

8. Нагара М.Б. Підхід до оцінювання якості управління людськими ресурсами на підприємствах / М.Б. Нагара // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, вип. 19. – Кіровоград: КНТУ, 2011. – С.144–150.
9. Нагара М.Б. Компетентнісний підхід до управління людськими ресурсами підприємства / М.Б. Нагара // Стратегія розвитку підприємства: теорія, організація, практика. Матеріали всеукр. н.-пр. конференція. Тернопіль–Чортків, 12–13 березня 2009 р. Ч.2. – Тернопіль: Вектор, 2009. – С.180–183.
10. Рак Н.Є. Показники розвитку людських ресурсів у річній звітності вітчизняних банківських установ / Н.Є. Рак // Вісник університету банківської справи Національного банку України. – 2010. – №3(9). – С.337–344.
11. Сардак С.Е. Умови ефективного управління розвитком людських ресурсів в Україні / С.Е. Сардак // Гуманітарно-правові аспекти соціально-економічного розвитку регіонів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Prom/2011_1/Sardak.pdf
12. Семів Л.К. Стратегія інноваційного розвитку держави та її вплив на людські ресурси / Л.К. Семів // Регіональна економіка. – 2004. – №2. – С.7–22.
13. Синицина Н. Г. Нові підходи до управління людськими ресурсами в управлінні освітою / Н. Г. Синицина // Наукове фахове видання «Державне управління: удосконалення та розвиток» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=351>
14. Столярська К. Формування стратегій управління людськими ресурсами / К. Столярська // Економіка, менеджмент, бізнес. – 2011. – №1–2. – С.76–80.
15. Управління розвитком людських ресурсів в Україні: [монографія] / О.П. Баркар, Т.І. Богданова, А.В. Завірюха [та ін.]; за заг. ред. В.Г. Никифорова. – Одеса: ПАЛЬМІРА, 2009. – 200 с.
16. National Human Development Report 2011. Ukraine: Towards Social Inclusion. – UNDP, 2011. – 123 p.
17. Ukraine. Country Profile: Human Development Indicators / [Електронний ресурс] Human Development Report 2011. – Режим доступу : <http://hdrstats.undp.org/en/countries/profiles/UKR.html>

ФОРМИРОВАНИЕ РЕПУТАЦИИ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА КОМПАНИИ

Деревянко Е.Г., к.э.н., доцент

Национальный университет пищевых технологий, Украина

В процессе формирования репутации компании необходимо уделять особое внимание использованию и развитию потенциала «первых лиц», поскольку персонализация бизнеса – одна из характерных черт практики отечественного предпринимательства (что, в частности, объясняется славянским менталитетом). Топ-менеджмент компании (собственники, принимающие участие в стратегическом и оперативном управлении, а также наемные топ-менеджеры) представляет собой один из важнейших PR-ресурсов любого бизнеса на любой стадии развития. Соответственно, привлечение их к PR-работе необходимо при реализации большинства мероприятий репутационного менеджмента.

Репутация топ-менеджмента всегда влияет на репутацию компании в целом. Однако целенаправленное формирование репутации «первых лиц», т.е. персонализация бизнеса, особенно необходимы компаниям:

- рискованных, реформируемых и социально значимых отраслей (автомобильная, авиационная, ТЭК);
- отраслей, затрагивающих здоровье и безопасность человека (табачная, алкогольная промышленности, медицина, фармацевтика, химическая промышленность);
- отраслей, основанных на доверии или эмоциях (консалтинг, банковская сфера, страхование, шоу-бизнес).

Целенаправленное формирование позитивной репутации топ-менеджмента приносит безусловные экономические выгоды. Так компании, которые возглавляют узнаваемые и популярные лидеры, пользуются большим доверием общественности (в том числе, профессионального сообщества журналистов), чем их «безликие» конкуренты. Потребители собирают информацию (стремятся читать, слушать и смотреть) о людях, и успешные руководители компаний интересны как примеры для подражания (здесь уместно

использовать психологический термин «раздражители», вызывающие зависть и побуждающие к действиям).

Популярность «первых лиц» трансформируется в доходы компании следующим образом. Владеющие репутацией собственники бизнеса (личный контакт с которыми как с «человеком-брендом» оправдывает ожидания и не вызывает разочарования):

- легче заключают выгодные для компании контракты по продаже продукта своего бизнеса, поскольку их контрагенты испытывают к ним больше доверия и уважения;

- успешнее привлекают внешнее финансирование по тем же причинам (известны случаи получения людьми с высокой деловой репутацией кредитов без залога, под «слово честное купеческое»);

- могут нанять лучших сотрудников, поскольку те считают за честь работать с ними в одной команде.

Владеющие репутацией наемные топ-менеджеры получают ряд преимуществ для себя лично, а не только для компании, на которую они работают. В первую очередь они легче находят работу и получают большее вознаграждение, не боясь остаться без средств к существованию. (Мне как практикующему специалисту в области PR известен случай, когда человек, сначала фактически погубивший один известный в конце 90-х FMCG-бренд, затем – еще несколько крупных проектов, благодаря правильному персональному PR до сих пор комфортно чувствует себя, возглавляя (с компенсационным пакетом не менее \$20 тыс. в месяц) крупную компанию.)

Переходя к инструментарию, поведенческим шаблонам и алгоритмам построения образа при формировании репутации топ-менеджмента компании, необходимо отметить, что персональный PR может иметь два формата:

- персональный PR как один из элементов общего комплекса мероприятий по управлению репутацией клиентских компаний;

- персональный PR «первого лица» компании, как отдельный спецпроект.

Сразу отметим, что персональный PR предполагает высокую степень доверия к привлеченным PR-специалистам, которые будут выполнять эту работу. А такое доверие наши отечественные топ-менеджеры в большинстве случаев испытывают только к близким людям (в первую очередь членам семьи), которые в большинстве случаев действуют интуитивно и специальными знаниями не обладают. Конечно, во многих случаях такой подход не наносит ущерб и даже полезен просто в силу того, что при тесных личных отношениях «объект» склонен прислушиваться к рекомендациям на регулярной основе. Но при этом, как правило, слабо учитываются бизнес-цели и велик соблазн идти по пути наименьшего сопротивления, игнорируя неординарные решения.

Поэтому в отечественных условиях чаще всего персональный PR топ-менеджмента включается в общий комплекс PR. Когда реализуются мероприятия по формированию репутации компании, то такие мероприятия включают и PR её топ-менеджмента.

Как результат, формирование репутации «первого лица» компании, как отдельный PR-проект, в Украине достаточно редкое явление. Как правило, в таких случаях речь идет о реализации политических амбиций (без привязки к бизнесу), о «брендировании» конкретного человека (например, с целью показать потенциальным работодателям команду топ-менеджеров, ищущих новую сферу приложения усилий).

Инструменты формирования и поддержки репутации персонального PR топ-менеджмента практически не отличается при обоих указанных форматах. Единственное отличие заключается в следующем. При первом формате работы персональный PR топ-менеджмента является одним из «сквозных» направлений активности, которое встраивается во все другие подсистемы PR – общекорпоративный PR, внутренний PR, IR и т.п. Причем целенаправленное формирование целевого имиджа осуществляется как для «первого лица», так и для других «топов» (руководителей, курирующих отдельные функциональные направления – финансы, маркетинг, продажи и т.п.). Второй же формат предполагает

автономную разработку и реализацию определенных мероприятий, которые мы считаем необходимым детализировать ниже.

Так спектр мероприятий персонального PR топ-менеджмента включает:

- образовательные мероприятия: семинар по организации связей с общественностью, медиатренинг (обучение основам взаимодействия со СМИ), тренинг по риторике;
- имиджмейкинг – проектирование индивидуального целостного образа на уровне внешних атрибутов (прическа, одежда и т.п.) и индивидуальной манеры поведения в обществе (тренинги личностного роста, при необходимости – коучинг);
- непосредственная реализация PR-мероприятий.

В обязательном порядке разрабатывается стратегия персонального PR для каждого «объекта брендинга», которая обеспечивает трансляцию ценностей специально разработанного бренд-кода во внешнюю среду. На уровне медиа-релейшнз практика персонального PR представляет собой организацию появления должным образом акцентированных PR-материалов (интервью и др.) «от первого лица» в «больших» и корпоративных СМИ. Параллельно обеспечивается присутствие руководителя компании на всех целевых публичных мероприятиях (как корпоративных, так и внешних), участие в престижных конкурсах, рейтингах. Особое внимание уделяется спич-райтингу – подготовке текстов публичных выступлений.

Что касается соотношения платного и бесплатного продвижения «объекта брендинга», то жесткую пропорцию назвать невозможно: зависит от характеристик объекта и бизнеса, который он представляет. Можно только сказать, что персональный PR обходится дороже – сегодня во многих СМИ идет «охота на ведьм» и интервью (важнейший формат этого вида PR-работы) даже с интересным собеседником редакторы часто рассматривают как рекламный текст.

Успешность мероприятий по формированию репутации топ-менеджера зависит и от его личных характеристик. Важна близость формируемого имиджа к реальным характеристикам личности «объекта» и умение человека внушить людям веру в свою искренность. Универсальных PR-приемов здесь нет, поскольку каждый «объект» уникален.

Формирование репутации личности топ-менеджера можно представить как результат работы человека над самим собой и работы с личным консультантом (назовём это аутсорсинг персонального PR). По нашему мнению, отдавать полностью на аутсорсинг персональный PR нельзя: лучше чем человек знает себя, его не знает никто. Поэтому нужно рассматривать консультантов по персональному PR как носителей знаний и навыков, к ним нужно прислушиваться, но окончательное решение оставлять за собой. Причем консультанты нужны «первым лицам» любого уровня: ведь даже самые яркие харизматичные лидеры могут совершить непоправимую ошибку, нанести урон не только собственной репутации, но и репутации всей компании.

В то же время, наибольшую готовность к эффективной работе в области персонального PR проявляют руководители компаний, с ярко выраженными лидерскими задатками, независимо от того, являются ли они собственниками или наемными менеджерами.

Как правило, наиболее публичны собственники-лидеры – именно они активнее всего реагируют на нетрадиционные способы брендинга собственной личности. Наемные топ-менеджеры тоже могут быть исключительно качественным «PR-ресурсом», в случае наличия здоровых амбиций и достаточных полномочий, делегированных собственником. В то же время ограниченные в свободе действий топ-менеджеры, как правило, непубличны, равно как и собственники без лидерского «стержня». Эффективность работы с ними ниже, и зависит от субъективных факторов – настроения, мнения ближайшего окружения и т. п.

Для правильного подбора мероприятий по формированию репутации мы разработали классификацию «первых лиц» (табл. 1).

В мировой и отечественной практике формирование репутации топ-менеджеров предполагает тесное взаимодействие человека, имидж которого формируется, с целым рядом

специалистов. Над имиджем «объекта» должны работать, как минимум PR-специалист, психолог, стилист и специалист по деловому общению. Специалистов по PR желательно иметь несколько – PR-советника, пресс-секретаря и спич-райтера. На практике, если агентство предлагает услуги персонального PR, то оно формирует рабочую группу из состава как штатных сотрудников, так и постоянных партнеров-аутсорсеров «непиаровских» специальностей.

Таблица 1

**Классификация «первых лиц» для целей разработки стратегии персонального PR
(авторская методика Елены Деревянки, PR-Service)**

Качества	Менеджер	Предприниматель	Лидер
Харизма	?	?	+
Знание бизнеса	?	+	+
Уверенность в себе	?	?	+
Авторитет, «вес»	?	+	+
Лояльность к компании	?	+	+
Склонность к риску	–	+	+
Публичность	+	?	+

Примечания. ? – характеристика проявляется ситуативно; – характеристика скорее не проявляется, чем проявляется; + характеристика скорее проявляется, чем не проявляется.

В заключение хотелось бы подчеркнуть, что знание и использование инструментов персонального PR полезно не только топ-менеджерам, но и менеджменту среднего звена (как для построения карьеры, так и для личностного роста). В современной бизнес-литературе есть концепция Скотта У. Вентреллы «Корпорация Я», в соответствии с которой каждый человек независимо от статуса в корпоративной иерархии – бренд. Поэтому нужно:

- сформировать для себя список своих конкурентных преимуществ;
- создать в уме образ, который позволит их выигрышно подать и одновременно затушевать недостатки;
- проконсультироваться со стилистом по поводу внешнего вида;
- не уклоняться от общения со СМИ и не жалеть времени на написание комментариев по запросу PR-отдела своей компании.

Использованные источники:

1. Скотт У. Вентрелла Корпорация Я. Как овладеть искусством быть самим собой. Индивидуальная программа успешной жизни. – 2007. – 192 с.
2. Панасюк А.Ю. Формирование имиджа: стратегия, психотехнологии, психотехники. / А.Ю. Панасюк – М.: Омега-Л, 2007.
3. Писаренко Н.В. Современные психотехнологии построения персонального имиджа: проблемный анализ / Н.В. Писаренко. Государственный Университет – Высшая Школа Экономики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://pr.tsu.ru/articles/98/>.

**УДОСКОНАЛЕННЯ ІСНУЮЧИХ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Кабаченко Д.В., к.е.н., доцент

Державний ВНЗ «Національний гірничий університет», Україна

Для успішного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі необхідно прогнозувати труднощі, які можуть виникнути на його шляху в майбутньому і нові можливості, які можуть для нього відкритися. Для того, щоб успішно справлятися з погрозами і ефективно використовувати можливості, недостатньо знати про них. Можна знати про загрозу, але не мати можливості протистояти їй в ситуації, що склалася. Також можна знати про нові можливості, що відкриваються, але не володіти потенціалом для їх використання. Саме через це, в стратегічному менеджменті, аналізуючи внутрішнє