящие обширные мемуары самого Бориса Николаевича, для написания которых он как-то ухитрялся выкраивать время между частыми болезнями и еще более частыми отпусками в столь напряженный период жизни государства.

Думается, что такую технологию использовали во время смены политической власти в России в конце XX века. Она эффективна, главным образом, на федеральном уровне. В регионах ситуация совсем иная, поэтому применение «черно-белого» подхода неперспективно. В имидже кандидатов должны быть как очевидные отличия от действующего лидера, так и некоторое сходство, это позволит увеличить их электорат.

**Использование некоторых закономерностей социальной перцепции.** Данная технология не имеет самостоятельного статуса и применяется как желательное дополнение к другим. Напомним, что социальная перцепция — это восприятие, понимание и оценка людьми социальных объектов, других людей, социальных групп, общностей. Это не что иное, как проявление социальной обусловленности восприятия, когда объект (субъект) воспринимается не только как некая данность, но в процесс восприятия включается прошлый опыт, психологические установки, цели.

В соответствии с данной технологией достигаются следующие параметры имиджа:

1) должен быть чувственным, эмоционально окрашенным, то есть необходимо, чтобы претендент производил сильное впечатление, чтобы о нем «заговорили». Это достигается соответствием личностных черт социальным ожиданиям, яркими, реалистично воспринимаемыми обещаниями, умением оказывать влияние на людей, личным превосходством;

2) отличается целостностью, непротиворечивостью, «сбалансированностью»;

3) строится так, чтобы была возможность его осмысления, а это достигается знаниями о данной категории людей («из директоров», «из партаппарата» и пр.). Акцентирование внимания на тех или иных чертах биографии позволяет «управлять» осмысленностью имиджа;

4) включает в себя психологические установки. Они играют огромную роль в межличностном восприятии и оценивании, а потому должны формироваться самим кандидатом, его сторонниками и неопитами, средствами массовой информации. И здесь можно использовать факты биографии, достижения, отношения, свидетельскую рекламу и пр.;

5) связан с социальными ролями, эффект усилится, если они будут связаны с позитивным мифотворчеством — «кумир», «хозяин», «герой», «заступник».

**Использование вербальных и лингвистических приемов.** Это также не самостоятельная технология, однако, ее применение способно существенно усилить другие. Такие приемы рекомендуют применять в тех случаях, когда явно недостаточно убедительных фактов, свидетельствующих о сильных сторонах личности кандидата или его явных преимуществах. Позитивное отношение достигается без какой-либо аргументации, только за счет эффекта психологического воздействия, возникающего вследствие их применения.

Отметим некоторые из них.

1. Применение номинализаций (отглагольных существительных). В результате создается эффект завершенного действия, а следовательно, программируется впечатление о достижении результата. Например, «выдвижение на политическую арену генерала...» воспринимается не как его включение в политическую деятельность или избирательные списки, а как завоевание позиций. Такой феномен восприятия имеет исторические корни: если раньше о ком-то много писали, что он выдвинут на

соискание Ленинской или Государственной премии, то со стопроцентной вероятностью можно было сказать, что этот человек ее получит.

2. Проекция информации. В качестве примера рассмотрим такие расхожие выражения: «Он с детства был очень любопытен...» или «Жизнь его не баловала...» и т. д. В них заложен бессодержательный и никак не аргументированный, но в то же время позитивный посыл на формирование положительного отношения к кандидату. Но, если разобраться, они не несут никакой смысловой нагрузки. Скажем, «любопытство» — это качество, которое само по себе не может быть плохим или хорошим, но таковым будет в зависимости от его направленности, то есть от того, на что оно нацелено. Однако в обыденном сознании любопытство часто отождествляется с познавательной потребностью, которая, в свою очередь, рассматривается как проявление конструктивности интеллекта, а это уже позитивная черта имиджа. Что же касается «жизни, которая не баловала», то с кем сравнивать? Согласно буддийской философии вся человеческая жизнь — это цепь непрерывных страданий и многое зависит от установок на негативные события. Но, конечно же, жизненный путь у людей разный, и если уж говорить о том, что «жизнь не баловала», надо аргументировать сказанное. Однако прием этот, что называется, работающий, формирующий положительное отношение.

3. Использование неопределенности как фактора, характеризующего понимание сущности, заинтересованность. Например, высказывание типа «вижу, здесь есть проблема...» обычно воспринимается, как стремление ее решить, а на самом деле является констатацией факта понимания существования самой проблемы. Обыденное сознание нацелено только на такое восприятие, этим и пользуются. Заметим, что это один из излюбленных приемов при гадании, когда неопределенную информацию каждый воспринимает сквозь призму своих актуальных проблем и отношений.

4. Гиперболизация информации о личностных качествах, создание ореола исключительности. В этом случае эффект достигается, если данная информация преподносится с высокой уверенностью и без какой-либо аргументации. Например, про одного из «молодых реформаторов» в правительстве В. С. Черномырдина часто говорили так: «Управленец (менеджер) высшего уровня, жесткий прагматик, умеющий добиваться крупных результатов...» И это действовало... правда, не на всех, особенно когда возникали вопросы — а каких результатов? Кто от этих результатов выиграл? При формировании имиджа ярких харизматических лидеров этот прием применяется особенно часто, причем многое даже мистифицировалось, подчеркивалась какая-то непостижимость, сверхъестественность. Это создает дистанцию, способствует повышению внушаемости. Формируется образ не столько лидера, сколько вождя. К. Юнг по данному поводу высказал следующую мысль — «...был бы Гитлер женатым, воспринимали бы его в 30-е годы как исключительную личность, вождя нации? Вряд ли».

5. Использование психологических связей. Они являются проявлением восприятия на уровне обыденного сознания, когда одни качества или поведенческие реакции жестко связываются с другими. Например, эмоциональная несдержанность часто воспринимается как проявление мужества, силы личности (это умело использует В. В. Жириновский), демонстрация слишком большого оптимизма — как отсутствие реалистичности, торопливость — как слабость, а не деловитость. Сходно и восприятие щедрости, она оценивается не богатством и количеством даримого, а душевным настроем при дарении (вернее, поведением, свидетельствующим о таком настрое). Психологические ассоциации возникают и переходят в отношение также и при опоре на какой-то бросающийся внешний признак. Например, у А. И. Лебеда — голос был низкий, для многих это признак силы. Или: Лебедь — генерал, значит, умеет командовать, управлять в экстремальных ситуациях, а они сложны, опасны, следовательно, уж в мирное время управлять сможет «запросто», хотя это принципиально различные виды деятельности.

Технологически процесс формирования имиджа складывается из следующих этапов: 1 - определение стратегии имиджа; 2 - выбора необходимых технологий; 3 - реализации конкретных психотехник.

**1 этап: стратегия формирования имиджа.** Сформулировать стратегию деятельности — это сформулировать для себя цель и задачу в самом общем виде.

В имиджмейкинге после поступления заказа от клиента стратегию вырабатывает имиджмейкер (иногда совместно с клиентом). Имиджмейкер ставит перед собой следующую цель: достичь такой ситуации, чтобы член определенной или неопределенной группы людей поступал именно так по отношению к объекту, как хотел бы этого клиент.

На основе поставленной цели выявляются стратегические задачи, которая может быть только одной из следующих:

- Достигнуть такой ситуации, когда люди бы поступали положительно по отношению к объекту (чей имидж формируется), когда имела бы место аттракция.
- Достигнуть такой ситуации, когда люди бы поступали отрицательно по отношению к объекту (при формировании имиджа конкурента).
- Достигнуть такой ситуации, когда люди бы одновременно поступали бы положительно по отношению к одному объекту и отрицательно по отношению к другому (ситуация, когда необходимо формировать не только имидж клиента, но и одновременно имидж конкурента клиента).

После того, как сформулирована цель и принято решение о выборе задачи (формирование положительного и/или отрицательного имиджа), т.е. после того как выработана стратегия, наступает следующий этап — выбор необходимых технологий. Они делятся на оргтехнологии и психотехнологии.

**Оргтехнологии формирования имиджа.** В организационном плане процесс формирования имиджа начинается с решения следующей задачи — определение аудитории имиджа. Аудитория имиджа — это группа людей, у которых формируют имидж. Определение аудитории имиджа зависит от потенциальной возможности влияния на судьбу клиента. Если формируется имидж у кандидата в депутаты, то аудиторией имиджа будут люди, которые голосуют, и те люди, которые на них оказывают влияние. Если клиенту необходимо продвинуться по служебной лестнице, то аудиторией имиджа будут его начальники, а также коллеги, если их мнение будет учитываться.

Итак, в ходе реализации организационных технологий определение характера аудитории имиджа — одна из первых организационных задач, которые необходимо решить имиджмейкеру.

Следующей организационной задачей является решение вопроса о наличии «проблемы имиджа». При решении этой задачи необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Какое мнение о клиенте должно быть у аудитории имиджа? Каким должен быть status id — идеальное состояние мнения о клиенте?

Ответ на этот вопрос может быть получен в ходе беседы с клиентом. Если клиент знает только задачу (например, победить на выборах), то в ходе социологического исследования.

2. Какое мнение о клиенте сейчас у аудитории имиджа? Выявление status quo — фактического состояния мнения о клиенте.

Ответ на этот вопрос может быть получен в ходе социологического исследования.

После получения ответа на 1 и 2 вопросы решается следующая задача: совпадают ли status id и status quo? Если они совпадают (у данной аудитории мнение об объекте именно такое, которое нужно клиенту), то нет необходимости в формировании имиджа, т.е. отсутствует «проблема имиджа». Если же мнение об объекте не то, которое нужно

клиенту, то «проблема имиджа» имеет место быть, и принимается решение о формировании имиджа. Это решение реализуется через следующую группу технологий — психотехнологий.

**2 этап: выбор психотехнологии формирования имиджа.** Психотехнология — это система принципов реализации психотехник, психотехнология — это самые общие правила по реализации психотехник.

В контексте имиджелогии психотехнология формирования имиджа — это описание общих принципов психологического воздействия на людей для формирования у них определенного мнения в отношении определенного объекта. Психологическое воздействие рассматривается как дистанционное воздействие человека на психику других людей — на их сознание и подсознание с помощью определенной информации. При анализе психотехнологий формирования имиджа необходимо учитывать особенности самой информации и её «адресата».

*Психотехнология имитация подсознательной имиджформирующей информации.* Речь идет об информации, поступающей непосредственно от объекта, т.е. о прямой информации. Суть этой психотехнологии заключается в том, что человек в процессе взаимодействия с тем человеком, у которого будет создаваться определенное мнение объекте, должен посылать имиджформирующую информацию о себе так, чтобы у члена аудитории имиджа сложилось впечатление, что этот вид информации исходит от объекта произвольно, непреднамеренно, машинально. Например, кандидат в депутаты выступает на митинге. Он в ходе своего выступления демонстрирует (умышленно) аудитории жесты, которые чаще всего оцениваются людьми положительно. Т.к. люди по своему опыту знают, что жесты – необдуманная вещь, то они воспринимают их как «обычные» и «естественные» (кроме, профессионалов, очень опытных и очень подозрительных людей).

Теория и практика психологической науки обосновывает эффективность использования психотехнологии имитации подсознания в процессе формирования имиджа, а её оценка с точки зрения норм морали не всегда является негативной (по аналогии с любым «альтернативным» оружием).

*Психотехнология формирования доверия аудитории имиджа к опосредованному источнику информации.* Речь идет об имиджформирующей информации, которая поступает к членам аудитории имиджа не от объекта, а от других людей, которые характеризуют данный объект, т.е. о прямой информации. Например, журналист написал статью о кандидате в депутаты. Во всех этих и подобных случаях возникает проблема доверия аудитории имиджа к источникам информации. Данная проблема решается путем воздействия определенными психотехниками на аудиторию имиджа. Главная цель — сформировать позитивное отношение к источнику информации. Аудитория будет доверять источнику информации, если будет расположена к нему; аудитория будет расположена к источнику информации, если у нее будет положительное мнение, которое может быть как осознаваемым, так и подсознательным. Более действенным является мнение, сформированное в подсознании.

*Психотехнология воздействия на подсознание.* Сущность этой психотехнологии: необходимо посылать члену аудитории имиджа информацию таким образом, чтобы тот воспринимал её органами чувств, но при этом не обращал на нее внимание либо фиксировал бы в своем сознании, но только достаточно короткое время. И тогда эта информация окажется в подсознании человека и оценена (превращена в неосознаваемое мнение, которое и будет определять поведение человека). Внешне это выражается в фразе: «Чем-то он мне нравится, а чем — сам не знаю».

**3 этап: выбор психотехники формирования имиджа.** Психотехники определяются как некие правила применения достаточно узкой группы технических

приемов воздействия на психику людей. Различие психотехнологии и психотехники состоит в степени обобщенности правила.

В имиджмейкинге психотехника жестко замыкается на презентации имиджформирующей информации. Однако из этого правила существует исключение. В некоторых случаях имиджмейкер должен обучать своего клиента не столько презентации каких-либо своих качеств, характеристик, сколько их блокированию.

*Психотехники блокирования негативной имиджформирующей информации.* У каждого человека есть как положительные, так и отрицательные качества, и могут проявляться как те, так и другие. Когда проявляются положительные качества, то это приветствуется как имиджмейкером, так и его клиентом. В то же время отрицательные качества должны блокироваться, члены аудитории имиджа не должны воспринимать эту информацию. Эта информация проявляется у людей непроизвольно (например, агрессия и т.п.). На имиджмейкере лежит задача обучить своего клиента устранению этих сигналов, блокировке этих видов информации.

Психотехника блокировки негативной имиджформирующей информации складывается из следующих этапов:

- выявление у клиента этих сигналов;
- убеждение клиента в негативности их для имиджа;

Когда у клиента проявляется то или иное подобное «негативное» действие, имиджмейкер акцентирует его внимание на этих действиях и делает это каждый раз до тех пор, пока сознательный контроль за их проявлением не перейдет в автоматический — подсознательный.

Достижение поставленной цели возможно только в том случае, если:

- клиент убежден, что его действия характеризуются отрицательно;
- если клиент желает иметь положительный имидж.

*Психотехники отстройки от конкурента.* Термин «отстройка» означает «отстранение», используется в имиджелогии при формировании имиджа как антитезы конкурентам. Данный термин введен в обиход журналистом и специалистом по PR и рекламе И.Л. Викентьевым в 1993. Он разработал определенные правила отстройки от конкурентов (в процессе интервью, которое дает отвечающий).

Прием №1. Отвечающий сообщает аудитории о превосходстве одного предмета описания над другим на основании предубеждения:

- О несоответствии действий конкурента принятым нормам;
- Об ошибке, которую можно совершить, обратившись к конкуренту;
- Об ошибке и/или обмане с указанием их причин;
- О целой системе ошибок, которые можно совершить, обратившись к конкуренту.

Прием №2. Отвечающий иронизирует по поводу своих конкурентов или оппонентов. Данный прием носит вспомогательное назначение и применяется совместно с другими приемами.

Прием №3. Отвечающий сообщает аудитории о превосходстве предмета описания на основании действий и/или оценок: многих людей, авторитетов и даже конкурентов.

Прием №4. Отвечающий сообщает аудитории о превосходстве предмета описания на основании предполагаемой им (или другим лицом): просто классификации или классификации с обоснованием типовых причин достижений и проигрышей.

Прием №5. Отвечающий сообщает аудитории о превосходстве одного Предмета описания над другим, поскольку этот предмет: первый, главный; большой или «больше всех»; единственный, уникальный и т.п.; и даже вне принятой классификации.

Прием №6. Отвечающий сообщает аудитории о превосходстве предмета описания, которое определяется критерием для сравнения, при этом данный критерий:

общепринят и/или общепонятен; явно проверяем, ощущаем задающим вопросы и/или аудиторией.

Прием №7. Отвечающий сообщает аудитории о превосходстве одного предмета описания над другим, поскольку последний: вне принятых классификаций, категорий, сравнений.

Прием №8. Отвечающий сообщает аудитории о превосходстве одного предмета описания над другим, предлагая иную – чем общепринятая: картину мира, точку зрения и даже свои ощущения – если это исходит от авторитета.

*Психотехники имитации подсознательной имиджформирующей информации.* Имитировать нужно только те подсознательные действия, которые по мнению большинства людей проявляются подсознательно и которые характеризуют данного человека положительно. К таковым относится кинетика (движения, мимика), некоторые характеристики габитуса (допустим в виде нарочитой небрежности) и вербалики.

*Психотехники формирования доверия аудитории имиджа к опосредованному источнику информации.* Доверие (или кредитность человека) складывается из доверия к информации, которая исходит от этого человека, и доверия к человеку вообще, вне зависимости от того, что он говорит. Для того, чтобы появилось доверие к информации, преподносимой человеком, необходимо доказать его компетентность (необходимо доказать, что он действительно хорошо знает этого человека, например, кандидата, хорошо разбирается в данной проблеме и т.п.). Например, «я проработал с господином ... более двадцати лет и хорошо знаю, что он всегда ...»; «Будучи доктором наук, я могу достаточно компетентно оценить написанные им труды в этой области и полагать, что вполне заслуживает...»; и совсем наоборот: «я, конечно, не очень хорошо знаю господина ..., но мне кажется, что он хороший человек». Для того, чтобы появилось доверие к человеку необходимо использовать техники для расположения аудитории к себе. К числу этих техник относятся действия, которые будут вызывать у аудитории положительные эмоции.

*Психотехники воздействия на подсознание членов аудитории имиджа.* Подсознание — это сфера психики, куда поступает информация, где она хранится какое-то время и используется по назначению. Воздействие на подсознание означает, что посылаемая членам аудитории имиджа имиджформирующая информация в конечном итоге должна быть не в сознании, а в подсознании, т.е. не должна осознаваться.

Существует 2 пути внедрения информации в подсознание:

1 - направление имиджформирующей информации непосредственно в подсознание человека; 2 - направление имиджформирующей информации в подсознание через сознание собеседника.

*Воздействие непосредственно на подсознание членов аудитории имиджа* может осуществляться через гипноз, субсенсорное восприятие (эффект 25 кадра), а опосредованное воздействие на подсознание – через нейро-лингвистическое программирование (НЛП).

Одна из самых распространенных – это техника гипноза. Гипноз – это то состояние, когда сознание отключено, а то, что внушается проникает в подсознание. Внушить что-либо человеку в состоянии гипноза может только специалист-гипнолог. По сути, речь идет о возможности зомбирования. А это имеет прямое отношение к формированию имиджа..

Техника субсенсорного восприятия — группа техник непосредственного воздействия на подсознание. Субсенсорное восприятие — это неосознаваемое человеком восприятие субсенсорного сигнала, представляющего собой некий раздражитель (слово, изображение и т.п.), воздействие которого воспринимается



органами чувств человека, но из-за малой интенсивности (или из-за меньшей силы по сравнению с другим, поступающим в это же время сигналом) или кратковременности воздействия вызванное им раздражение нервных волокон не достигает коры головного мозга, а в результате его воздействие не осознается человеком. В результате действия такого сигнала, информация о нем оказывается в подсознании человека, но ее нет в сознании. Находящаяся в подсознании человека информация может оказывать влияние на его поведение, оценки, действия. Если сигнал, поступающий в подсознание человека имеет нейтральный характер, то он не значим для человека. Любой сигнал, оцениваемый как положительный или отрицательный, значим для человека.

НЛП — это программирование поведения людей (воздействие на мозг при помощи слова).

*Подсознательная информация может стать осознанной*: подсознание посылает сигнал в сознание в виде чувства («что-то неприятное»). Данное чувство будет связано с его источником; через сновидения; информация из подсознания поступает в сознание через психоанализ; с помощью метода ассоциаций; но всё-таки чаще всего подсознание сообщает сознанию о каком-либо значимом для человека сигнале только с помощью чувства («приятное - неприятное», «радостное – тревожное» и т.п.).

В XX веке огромную роль в трансляции имиджформирующей информации стали играть СМИ. Появление и развитие новых технических средств обусловили формирование нового социального пространства – массового общества. Данное общество характеризуется наличием специфических средств связи и передачи информации группе людей одновременно – средств массовой коммуникации (СМК), куда входят средства массовой информации (СМИ), книгоиздательство, кинематограф, электронные и мультимедийные средства связи, Интернет, наружная реклама.

Средства массовой информации имеют несколько уровней. Первый уровень – важнейший. Он состоит из электронных и печатных СМИ, формирующих единое информационное пространство. Второй уровень состоит из коммерческих изданий, теле- и радиокompаний всероссийского (номинально) и межрегионального охвата. К ним относят СМИ, имеющие выход в регионы, но не являющиеся общенациональными по охвату аудитории, интернет и другие полимедиа, объединяющие различные каналы вещания СМИ

СМИ принимают участие в формировании имиджа политиков, бизнесменов. Воздействие средств массовой информации по своему эффекту сродни внушающему воздействию. СМИ – наиболее сильное средство формирования имиджа. Чтобы достичь наиболее эффективного результата необходимо при работе с печатными СМИ делать упор на идентификационно-логические аспекты, с радио – на звуковые аспекты, с телевидением – на визуально-образные.

Огромна роль лидеров мнения в трансляции имиджформирующей информации. В этом смысле следует различать формальных и неформальных лидеров. Формальные – это официальные лидеры (по должности). Неформальные лидеры – это авторитеты для какой-либо группы людей в какой-либо области. Существуют лидеры мнения – это люди, чьи позиции, взгляды, точки зрения, мнения принимаются большинством данной группы людей, и не только в силу служебного положения этого человека, но в силу его личностных качеств. С помощью лидеров мнения формируется «наведенный имидж», т.е. такое мнение об объекте, которое возникает у той или иной группы людей не в результате формирования в их психике образа этого объекта, а в результате уже сформированного лидером мнения о данном объекте. Опора на лидера мнения – одной из действенных средств формирования имиджа.

#### 4. Заключение. Пабликрилейшнз как средство формирования имиджа

К началу — середине 90-х гг. XX в. резко возросла озабоченность компаний тем, как они воспринимаются общественностью. В российских организациях начали активно создаваться подразделения по связям с общественностью, в числе целей которых — формирование имиджа организации. Высокая значимость имиджа для успеха организации стимулировала развернутые исследования в этой сфере. Еще в начале 1980-х гг. более половины крупнейших компаний Великобритании вели исследования по имиджевой тематике. Аналогичные исследования ведут более 160 крупнейших европейских компаний. В США анализ корпоративного восприятия ведет журнал *Fortune*, в Австралии — *National Business Bulletin*. Работа по формированию, поддержке и оптимизации имиджа ведется сегодня не только для организаций и персон, но и для государств, а также регионов стран и мира. Глобализация рынков и методов деловой активности, развитие глобальных информационных коммуникаций, мощных систем поддержки решений обусловили резкий рост значимости работы большого числа структур и организаций по созданию имиджа.

Паблик рилейшнз (система связей с общественностью) — основной механизм формирования корпоративного имиджа. Эта система интегрирует и другие компоненты маркетинговых коммуникаций — рекламу, неймз промоушн (продвижение имени), директ-маркетинг (прямые маркетинговые коммуникации), корпоративные коммуникации, медиакоммуникации (взаимоотношения со СМИ), бренд-менеджмент и пр.

Паблик рилейшнз занимается организацией коммуникативного пространства современного общества. Система связей с общественностью рассматривается социологами как отрасль, изучающая проблемы управления общественным мнением. Одна из главных задач, стоящих перед специалистами в этой сфере, — создание положительного представления об организации или лидере. Именно имидж становится реальным средством воздействия на массовое сознание. На массовое же сознание можно воздействовать только с помощью коммуникативной единицы, каковым в нашем случае является имидж. Имиджмейкеры должны воздействовать на установки людей с целью формирования позитивного отношения с общественностью.

Имидж организации, как совокупность представлений общественности о ней, есть субъективный показатель. В то же время имидж — это объективный фактор, играющий существенную роль в оценке любого социального процесса или явления. Целенаправленно создаваемый имидж организации (корпоративный имидж) это представление общественности о ней, целенаправленно формируемое в массовом сознании с помощью системы связей с общественностью (паблисити, рекламы, пропаганды, коммуникации).

Коллективное представление об организации создается мнением социальной или рабочей группы, демографического слоя, персоналом организации о характере и особенностях определенного объекта. В более узком значении имидж можно рассматривать как специально сформулированный образ, которым наделен объект (товар, личность, предприятие). Этот объект в ходе целенаправленной деятельности может приобретать дополнительные свойства, способствующие более яркому и образному его восприятию, что служит созданию более позитивного образа представляемого объекта.

Создание имиджа является одной из задач системы паблик рилейшнз. Однако ввиду того, что понятие "имидж" является не очень строгим конструктом, его формирование посредством технологий PR-коммуникаций отличается некоторой противоречивостью, а само понятие "имидж" зачастую искаженно воспринимается и применяется общественностью по отношению к организациям. В этих условиях возрастает роль специалистов по связям с общественностью, владеющих коммуникационными технологиями моделирования максимально эффективного и рационального образа политических и коммерческих структур.

## **5. Расчетно-графические задания по курсу «Основы репутационного менеджмента»**

**Задание 1:** Провести подробный анализ состояния корпоративной репутации предприятия, учреждения или организации, находящегося на территории Хабаровского края (корпорацию студент выбирает сам).

Задание выполняется в печатном виде в формате листа А4. На титульном листе указывается: тема (Анализ состояния корпоративной репутации ... далее указывается объект анализа), выполнил (Ф.И.О. студента, номер группы, шифр зачетной книжки), проверил (Ф.И.О. преподавателя). Схему анализа студент составляет сам, опираясь на содержание пособия. Задание оценивается оценкой – зачтено/не зачтено.

**Задание 2:** Подготовить имиджевый проект для персонального или корпоративного клиента (клиента студент выбирает сам). Проект должен включать в себя: описание имиджа, расчет стоимости затрат на реализацию проекта и презентацию графических идей выполненной в программе Microsoft PowerPoint.

Задание выполняется в печатном виде в формате листа А4, с приложением на электронном носителе (CD или DVD) презентации. На титульном листе указывается: тема (Имидж... далее указывается объект имиджмейкинга) выполнил (Ф.И.О. студента, номер группы, шифр зачетной книжки), проверил (Ф.И.О. преподавателя). Задание оценивается оценкой – зачтено/не зачтено.

## **6. Условия аттестации студентов по курсу «Основы репутационного менеджмента»**

Аттестация проводится в виде зачета по дисциплине. Условием получения зачета является выполнение 1 и 2 расчетно-графических заданий с оценкой зачтено.

## 7. Библиографический список

### 7.1. Основная литература

1. Бородин, Д. Репутация как предмет современной PR-деятельности / Д. Бородин // Репутация организации: создание, управление, защита: материалы семинара. Москва 12 апреля 2002 года. – М.: Изд-во МБШ, 2002. – С. 123-125.
2. Брэддик, У. Менеджмент в организации: Учеб. / У. Брэддик. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 364 с.
3. Виханский, О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Лига, 1999. – 234 с.
4. Ковальчук, А. С. Основы имиджологии. Учеб. пособие для вузов / А. С. Ковальчук. – Ростов н/Д: Феникс, 2005.
5. Лабунская, В. А. Невербальное поведение / В. А. Лабунская. – Ростов н/Д: Центр, 2006.
6. Львов, М. Р. Риторика. Учебник / М. Р. Львов. – М.: ТК Велби, Проспект, 2005.
7. Маслова, Н. Ф. Искусство невербальной диагностики / Н. Ф. Маслова. – М.: ОРЕЛ, 2007.
8. Панасюк, А. Ю. Вам нужен имиджмейкер? Или о том, как создавать свой имидж / А. Ю. Панасюк. – М.: Дело, 2007.
9. Парыгин, Б. Д. Анатомия общения. Учебник / Б. Д. Парыгин. – СПб.: Проспект, 2007.
10. Почепцов, Г. Г. Имиджология: теория и практика / Г. Г. Почепцов. – Киев: Адеф-Украина, 2006.
11. Тимофеев М.И. Связи с общественностью (паблик рилейшнз) / М.И.Тимофеев – М.: Издательство РИОР, 2005. – 158 с.
12. Фомин, Ю. А. Психология делового общения / Ю. А. Фомин. – Минск: Манускрипт, 2005.
13. Шарков, Ф. И. Константы гудвилла: стиль, паблисити, репутация, имидж и бренд фирмы: Учебное пособие / Ф. И. Шарков. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2010. – 272 с.
14. Шепель, В.М. Имиджология: секреты личного обаяния / В. М. Шепель. – М.: Линия-Пресс, 2004.
15. Шепель, В.М. Ортобиотика: слагаемые оптимизма / В. М. Шепель. – М.: Авиациенна, 2006.
16. Шепель, В.М. Имиджология. Как нравиться людям / В. М. Шепель. – М.: Народное образование, 2002.

### 7.2. Дополнительная литература

1. Гринберг, Т.Э. Политическая реклама: портрет лидера / Т. Э. Гринберг. – М.: Аспект Пресс, 2005.
2. Дэйвис, Ф. Ваш абсолютный имидж / Ф. Дэйвис. – М.: Центр, 2004.
3. Курбатов, В.И. Искусство обольщения. Паблик рилейшнз по-французски / В. И. Курбатов. – М.: ИНФРА-М, 2006.
4. Лебедева, Т.Ю. Как успешно провести переговоры / Т. Ю. Лебедева. – Ростов н/Д: Феникс, 2004.
5. Соколов, И.Е. Технологии популярности, или паблик рилейшнз / И. Е. Соколов. – Минск: Печать, 2007.
6. Спиллейн, М. Создайте свой имидж / М. Спиллейн. – М.: Аспект Пресс, 2006.
7. Фишер, Р; Юрии, У. Путь к согласию, или переговоры без поражения / Р. Фишер, У. Юрии. – М.: Логос, 2004.
8. Фрюминг, Р. Взаимодействие ради результата. Практикум делового общения / Р. Фрюминг, Ж. Лакрм. – М.: Центр, 2007.
9. Чалдини, Р. Психология влияния / Р. Чалдини. – СПб.: Лань, 2004.
10. Честара, Дж. Деловой этикет. Паблик рилейшнз / Дж. Честара. – М.: Аспект Пресс, 2003.

## Оглавление

1. Введение в предмет. Гудвилл, репутация, имидж и социальная ответственность .....	3
2. Управление репутацией.....	7
2.1. Репутационные стратегии .....	7
2.2. Репутация как форма социального взаимодействия.....	12
2.3. Основные репутационные характеристики .....	16
2.4. Исследование репутации.....	23
2.5. Технологические приемы и методы формирования и управление деловой репутацией .....	27
2.6. Управление репутацией предпринимателя как частного лица.....	37
2.7. Методы оценки репутации компаний .....	42
3. Управление имиджем .....	43
3.1. Понятие имиджа. Предмет и функции имиджологии .....	43
3.2. Персональный имидж, особенности его формирования .....	47
3.3. Корпоративный имидж как ценность организации .....	54
3.4. Методология и технология имиджмейкинга.....	70
4. Заключение. Паблкрилейшнз как средство формирования имиджа .....	82
5. Расчетно-графические задания по курсу «Основы репутационного менеджмента».....	83
6. Условия аттестации студентов по курсу «Основы репутационного менеджмента».....	83
7. Библиографический список .....	84
7.1. Основная литература .....	84
7.2. Дополнительная литература .....	84