

*Дякуємо за роботу над книгою  
Володимиру Нагірному, співзасновникові  
Першої репутаційної агенції,  
Олені Тараненко, Ользі Вагановій,  
Олексію Барановському,  
Анастасії Зражевській, Ігорю Яремчуку,  
компаніям LOOQME, PRNEWS.IO  
та «Шериф».*

## ПЕРЕДМОВА

# ЦІННІСТЬ РЕПУТАЦІЇ У ХАОТИЧНОМУ СВІТІ

Світ швидко змінюється. Людям, компаніям, установам і урядам доводиться долати певні труднощі, адже новітні технології спричиняють подекуди карколомні зміни, унаслідок чого сучасний світ стає ще мінливіший і складніший. Із медіа-платформ, немов із гучномовців, лунає безліч голосів, що прагнуть вплинути на переконання аудиторії і залучити прихильників до своєї продукції та ідей. А в результаті маємо какофонію.

Сьогодні в такому перенасиченому інформаційним шумом середовищі компанії змагаються за увагу. Вони натхненно розробляють послання бренду і реалізують ініціативи з метою отримання схвальних відгуків щодо їхньої продукції, керівників, стратегій і корпоративної культури. З часом ті, кому вдається привернути до себе увагу, завойовують довіру, повагу та репутацію, що, своєю чергою, веде до зростання доходів, зниження витрат і збільшення чистого прибутку.

Саме завдяки цьому процесу створення вартості репутація стає для компаній нематеріальним активом, вартість

якого оцінюють приблизно у 21 трильйон доларів США для компаній індексу S&P500, або 90 % від їхньої загальної ринкової вартості у 2020 році<sup>1</sup>.

Зростання вартості нематеріальних активів має цілком реальні наслідки. Адже тепер компанії повинні більше ніж будь-коли дбати про захист і страхування свого *репутаційного капіталу*. Саме тому вони повинні зміцнювати зв'язки не лише зі своїми найпомітнішими стейкхолдерами, а й із найменшими периферійними спостерігачами в соціальних медіа. Тож компанії постійно шукають шляхи ефективної мінімізації різноманітних репутаційних ризиків, з якими вони неминуче стикнуться.

Ласкаво просимо до капіталізму стейкхолдерів!<sup>2</sup> У сучасному складному, мінливому та неоднозначному VUCA-світі<sup>3</sup> керівники більше не можуть дозволити собі приймати недалекоглядні рішення, що мають на меті лише захист короткострокових фінансових інтересів власників компаній, та ігнорувати зовнішні наслідки таких рішень, які негативно позначаються на працівниках, спільнотах і довіллі. Капіталізм стейкхолдерів вимагає нового покоління керівників, які розуміють розмаїття потреб таких стейкхолдерів і здатні вміло балансувати між їхніми суперечливими очікуваннями. Ця книжка саме на часі, адже вона досліджує, як на основі криз навчитися розвивати і захищати нематеріальні активи та корпоративні бренди.

---

1 Ocean Tomo, Intangible Asset Market Value Study, 2019. – *Тут і далі прим. авт.*

2 Rebecca Henderson, *Reimagining Capitalism in a World Under Fire*. Public Affairs/Hachette Book Group, 2020.

3 VUCA – це акронім англійських слів *volatility* (нестабільність), *uncertainty* (невизначеність), *complexity* (складність) та *ambiguity* (неоднозначність).

Декілька років тому видання *Harvard Business Review* запропонувало мені дослідити, яку саме роль відіграють керівники у досягненні фінансових і нефінансових результатів діяльності своїх компаній<sup>4</sup>. Я порівняв фінансові показники компаній з їхніми рейтингами за шкалою *RepTrak*<sup>®</sup>, які компанія *RepTrak* регулярно розраховує за результатами відкритих опитувань, зваживши відносний внесок кожної компанії та зіставивши його з тим, скільки людей рекомендували ці компанії, – це стало мірилом ступеня підтримки з боку громадськості, який ми також щороку оцінюємо в рамках своїх власних досліджень.

Наш статистичний аналіз свідчить про те, що справжній вплив керівників на наявність підтримки з боку громадськості є поєднанням фінансових (близько 35 %) і нефінансових критеріїв (близько 65 %). Це показує, що перше місце у такому рейтингу буде у Джеффа Безоса з *Amazon*, адже він не лише досягнув високих фінансових результатів, а й задовольнив різноманітні вимоги широкого кола стейкхолдерів.

Щоб компанія могла ефективно працювати в умовах капіталізму стейкхолдерів, керівники повинні перейняти мислення, орієнтоване на репутацію, – як у Безоса. Комплексна модель такого репутаційного мислення вимагає збалансованої оцінки успішності компаній у реалізації семи складових ефективності: фінансовий результат, продукт, лідерство, управління, умови праці, корпоративне громадянство та інноваційність. Саме ці складові лежать в основі моделі виміру репутації *RepTrak*<sup>®</sup>. Вони являють собою цілісний спосіб

---

4 Charles Fombrun, "How do you rank the world's Best CEOs," *Harvard Business Review*, (лютий 2015 року).

вимірювання фактичного внеску та результатів діяльності компанії.

Я впевнений, що розуміння моделі репутаційного мислення, про яку йдеться в цій книжці, стане в пригоді для наступного покоління керівників вищої ланки.

**Доктор Чарльз Дж. Фомбрун,**

*Засновник і почесний голова компанії RepTrak*

*(раніше відомої як Reputation Institute).*

*Колишній професор із менеджменту*

*Школи бізнесу ім. Леонарда Н. Штерна*

*Нью-Йоркського університету*

*та Вортонської школи Університету Пенсильванії*

ВІД АВТОРІВ

# ПРО ЩО ЦЕЙ ІНСТРУКТОР І ЯК НИМ КОРИСТУВАТИСЯ

Знати, розуміти та формувати навички – це різні процеси.

Є книжки, які дають знання про кризи та причини їх виникнення.

Є інформаційні джерела, що пояснюють, як відбуваються кризові процеси.

Ця книжка покликана допомогти сформувати навички системно захищати компанію від кризи ще до її виникнення та вміння бути стійкими й сильними під час цих випробувань. Практичні інструкції сприятимуть створенню та розвитку вашого репутаційного капіталу, який стане у пригоді в складні періоди криз.

Ми хочемо, щоб власник і топ-менеджер компанії навчилися жити та працювати безпечно, без зайвого стресу, адже спокій, впевненість, високий емоційний тон дозволять вам давати більше власному бізнесу й особисто собі.

Сучасний світ демонструє, що компанії поділяються на ті, які вже мають досвід репутаційних криз, і ті, які поки що з ними не стикалися. Ті з вас, хто вже пережив репутаційний стрес, знайдуть у цій книжці для себе практичні рекомендації щодо відновлення постраждалої репутації та покроковий план побудови захисту від нових криз. Тим,

кого криза наразі ще не спіткала, ця книжка допоможе створити власну систему реагування на репутаційні ризики і кризи та знайти способи протидії їм.

Перший розділ присвячено важливості формування стратегії розвитку репутації компанії та персонального бренду першої особи, методам і форматам ефективної взаємодії з ключовими стейкхолдерами компанії та стратегічному плануванню комунікацій.

Другий розділ книжки буде корисний тим компаніям, які мають потребу визначити свої потенційні ризики й розробити методи та засоби, щоб ефективно їм протистояти.

У третьому розділі йдеться про превентивні заходи, здатні значно знизити ймовірність, кількість і варіативність кризових ситуацій. Це важлива частина створення потужної антикризової системи в компанії.

Наступний розділ містить поради щодо послідовності дій до, під час і відразу після кризи. Ви знайдете практичні рекомендації для розробки плану антикризового управління, вибору належної тактики на самому початку виникнення кризи й опрацювання набутого досвіду після того, як вона мине.

Завершує книжку розділ із допоміжними матеріалами, що стосуються інструментарію моніторингу ЗМІ та соцмереж, публікації антикризового контенту, фізичного захисту репутації та протистояння кібератакам.

Ми впевнені, що видання стане антистресовим помічником для українських компаній, які розуміють важливість створення і розбудови ділової та персональної репутації.

*З повагою —*

*Сергій Біденко й Ірина Золотаревич*

РОЗДІЛ I

# РЕПУТАЦІЯ: АКТИВ МАЙБУТНЬОГО

