

INSTRUMENTS OF THE COMPANY'S REPUTATION MANAGEMENT FOR DIFFERENT STAKEHOLDERS: PR, IR AND GR

O. Derevianko

Institute of Post-Diploma Training of the National University of Food Technologies

Key words:

*Trust
Reputation management system
Key messages
Branding
Mediarelations
Image-making
Publicitycapital*

Article history:

Received 20.05.2019
Received in revised form 03.06.2019
Accepted 21.06.2019

Corresponding author:

O. Derevianko
E-mail:
y.derevianko@pr-service.com.ua

ABSTRACT

The paper determined that the stakeholder aspects of institutional theory in the era of reputation economics are manifested in practice — in the development of communication tools to support enterprise interaction with stakeholders, as well as at the level of theoretical understanding and modeling of effective communication tools. Object of the study is theoretical and methodological issues of using communication tools in reputation management for communications with stakeholders. The paper describes the features of the use of basic tools for the formation of an enterprise's reputation, namely: PR (Public Relations), IR (Investor Relations) and GR (Government Relations) in the context of key stakeholder audiences.

Due to the research, it is proven that a systematic approach is important in shaping the reputation of an enterprise. It is proven that the principle of building a system of reputation management of an enterprise corresponds to ensuring confidence in it in accordance with certain reputation management vectors — for key stakeholder audiences through communication channels. The study elaborates sets of communication and reputation building tools with certain stakeholder audiences as vectors in the reputation management system are: for consumer stakeholder groups, product PR is used (PR sales support, branding), including in the form of integrated marketing communications; in the direction of work with the so-called internal public — enterprise staff — internal PR; on the formation of the reputation of the owners and top managers of the enterprise for the outside public — this is the personal PR of the “first persons of the enterprise”; to improve / optimize relations with the authorities — GR (Government Relations) on the vector of building/optimizing relations with investors — IR (Investor Relations). The situations are described where IR comes to the fore in the business communications system of an entrepreneurial company are diverse, and the format of the organization of IR work depends on the type of enterprise in each specific case. It is proposed to consider the most common options for using IR to enhance the company's reputation, target audiences, their IR communication and the used tools.

DOI: 10.24263/2225-2924-2019-25-3-10

ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ РЕПУТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ РІЗНИХ СТЕЙКХОЛДЕРСЬКИХ АУДИТОРІЙ: PR, IR ТА GR

О. Г. Дерев'янюк

Інститут післядипломної освіти Національного університету харчових технологій

У статті визначено, що стейкхолдерський аспект інституціональної теорії в еру економіки репутації знаходить прояв на практиці — у розвитку комунікаційних інструментів підтримання взаємодії підприємства зі стейкхолдерами, а також на рівні теоретичного осмислення і моделювання інструментів ефективної комунікації. Об'єкт дослідження: теоретичні та методологічні питання застосування інструментів комунікації зі стейкхолдерами в репутаційному менеджменті. Охарактеризовано особливості застосування основних інструментів формування репутації підприємства, а саме: PR (PublicRelations), IR (InvestorRelations) та GR (GovernmentRelations) в розрізі ключових стейкхолдерських аудиторій.

Завдяки проведеному дослідженню з'ясовано, що у формуванні репутації підприємства важливим є системний підхід. Принцип побудови системи репутаційного менеджменту підприємства відповідає забезпеченню довіри до нього згідно з визначеними векторами управління репутацією щодо ключових стейкхолдерських аудиторій через канали комунікації. Комплекси інструментів комунікації та формування репутації з певними стейкхолдерськими аудиторіями як векторами в системі репутаційного менеджменту є такими: щодо стейкхолдерської групи споживачів застосовується продуктивний PR (PR-підтримка продажів, брендинг), у тому числі у формі інтегрованих маркетингових комунікацій; за напрямом роботи з так званою внутрішньою громадськістю — персоналом підприємства — внутрішній PR; щодо формування репутації власників і топ-менеджерів підприємства для зовнішньої громадськості — це персональний PR «перших осіб підприємства»; задля покращення/оптимізації відносин із владою — GR (GovernmentRelations); за вектором вибудовування/оптимізації відносин з інвесторами — IR (InvestorRelations). Ситуації, коли IR виходить на перший план у системі бізнес-комунікацій підприємницької компанії, різноманітні, і формат організації IR-роботи в кожному конкретному випадку залежить від типу підприємства. Запропоновано для розгляду найбільш розповсюджені варіанти використання IR для підвищення репутації компанії, цільові аудиторії їх IR-комунікації та інструментарій, який застосовують.

Ключові слова: *довіра, система репутаційного менеджменту (СРМ), ключові повідомлення, брендинг, медіа зв'язки, іміджмейкінг, публіцитний капітал.*

Постановка проблеми. Коментуючи сучасні зміни у світовій економіці, відома консалтингова компанія ReputationInstitute [8] зазначає: якщо 1990-і

були «золотим століттям інновацій» і 2000-і — «десятиліттям ризиків», то 2010-і знаменують нове конкурентне бізнес-середовище, де саму компанію сприймають серйозніше, ніж її продукцію та послуги. Настає ера економіки репутації (reputation-based economy), де люди більше цікавляться підприємством, тим, як воно веде бізнес, аніж його продукцією.

З позиції інституціональної теорії, не тільки успішність ведення бізнесу, а й саме його існування є наслідком ефективної взаємодії підприємства з його стейкхолдерами — тими, хто отримує власні вигоди від діяльності підприємства [6]. Передусім до стейкхолдерів підприємства входять його інвестори. До ключових стейкхолдерів входять також споживачі (клієнти), постачальники та партнери. Особливе місце займають органи, що регулюють діяльність підприємств та владні структури, що здійснюють вплив на бізнес.

Стейкхолдерський аспект інституціональної теорії в еру економіки репутації знаходить прояв на практиці — в розвитку комунікаційних інструментів підтримання взаємодії підприємства зі стейкхолдерами, а також на рівні теоретичного осмислення і моделювання інструментів ефективної комунікації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових джерел засвідчує, що розробка інструментів комунікації зі стейкхолдерами і моделювання систем репутаційного менеджменту залишаються напрямками наукових досліджень, що розвиваються паралельно.

Перший напрямок представлений дослідженнями в галузі теорії комунікації [1; 5; 11; 12]; другий напрямок — розвиток теорії репутаційного менеджменту [3; 4; 6; 8].

Невирішеними залишаються теоретичні та методологічні питання застосування інструментів комунікації зі стейкхолдерами в репутаційному менеджменті. Про можливість і необхідність об'єднання зазначених двох напрямків в один свідчить логіка репутаційного менеджменту підприємства, що відповідає забезпеченню довіри до підприємства з боку ключових стейкхолдерських аудиторій через канали комунікації.

При цьому комплекси інструментів комунікації та формування репутації з певними стейкхолдерськими аудиторіями є такими: щодо стейкхолдерської групи споживачів застосовують продуктивний PR (PR-підтримка продажів, брендинг [5]), у тому числі у складі інтегрованих маркетингових комунікацій; за напрямом роботи з так званою внутрішньою громадськістю — персоналом підприємства — внутрішній PR; задля поліпшення/оптимізації відносин із владою — GR (GovernmentRelations); за вектором вибудовування/оптимізації відносин з інвесторами — IR (InvestorRelations).

Необхідність детального розкриття, наукового опису особливостей застосування основних інструментів формування репутації підприємства в розрізі ключових стейкхолдерських аудиторій, як інструментальних напрямів репутаційного менеджменту підприємства, визначила логіку подальшого дослідження.

Мета дослідження: охарактеризувати особливості застосування основних інструментів формування репутації підприємства, а саме: PR (PublicRela-

tions), IR (InvestorRelations) та GR (GovernmentRelations) в розрізі ключових стейкхолдерських аудиторій.

Виклад основних результатів дослідження. PR, IR і GR являють собою зв'язки (relations) з основними цільовими аудиторіями, причому відносини із владою GR (GovernmentRelations) та інвесторами IR (InvestorRelations) як окремі напрями управління з часом інституційно відокремилися від зв'язків із громадськістю PR (PublicRelations). Підставою для відокремлення GR і IR у порівняно самостійні напрями стали особливі вимоги до менеджменту: для GR — це наявність і підтримування особистих зв'язків із представниками влади, для IR — це глибокі знання в галузі фінансового й інвестиційного аналізу інвесторів і, як наслідок, їх готовність вкладати кошти в розвиток підприємства.

Визначаючи місце вищеперерахованих інструментальних напрямів репутаційного менеджменту в системі бізнес-комунікацій підприємства, варто зазначити, що до останньої входить три рівноправні підсистеми:

- гіперпрагматичні корпоративні комунікації — комплекс маркетингу 4P (product, price, place, promotion). Автор цього дослідження погоджується із Є. Голубковим [10] і вважає спробу трансформувати класичні 4P у 4C — (customerneedsandwants (потреби і бажання), costtocustomer (витрати клієнта), convenience (зручність), communication (комунікація) — методологічно необгрунтованою. З огляду на це тут і далі комплекс маркетингу буде розглядатися в межах парадигми 4P. При цьому варто притримуватися відомого розуміння маркетингу, запропонованого Королівським інститутом маркетингу Великої Британії (The Chartered Institute of Marketing — CIM), як процесу в менеджменті, який займається означенням, передбаченням і задоволенням запитів споживачів із найбільшою для себе (підприємства) користю;

- помірно прагматичні комунікації — public relations (PR — запланована та підтримувана діяльність, що встановлює і розвиває гарні відносини та взаєморозуміння між компанією та її спільнотою — визначення Британського інституту публікрелейшнз (Institute of Public Relations — IPR) [11], що, у свою чергу, складаються з PR, орієнтованого на формування бренду компанії, продуктового PR, персонального PR топ-менеджменту, GR та IR;

- практика виконання корпоративної мережі бізнес-процесів — різні форми взаємодії працівників між собою, а також із зовнішнім середовищем у ході виконання відповідних бізнес-процесів. Наприклад, відвідини торговельним представником виробника харчових продуктів закладу роздрібної торгівлі — спілкування з товарознавцем і продавцями як представниками зовнішньої громадськості; робота проектної групи з впровадження ERP-системи, всі види обліку, аналіз результатів господарської діяльності.

Результатом практичної реалізації всіх перерахованих комунікативних активностей є створення корпоративного бренду (бренду підприємства) і продуктового бренда (бренду товару або послуги). Інакше кажучи, бізнес-комунікації в сукупності забезпечують брендинг — процес формування додаткової цінності (приросту ринкової капіталізації бізнесу, у т. ч. публіцитного капіталу підприємства, марочного капіталу продукту) шляхом створення

і фіксації у свідомості споживачів значимих відмінностей об'єкта просування від інших подібних об'єктів. При цьому найбільш результативним з погляду забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства є «інтегрований брендинг — обіцянка, яку ви виконуєте» [5]. На практиці така інтеграція означає, що в основу і PR-роботи, і маркетингової активності покладено одні й ті ж цінності, що обидва типи бізнес-комунікацій передбачають трансляцію одних і тих самих keymessages, а підприємство в особі працівників і продуктів виправдовує очікування своїх споживачів. На цьому ґрунтується концепція інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМК): сумарний вплив від комбінування маркетингу та PR, GR, IR на практиці виявився значно ефективнішим, ніж вплив кожного інструментального напрямку СРМ окремо, до того ж ІМК дозволили компаніям об'єднувати бюджети, оптимізувати їх й отримувати відчутнішу віддачу.

Найбільш затребуваним інструментом формування репутації вітчизняним бізнесом є PR. Publicrelations (PR) — це інструментальний напрям репутаційного менеджменту, це менеджмент сприйняття певного товару, послуги, організації, особи з метою створення цільового враження. Роль PR у формуванні анти-крихкої репутації підприємства (компанії) є великою, а за певних умов — визначальною, адже PR — основний інструмент цілеспрямованого формуючого впливу на громадську думку. Найголовнішим принципом організації ефективної PR-підтримки репутації підприємства є безперервність стратегічного процесу, і це також є однією з базових відмінностей PR від маркетингових акцій. Приклади із практики засвідчують, що інформаційна інерція після одноразової PR-кампанії триває лише два-три місяці. І тому важливо системно генерувати інформаційні приводи, підтримуючи цікавість цільових аудиторій до розвитку підприємства.

Саме своєю стратегічною спрямованістю і довгостроковим ефектом PR, орієнтований на цілі системи репутаційного менеджменту (СРМ), відрізняється від маркетингової діяльності як суто прагматичного типу бізнес-комунікацій. Її актуальна в контексті євроінтеграційних пріоритетів для багатьох українських підприємств переорієнтація на таке розуміння PR є кроком до переходу на новий сучасний рівень управлінського мислення.

Репутація топ-менеджменту завжди впливає на репутацію підприємства загалом. Однак цілеспрямоване формування репутації перших осіб, тобто персоналізація бізнесу, особливо необхідні компаніям:

- високоризикових, таких, що реформуються, і соціально значущих галузей (автомобільна, авіаційна, паливо-енергетичний комплекс);
- галузей, що стосуються здоров'я і безпеки людини (тютюнова й алкогольна промисловості, медицина, фармацевтика та хімічна промисловість);
- галузей, заснованих на авансованій довірі чи емоціях, зазвичай галузей сфери послуг (консалтинг, банківська сфера, страхування, шоу-бізнес тощо).

Аналізуючи інструментарій, поведінкові шаблони й алгоритми побудови образу при формуванні репутації топ-менеджменту підприємства, необхідно зазначити, що персональний PR може мати два формати: персональний PR як один з елементів загального комплексу заходів з управління репутацією

клієнтських компаній; персональний PR першої особи компанії як окремий спеціальний проект.

Відразу підкреслимо, що персональний PR передбачає високий ступінь довіри до залучених PR-фахівців, які будуть виконувати цю роботу. А таку довіру вітчизняні топ-менеджери найчастіше мають тільки до близьких людей (насамперед до членів родини), які в більшості випадків діють інтуїтивно і спеціальними знаннями не володіють. При цьому, зазвичай, мало враховують бізнес-цілі та є велика спокуса піти шляхом найменшого опору чи віддати пріоритет особистим цілям перед бізнесовими. З огляду на це, у вітчизняних умовах найчастіше персональний PR топ-менеджменту залучають до загального комплексу PR. Коли реалізують заходи із формування репутації підприємства, то вони охоплюють і PR її топ-менеджменту.

Водночас формування репутації першої особи компанії може реалізовуватися і як окремий PR-проект. Зазвичай, у таких випадках ідеться про реалізацію політичних амбіцій (без прив'язування до бізнесу), про «брендування» конкретної людини (наприклад, з метою показати потенційним роботодавцям команду топ-менеджерів, що шукають нову сферу докладання зусиль), корегування негативних аспектів персонального іміджу/репутації.

Інструменти формування та підтримки репутації персонального PR топ-менеджменту практично не відрізняються при обох зазначених форматах. Єдина відмінність полягає в тому, що в разі першого формату роботи персональний PR топ-менеджменту є одним із «наскрізних» напрямів активності, який убудовується в усі інші підсистеми PR: PR, зорієнтований на цілі СРМ, внутрішній PR, IR тощо. Причому цілеспрямоване формування цільового іміджу здійснюється як для першої особи, так і для інших топ-менеджерів (керівників, які курують окремі функціональні напрями — фінанси, маркетинг, продаж тощо). А другий формат припускає автономну розробку і реалізацію певних заходів, що охоплює: по-перше, освітні заходи: семінар з організації зв'язків із громадськістю, медіатренінг (навчання основам взаємодії зі ЗМІ), тренінг із риторики; по-друге, іміджмейкінг — проектування індивідуального цілісного образу на рівні зовнішніх атрибутів (зачіска, одяг тощо) та індивідуальної манери поведінки в суспільстві (тренінги особистісного зростання, за необхідності — коучинг); по-третє, безпосередню реалізацію PR-заходів.

Обов'язковою є розробка стратегії персонального PR для кожного «об'єкта брендування», що забезпечує трансляцію цінностей спеціально розробленого бренд-коду в зовнішнє середовище. На рівні *mediarelations* практика персонального PR — це організація появи належним чином акцентованих PR-матеріалів (щонайперше інтерв'ю) від першої особи у великих і корпоративних ЗМІ. Паралельно забезпечують присутність керівника підприємства на всіх цільових публічних заходах (як корпоративних, так і зовнішніх), участь у престижних конкурсах, рейтингах. Особливу увагу приділяють спічрайтингу — підготовці текстів публічних виступів.

Для правильного підбору заходів із формування репутації автором зазначеного дослідження запропоновано методологічний підхід до розробки стратегії персонального PR на основі класифікації підприємств Антоніо Менегетті [7] (табл. 1).

Таблиця 1. Матриця розробки стратегії персонального PR

Якості	Менеджер	Підприємець	Лідер
Харизма	?	?	+
Знання бізнесу	?	+	+
Упевненість у собі	?	?	+
Авторитет, «вага»	?	+	+
Лояльність до компанії	?	+	+
Схильність до ризику	—	+	+
Публічність	+	?	+

Позначення: ? — характеристика виявляється ситуативно; — — характеристика радше не виявляється, ніж виявляється; + — характеристика радше виявляється, ніж не виявляється [7].

У світовій і вітчизняній практиці формування репутації топ-менеджерів передбачає тісну взаємодію людини, імідж якої формується, із цілою низкою фахівців. Над іміджем топ-менеджера мають працювати, принаймні, PR-фахівець, психолог, стиліст і фахівець із ділового спілкування. Фахівців із PR бажано мати кілька: PR-радника, прес-секретаря і спічрайтера. Хотілося б підкреслити, що знання та використання інструментів персонального PR корисні не тільки топ-менеджерам, а й менеджменту середньої ланки, адже відповідно до концепції У. Скотта Вентреллі «Корпорація Я» кожна людина, незалежно від статусу в корпоративній ієрархії — бренд.

В умовах інформаційної економіки підвищується значення внутрішнього PR як вектора СРМ підприємства: в інформаційно прозорому світі репутаційні ризики дедалі частіше виникають з вини співробітників (у т. ч. останнім часом і з причини їх нелояльної до підприємства активності в соціальних мережах), внаслідок цього бізнес стає дедалі більшою мірою персонал-залежним. Нині співробітник для підприємства (компанії) — це або «посол бренду» й «адвокат бренду», або «руйнівник бренду (детрактор)». Оскільки зростає персонал-залежність бізнесу, відповідно, має посилюватися його персонал-орієнтованість. Адже наслідки внутрішніх проблем підприємства (у комунікаціях із власним персоналом) призводять до дефектів у корпоративній культурі, що створює загрозу інформаційній безпеці бізнесу: зовнішніми негативними ефектами внутрішніх проблем може стати відчутне для клієнтів погіршення якості роботи, руйнування корпоративного бренда і зниження критеріальних для підприємства (компанії) показників ефективності.

З цієї позиції, репутація підприємства залежить від його внутрішньої корпоративної культури (правильні *rolemodels*), що визначає культуру комунікацій і власне комунікативні цінності: ставлення співробітників до роботи; ставлення керівництва до підлеглих; ставлення підлеглих до керівництва; ставлення співробітників до стейкхолдерів; ставлення співробітників до характеру перебігу бізнес-процесів. Саме тому для стійкості розвитку підприємства й антикрихкості його репутації важливим є дотримання принципу «що всередині, те і ззовні» щодо внутрішніх комунікацій та їх проекції в зовнішнє середовище підприємства.

Недосконалість практики внутрішнього PR на вітчизняних підприємствах виявляється в формальному підході, неузгодженості дій різних департа-

ментів, некоректному виборі інструментарію і, найважливіше, поширеною є практика свідомої трансляції неправдивих keymessages; усе це сприяє радше руйнації, ніж зміцненню довіри персоналу. Від цих практик, прагнучи успішної євроінтеграції, вітчизняному бізнесу необхідно відмовлятися. На порядку денному — усвідомлення місця внутрішнього PR в СРМ як інструмента роботи з репутаційними активами підприємства та побудови комунікації з внутрішньою аудиторією в контексті забезпечення безпеки бізнесу, налагодження системної взаємодії PR- і HR-служб, застосування інструментів ефективної внутрішньої комунікації. Щодо останніх, варто наголосити на необхідності активного застосування таких форм внутрішніх комунікацій: події комунікації, зокрема офіційні заходи (Generalmeetings), неформальні заходи (Employeecommunicationevents), друковані повідомлення (інформаційні стенди, корпоративні видання), електронні повідомлення (розсилки новин — newsletter, Інтранет-портал), і, найважливіше, ефективне каскадування інформації від топ-менеджменту до рядових співробітників.

В умовах високотурбулентного зовнішнього середовища особливого значення для підвищення стійкості розвитку підприємства набуває такий вектор системи репутаційного менеджменту, як GR (GovernmentRelations): комунікативна діяльність щодо управління репутацією підприємства, ставленням до нього представників владних структур. У світовій практиці GR є механізмом зворотного зв'язку та представлення громадських інтересів.

GR-активність підприємства зорієнтовано на комунікації із представниками нормативних груп сейкхолдерів (див. класифікацію стейкхолдерів за Г. Даулінгом [3]), зокрема уряду та регулюючих органів; GR-активність диференціюється за рівнем комунікацій — на міжнародний, національний та місцевий GR. GR-активність підприємств в Україні може бути типологізована за спрямованістю на різні рівні та гілки влади таким чином: GR щодо центральної влади (АПУ, КМУ, ВРУ), GR щодо місцевої влади (держадміністрації, місцеве самоврядування), GR-комунікації з галузевими регуляторами (наприклад НБУ), GR-активність щодо судової гілки влади, GR щодо контролюючих інстанцій (зокрема СЕС).

З позиції автора цього дослідження, мотивація до застосування GR визначається бізнес-моделлю підприємства, зокрема масштабом бізнесу (від локального до глобального) та ступенем його спеціалізованості (від стандартного до вузькоспеціалізованого). Так, для потужних бізнес-структур, орієнтованих на масовий ринок (віолентів) [9], значимість GR і ступінь GR-зусиль, що докладаються, є найвищою. Дещо нижчими будуть зазначені параметри GR для пацієнтів (підприємств, що притримуються стратегії ринкової «ніші», вузької спеціалізації). На щабель нижче за значимістю GR і ступенем GR-зусиль, що докладаються, знаходяться експлоренти (інноваційні компанії, startup); найменша значимість GR для комутантів (малих, гнучких, без чіткої спеціалізації, високоадаптивних підприємств).

Систематизуємо цілі та сформуємо типологію стратегій GR. Передусім метою активного GR є захист бізнесу, забезпечення його економічної безпеки через протидію прийняттю та реалізації державних рішень, які цій безпеці

загрожують (і, відповідно, через сприяння реалізації державних рішень, що позитивно впливають на стійкість розвитку підприємства). GR може бути консервативно спрямованим — на моніторинг діяльності державних органів та певні «профілактичні» дії — спроба встановлення довірчих відносин із владою як певним зовнішнім гарантом економічної безпеки бізнесу в країні.

Типовими завданнями, які вирішуються інструментами GR, є: захист від комерційно невідповідних державних рішень, зміцнення конкурентних позицій за рахунок ухвалення вигідних державних рішень, створення та підтримка особистих контактів в органах влади, превентивне виявлення та оперативне реагування на репутаційні ризики, робота з державою як споживачем товарів і послуг, контроль активності політиків, афілійованих із конкурентами.

Розв'язання завдань, що стоять перед GR, може операціоналізуватися через такі форми GR-комунікації:

- publicaffairs — діяльність соціального суб'єкта щодо впливу на умови ведення бізнесу через представників влади й інших акторів, які впливають на публічну політику, а також CSR (Corporate social responsibility) у формі community relations, стратегічної філантропії, приватно-державного партнерства з вагомою соціальною компонентою.

- лобіювання (лобізм) — технологічна частина GR, вирішення питань в органах влади завдяки знанню адміністративних процедур й особистим відносинам із представниками влади й акторами публічної політики, приведення формальної політики у відповідність із фактичним балансом сил.

- issuemanagement — вироблення стратегії вирішення конкретної проблеми, включаючи превентивну роботу з потенційно існуючими бізнес-ризиками, джерела яких належать до сфери компетенції владних структур.

Наголосимо на важливості встановлення в Україні високих європейських професійних та етичних стандартів GR. Вітчизняним підприємствам, що намагаються впливати на владні структури через родичів-друзів-знайомих, необхідно відходити від неправового впливу (засобами так званої «партизанщини», корупції і маніпуляції) і переходити в цивілізований європейський формат інституціоналізації GR та впливу на правове регулювання розвитку бізнесу.

Інвестиційна привабливість компанії багато в чому визначається її репутацією: обсяги фінансування, терміни й умови залучення залежать від рівня довіри інвестора. Інструментом підвищення репутації компанії серед інвесторів є такий напрям у системі репутаційного менеджменту, як Investor Relations (IR) — комплекс особливим чином організованих бізнес-комунікацій, цільовою аудиторією яких є особи, здатні впливати на структуру власності, вартість активів і перспективи залучення зовнішнього фінансування. Аналіз вітчизняної практики свідчить, що IR як один із напрямів PR у свідомості більшості менеджерів асоціюється з експертизою (duediligence) і IPO, коли підприємство має справити позитивне враження на потенційних інвесторів [12]. Однак управління інвестиційною привабливістю є винятково важливим і необхідно ще раз підкреслити, що IR є обов'язковим елементом у системі репутаційного менеджменту компаній-лідерів сучасної інноваційної еконо-

міки світу. Саме тому IR поступово знаходить належне йому місце в менеджменті тих українських підприємств, що орієнтовані на активізацію власного розвитку шляхом залучення інвестицій на світових ринках капіталу. Такі підприємства зіштовхуються з кадровими й організаційними складнощами під час створення внутрішніх IR-служб і, вирішуючи їх, використовують потенціал зовнішніх аутсорсингових PR-агентств, у тому числі і стимулюючи розвиток останніх. Однак загальний низький рівень розвитку ринку інвестицій в Україні, причини якого прийнято пов'язувати з якістю інституціонального середовища і превалюванням великого бізнесу, що належить обмеженій кількості власників, найближчим часом залишатиметься чинником, що стримує розповсюдження передових зарубіжних напрацювань теорії та методології Investor Relations у практиці управління вітчизняними підприємствами. Зауважимо, Україна розміщується на 76 місці в рейтингу сприятливості ділового середовища Doing Business-2018, який щорічно складають Світовий банк (СБ) і Міжнародна фінансова корпорація (ІФК) [2].

Як свідчать результати дослідження, IR-відділ або IR-фахівець у структурі підрозділу зі зв'язків із громадськістю з'являється в українських підприємств, зазвичай, у зв'язку з їх виходом на IPO, коли необхідно справити приємне враження на потенційних інвесторів. Хоча, відповідно до зарубіжних стандартів управління, IR-фахівець (відділ) зобов'язаний існувати в будь-якій компанії, що є емітентом цінних паперів. Авральне виокремлення IR-функції перед виходом на IPO можна виправдати тільки бажанням вітчизняного топ-менеджменту створити центр відповідальності для взаємодії з компетентним аутсорсинговим PR-агентством.

З іншого боку, недовикористання вітчизняними підприємствами можливостей системного репутаційного менеджменту взагалі й IR зокрема стає фактором недовіри до них потенційних, насамперед закордонних, інвесторів. Унаслідок цього підприємства, а отже, й економіка країни загалом недоотримують інвестиції і не досягають адекватних можливих темпів економічного зростання.

Повертаючись до проблеми розвитку IR-служб компаніями, не можна не відзначити також дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері IR. У вітчизняних умовах при пошуку кандидата на посаду IR-фахівця орієнтуються на його економічну освіту, причому з достатнім рівнем підготовки із фінансових дисциплін та корпоративного управління. Однак на практиці специфіка IR-діяльності передбачає одночасне використання людиною навичок фінансового аналізу та маркетингових технологій, вимагаючи поєднання математичних і гуманітарних здібностей.

Саме орієнтація на фахівців із фінансовою освітою визначила той факт, що в деяких підприємствах IR-відділ входить до структури так званого фінансового блоку управління. При цьому в інших компаніях він може перебувати у структурі PR-служби, а у третіх — існувати незалежно і підпорядковуватися CEO компанії або Раді директорів. Практика показує, що найефективнішим буде підпорядкування IR-менеджера (профільного підрозділу) PR-директору: IR є інтегральною частиною системної PR-роботи над репутацією підприєм-

ства, і його автономізація призводить до спотворення інформації, збоїв внутрішнього інформаційного обміну й, у підсумку, зниження ефективності загальної системи корпоративних комунікацій. Єдиним виправданням застосування будь-яких інших схем є недостатня кваліфікація співробітників внутрішнього PR-підрозділу і супутня їй відсутність комплексної PR-стратегії. У такій ситуації перепідпорядкування IR-фахівця іншим службам, яке використовують деякі українські підприємства, можна розглядати як доцільний, хоча й вимушений крок.

Ситуації, коли IR виходить на перший план у системі бізнес-комунікацій підприємницької компанії, різноманітні, і формат організації IR-роботи в кожному конкретному випадку залежить від типу компанії. Розглянемо варіанти використання IR для підвищення репутації компанії, цільові аудиторії їх IR-комунікації та інструментарій, який застосовується. При цьому автором цього дослідження проаналізовано моделі IR у підприємствах, які найближчим часом не збираються змінювати структуру власності й орієнтуються на органічне зростання. Розглянемо детально моделі IR підприємств, що дає змогу поглибити методологію формування системи репутаційного менеджменту.

Варіант 1. Невелика «молода» бізнес-система (одноосібне володіння чи партнерство; малий/середній бізнес), у якій усю владу зосереджено в руках власників. У таких підприємствах основне завдання, яке вирішується засобами IR, — формування сприятливого фінансового іміджу. Імідж серйозної компанії кредитоспроможність позичальника, на думку фінансистів, полегшує переговори з банками і міжнародними/закордонними фінансовими організаціями.

IR-повідомлення слід вводити в системну PR-роботу, залучаючи авторитетні для фінансових кіл ЗМІ і беручи участь у публічних подіях відповідної тематики [1]. Крім демонстрації загальної фінансової стійкості і сумлінності підприємства, винятково важливо переконати цільову аудиторію в тому, що бізнес конкурентоспроможний, якісно управляється ефективними менеджерами, має ліквідні активи, а в системі управління є модулі антикризового менеджменту та ризик-менеджменту.

Варіант 2. Структурована бізнес-система (одноосібне володіння чи партнерство, середній бізнес), частину повноважень делеговано власником(ами) найманому топ-менеджменту. У таких компаніях IR може залишатися сферою компетенції власників, а може бути передорученою корпоративному PR-фахівцеві [1]. У першому випадку найчастіше йдеться про дискретну підготовку презентацій для інвесторів й участь в інвестиційних форумах і виставках інвестиційних проєктів. Можливі точкові IR-кампанії, спрямовані на конкретного інвестора, увагу якого підприємство прагне привернути. У другому випадку роботу, зазвичай, ведуть більш системно. Транслюють ті самі key-messages, що й у варіанті 1, але з більшою інтенсивністю, оскільки фінансові можливості ширші.

Варіант 3. Структурована бізнес-система (одноосібне володіння чи партнерство, ПрАТ; середній бізнес), власник(и) практично відійшов/відійшли від управління. Логіка й умови IR-роботи приблизно ті самі, що й у варіанті 2. Однак IR стає функцією винятково найманих менеджерів, у яких з'являється

нове завдання — інформувати власників, які відійшли від справ, про ситуацію в компанії. IR забезпечує власникам можливість дистанційного контролю над бізнесом. З огляду на це з'являються й відповідні IR-події: зокрема, звіт команди управлінців перед власниками. У такій ситуації доцільно додати до системи трансльованих keymessages інформацію щодо високих стандартів корпоративного управління, відкритості та прозорості компанії, її соціальної відповідальності.

Варіант 4. Псевдопублічна бізнес-система (кілька власників — фактичних або номінальних, структура власності підконтрольна, пайових цінних паперів у вільному обігу немає). Відмінність псевдопублічної компанії від попередніх форматів ведення бізнесу полягає в тому, що, будучи де-юре відкритою, де-факто вона залишається настільки ж непрозорою, як і приватні компанії/партнерства. І перед усіма учасниками бізнес-процесу InvestorRelation власники ставлять одне завдання — не допустити небажаного витоку інформації. Причому вирішити її досить складно: система розкриття інформації емітентами цінних паперів ставить жорсткі умови щодо подій, які компанія-емітент зобов'язана висвітлювати. Достатньо лише згадати про такі IR-документи, як річний і соціальний звіти, а також про таку IR-подію, як збори акціонерів. Про стандарти корпоративного управління, права стейкхолдерів, соціальну й екологічну відповідальність доводиться говорити дедалі більше і якомога більше дбати про думку фондових аналітиків.

Варіант 5. Публічна компанія (акціонерне товариство, акції якого обертаються на фондовому ринку вільно, без обмежень), де підхід до IR є системним, вибудовується зворотний зв'язок з інвесторами, оскільки від обсягу залучених інвестицій безпосередньо залежить стійкий розвиток бізнесу. IR-події є максимально відкритими і масштаб добровільного розкриття інформації дуже істотний, що відповідає стандартам корпоративного управління ОЕСР.

На рівні стратегії репутаційного менеджменту важливо знайти оптимальне сполучення інструментів (інструментальних напрямів) СРМ, яке б забезпечило формування довіри до підприємства з боку його стейкхолдерів у настисліші терміни із найнижчими витратами.

Висновки

Отже, завдяки проведеному дослідженню з'ясовано, що у формуванні репутації підприємства важливим є системний підхід. Принцип побудови системи репутаційного менеджменту підприємства відповідає забезпеченню довіри до нього згідно з визначеними векторами управління репутацією щодо ключових стейкхолдерських аудиторій через канали комунікації. Комплекси інструментів комунікації та формування репутації з певними стейкхолдерськими аудиторіями як векторами в системі репутаційного менеджменту є такими: щодо стейкхолдерської групи споживачів застосовується продуктивний PR (PR-підтримка продажів, брендинг), у тому числі у формі інтегрованих маркетингових комунікацій; за напрямом роботи з так званою внутрішньою громадськістю — персоналом підприємства — внутрішній PR; щодо формування репутації власників та топ-менеджерів підприємства для зовнішньої

громадськості — це персональний PR «перших осіб підприємства»; задля покращення/оптимізації відносин із владою — GR (Government Relations); за вектором вибудовування/оптимізації відносин з інвесторами — IR (Investor Relations). Ситуації, коли IR виходить на перший план у системі бізнес-комунікацій підприємницької компанії, різноманітні, і формат організації IR-роботи в кожному конкретному випадку залежить від типу підприємства. Запропоновано для розгляду найбільш розповсюджені варіанти використання IR для підвищення репутації компанії, цільові аудиторії їх IR-комунікації й інструментарій, який застосовують. Авторське вирішення методологічної проблеми поєднання на стратегічному рівні інструментів репутаційного менеджменту з позиції формування репутації підприємства загалом і репутації його окремих продуктів є напрямком подальших наукових пошуків.

Література

1. Choi Daewoung. Investor Relations Executives in the Top Management Team. Daewoung Choi and Shawn Mobbs. SSRN Electronic Journal, 2019. doi:10.2139/ssrn.3313640. URL: https://www.researchgate.net/publication/330567382_Investor_Relations_Executives_in_the_Top_Management_Team.
2. Doing Business. World Bank Group URL: www.doingbusiness.org/.
3. Dowling Grahame. Creating Corporate Reputations / Grahame Dowling. — Oxford University Press, 2002. 320 p.
4. Lee Jooh, Kwon He-Boong The Synergistic Effect of Environmental Sustainability and Corporate Reputation on Market Value Added (MVA) in Manufacturing Firms. *International Journal of Production Research*, 2019. — P. 1—19., doi:10.1080/00207543.2019.1578430.
5. LePlaF. Joseph. Brand Driven: the Route to Integrated Branding. Gardners Books, 2007. 299 p.
6. Martinez F., Peattie K., Vazquez-Brust D. Beyond win-win: A syncretic theory on corporate stakeholder engagement insustainable development. Business Strategy and the Environment, Firstonline version. doi:10.1002/bse.2292 URL: https://www.researchgate.net/publication/331175140_Beyond_win-win_A_syncretic_theory_on_corporate_stakeholder_engagement_in_sustainable_development.
7. Meneghetti Antonio, Silvestro De Falco. The Psychology of the Leader. *Psicologica*, 2011. 256 p.
8. Reputation Institute. URL: www.reputationinstitute.com/.
9. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. Москва: Центр экономики и маркетинга, 1996. 280 с.
10. Голубков Е. П. Основы маркетинга: учеб. Москва: Фин-пресс, 1999. 656 с.
11. Джефкинс Ф., Ядин Д. Паблік рилейшнз. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 416 с.
12. Королько В. Г. Паблік рилейшнз. Наукові основи, методика, практика: підруч. — 2-е вид. доп. Київ: Видавничий дім «Скарби», 2001. 400 с.