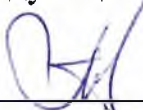


Учреждение образования  
«Белорусский государственный университет культуры и искусств»

Факультет культурологии и социально-культурной деятельности  
Кафедра менеджмента социально-культурной деятельности


СОГЛАСОВАНО

Заведующий кафедрой

  
\_\_\_\_\_ А.В. Макаревич  
«18» февраля 2026 г.

СОГЛАСОВАНО

Декан факультета

  
\_\_\_\_\_ Н.Е. Шелупенко  
«23» февраля 2026 г.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

### РЕПУТАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

для специальности 6-05-0314-03 Социально-культурный менеджмент и коммуникации

Составитель: Стельмах А.М., доцент кафедры менеджмента социально-культурной деятельности, кандидат искусствоведения, доцент

Рассмотрено и утверждено на заседании Совета факультет культурологии и социально-культурной деятельности  
23 февраля 2026 г., протокол № 6

## РЕЦЕНЗЕНТЫ:

*Кафедра* маркетинга Института бизнеса Белорусского государственного университета

*Е. Э. Политевич*, заведующий кафедрой информационно-аналитической деятельности учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств», кандидат педагогических наук

## СОДЕРЖАНИЕ

1.	ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА.....	4
2.	ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	7
2.1	Конспект лекций.....	8
3.	ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	49
3.1	Тематика и методические рекомендации к семинарским занятиям.....	50
4.	РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ.....	58
4.1	Методические рекомендации по контролируемой самостоятельной работе студентов.....	59
4.2	Вопросы к зачету.....	61
4.3	Примерные темы рефератов.....	63
4.4	Тесты для самопроверки студентов.....	64
5.	ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ.....	67
5.1	Учебная программа по учебной дисциплине.....	68
5.1.1	Пояснительная записка.....	68
5.1.2	Содержание учебного материала.....	71
5.2	Учебно-методическая карта дисциплины.....	74
5.2.1	Дневная форма получения образования.....	74
5.2.2	Заочная форма получения образования.....	75
5.3	Список литературы.....	76
5.4	Глоссарий.....	80

## 1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебно-методический комплекс (далее – УМК) по учебной дисциплине «Репутационный менеджмент» для студентов, осваивающих образовательную программу бакалавриата по специальности 6-05-0314-03 «Социально-культурный менеджмент и коммуникации» представляет собой систему учебно-методических материалов, предназначенных для систематизации знаний студентов в области построения и управления репутацией.

Учебно-методический комплекс разработан в соответствии с действующим Положением об учебно-методическом комплексе на уровне высшего образования, утвержденного Постановлением Министерства образования Республики Беларусь от 26.07.2011 г. №167.

**Цель УМК** – обеспечение качественного методического оснащения учебно-воспитательного процесса при изучении учебной дисциплины «Репутационный менеджмент».

### **Задачи УМК:**

1. Организация активной учебно-познавательной деятельности студентов на лекциях и семинарско-практических занятиях.
2. Обеспечение взаимосвязи теоретической и практической подготовки студентов к работе на руководящих должностях и специалистами по управлению и коммуникациям в учреждениях культуры.
3. Формирование у студентов ценностных профессиональных установок, стимулирование самовоспитания профессионально значимых качеств личности специалиста по управлению и коммуникациям и руководителя.

Учебно-методический комплекс содержит все необходимые элементы для его практического внедрения. В *теоретическом разделе* УМК представлен конспект 6 лекций, раскрывающих вопросы репутации в структуре менеджмента, параметров деловой репутации, а также стратегий ее управления, в т.ч. репутационными рисками и технологий управления деловой репутацией организации и личности ее руководителя. Материал структурирован по темам в соответствии с учебной программой по учебной дисциплине «Репутационный менеджмент».

В содержание каждой лекции входят: перечень вопросов лекции; ключевые слова; перечень рекомендованной литературы; конспект лекции; вопросы и задания для самоконтроля.

В качестве основных учебных материалов для освоения учебной дисциплины «Репутационный менеджмент» предлагаются следующие пособия ведущих специалистов-исследователей в отрасли, представленные в библиотеке учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры

и искусств», а также размещенных в свободном доступе на тематических интернет-ресурсах:

1. Куликова, Т. А. Репутационный менеджмент : учеб. пособие / Т. А. Куликова. – Пенза : ПГУ, 2019. – С. 4–96. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/162297>.

2. Морозов, А. В. Деловой этикет, протокол и технологии публичных выступлений : учеб. пособие / А. В. Морозов, Н. В. Волох. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2023. – 152 с.

3. Управление деловой репутацией : учеб. пособие / С. Н. Лебедева [и др.] ; под ред. В. Н. Дорошко. – Минск : Вышэйшая школа, 2020. – 188 с.

В теоретическом разделе учебно-методического комплекса также размещены дополнительные хрестоматийные материалы научного характера (статьи), в которых иллюстрируются и конкретизируются отдельные положения учебной дисциплины.

В *практический раздел* включены методические разработки семинарско-практических занятий по дисциплине.

*Раздел контроля знаний* учебно-методического комплекса содержит методические рекомендации по контролируемой самостоятельной работе студентов; вопросы к зачету; тесты для самопроверки студентов.

*Вспомогательный раздел* учебно-методического комплекса включает учебную программу дисциплины (разработана в соавторстве с начальником отдела идеологической работы, культуры и по делам молодежи Мядельского районного исполнительного комитета В. П. Климовичем); учебно-методическую карту дисциплины для дневной и заочной форм получения высшего образования; список основной и дополнительной литературы, словарь основных терминов и понятий учебной дисциплины.

### **Рекомендации по организации работы с УМК**

Учебно-методический комплекс «Репутационный менеджмент» предоставляется студентам в виде бумажного документа или на электронном носителе в PDF формате. Работу с его материалами студентам следует сочетать с самостоятельным изучением рекомендованной литературы, указанной во вспомогательном разделе УМК.

В процессе освоения содержания учебной дисциплины «Репутационный менеджмент» студенты осуществляют различные виды учебной работы, в том числе:

- подготовку докладов и выступление с ними на семинарах занятиях;
- подготовку и презентацию репутации или имиджа любого на выбор студентов социально-культурного проекта (фестивальный, музыкальный, театральный и др.), учреждения, компании, общественной организации, действующих в сфере культуры, досуга, туризма;

- выполнение индивидуальных заданий по обозначенной проблематике;
- изучение опыта корпоративной социальной ответственности крупных компаний (Газпром, Аэрофлот, Google, Савушкин продукт, КАМАЗ, Беларусбанк, Белоруснефть, Альфа-банк, KFC и др.);
- подготовку к зачету (проводимому в соответствии с содержанием тематического плана учебной программы учебной дисциплины «Репутационный менеджмент»).

### **Особенности структурирования и подачи учебного материала**

Учебно-методический комплекс содержит весь объем учебной дисциплины «Репутационный менеджмент». В соответствии с учебным планом для дневной формы получения образования всего предусмотрено 90 часов, из них аудиторных занятий – 36 часов. Примерное распределение аудиторных часов по видам занятий: лекций – 16 часов, семинарских занятий – 20 часов. Для заочной формы получения образования на изучение данной учебной дисциплины всего предусмотрено 90 часов, из них аудиторных занятий – 8 часов. Примерное распределение аудиторных часов по видам занятий: лекций – 4 часа, семинарских занятий – 4 часа.

Материал УМК позволяет студентам подготовиться к текущей аттестации, проводимой в форме тестов, и промежуточному контролю знаний в виде зачета в IV (дневная форма получения высшего образования) и VII (заочная форма получения высшего образования) учебных семестрах, который может проходить в устной или письменной форме, а также в форме тестирования (посредством бумажных тестов или с использованием Google Forms).

# **2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ**

## КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

Лекционный материал, представленный в учебно-методическом комплексе, носит хрестоматийный характер и составлен из учебно-методических изданий следующих авторов:

1. Лазько, О. В. Основы репутационного менеджмента : учеб. пособие / О. В. Лазько. – Смоленск : ФГБОУ ВО Смоленская ГСХА, 2023. – 48 с.
2. Краснянский, Д. Е. Основы репутационного менеджмента: тексты лекций / Д. Е. Краснянский. – М. : МГТУ ГА, 2015. – 40 с.
3. Репутационный менеджмент : пособие для реализации содержания образовательной программы переподготовки руководящих работников и специалистов / авт.-сост. В. Н. Дорошко. – Гомель : учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2021. – 72 с.
4. Репутационный менеджмент : сб. учеб.-метод. материалов для направления подготовки 42.04.01 «Реклама и связи с общественностью» / сост. Н. А. Бабкина. – Благовещенск : Амурский гос. ун-т, 2017. – 65 с.
5. Тендит, К. Н. Основы репутационного менеджмента : учеб. пособие / К. Н. Тендит. – Комсомольск-на-Амуре : ФГБОУ ВПО «КнАГТУ», 2013. – 85 с.

### ЛЕКЦИЯ 1

#### ТЕМА: РЕПУТАЦИЯ В СТРУКТУРЕ МЕНЕДЖМЕНТА

##### Вопросы лекции:

1. Введение в дисциплину «Репутационный менеджмент».
2. Становление и развитие репутационного менеджмента как научного направления и учебной дисциплины.
3. Определение репутации в юриспруденции, менеджменте, маркетинге и связях с общественностью.
4. Виды репутации и ее особенности.

##### Ключевые слова:

Репутация, менеджмент, маркетинг, PR, честь, авторитет.

#### 1. Введение в дисциплину «Репутационный менеджмент».

При подготовке специалистов по управлению и коммуникациям в сфере культуры необходимо сформировать у последних представления о сущности репутации и процессах ее формирования на уровне отдельной личности, руководителя организации или компании в целом, а также технологиях создания и эффективных стратегиях управления персональным брендом, карьерой и корпоративной репутацией.

Цель и задачи учебной дисциплины «Репутационный менеджмент» направлены на формирование у вас, устойчивых профессиональных представлений о принципах, методах и технологиях формирования и управления репутацией в современных условиях в социально-культурной сфере.

В процессе изучения дисциплины вам предстоит овладеть категориально-понятийным аппаратом в сфере управления деловой репутацией; развить навыки мониторинга коммуникационного окружения организации, оценки репутационных рисков и определения механизмов их преодоления; приобрести умения выявлять проблемные ситуации в проведении репутационной политики организации и разрабатывать стратегию и тактику управления репутацией организации; получить знания об основных методах и технологиях формирования деловой репутации организации и руководителя.

## **2. Становление и развитие репутационного менеджмента как научного направления и учебной дисциплины.**

Деловая репутация является важнейшим нематериальным активом организации, несмотря на то что она существенно отличается от других нематериальных активов своим содержанием, способами приобретения и методами оценки.

Большинство ведущих мировых специалистов по репутационному менеджменту сходятся во мнении, что хорошая репутация делает организацию более привлекательной для инвесторов, повышает ее капитализацию, позволяет увеличить доход, обеспечивает более сильные позиции при выходе на новые рынки и поддержку широких слоев населения. Ежегодные результаты исследований деловой репутации крупных ведущих компаний, доказывают ее положительное влияние репутации на прочие параметры бизнес-модели, что лишь подтверждает необходимость управления репутацией.

Тем не менее в штатных расписаниях большинства отечественных компаний все еще не существует должности специалиста по корпоративной репутации. В вузах республики пока только представлена отдельная дисциплина «Репутационный менеджмент», но подготовки соответствующих специалистов не ведется.

Конечно, репутация – это феномен, который характерен любому человеческому коллективу. И, следовательно, можно говорить о ее долгом периоде существования, фактически с момента зарождения на нашей земле первых человеческих сообществ. Но в строгом научном смысле о феномене репутации и проблем с ней связанных можно говорить начиная с XIX века. В XX веке актуальность рассматриваемой темы становится очевидной не только для профессионалов в сфере бизнеса, политики и науки, но и среди широкой аудитории.

Что представляет собой репутационный менеджмент? Это совокупность методов, технологий, средств, позволяющих осуществлять управление репутацией. В современном деловом мире расходы на поддержание и развитие репутации рассматриваются как инвестиции, которые увеличивают акционерную стоимость компании или «вес» политического деятеля, общественной организации или любого публичного человека.

Наибольший интерес к репутационному менеджменту у крупного бизнеса, что абсолютно не случайно, в связи со значительными изменениями сферы мировой экономики. Если до недавнего времени любая коммерческая организация оценивала свою успешность, ориентируясь на величину получаемой прибыли, то сегодня рыночная стоимость организации может быть существенно выше ее балансовой стоимости за счет нематериальных активов, важнейшим из которых выступает деловая репутация. В основе деловой репутации лежат данные о реальных качествах и достоинствах организации и ее руководителей. Благодаря такой устойчивой положительной информации позиция организации остается стабильным несмотря на изменчивость и непредсказуемость рыночной ситуации.

Кроме того, в условиях обостренной рыночной конкуренции крайне важно как можно быстрее делать выводы о предпринимательской стратегии, и деловая репутация позволяет резко сокращать необходимое время для принятия бизнес-решений. Таким образом, деловая репутация и репутационный менеджмент в современном мире являются очень эффективными инструментами конкуренции.

### **3. Определение репутации в юриспруденции, менеджменте, маркетинге и связях с общественностью.**

Понятие «репутация» широко используется как в бытовом, так и деловом лингвистическом обороте, что обусловило существование явления «профессиональные акценты» – субъективного умаления одной из сторон рассматриваемого явления и (или) преувеличения важности другой стороны. Причина такого субъективного, иногда даже преднамеренного искажения сущности объекта вызвана интересом сторон, которые подпадают под влияние исследуемого объекта, а также общими условиями социально-экономической среды реализации этих интересов. Примером такой асимметричности информации является толкование различными авторами-лингвистами значения слова «репутация», приведенное в таблице 1.

**Таблица 1 – Лингвистический подход к определению понятия «репутация»**

Автор, источник	Определение
Т. Ф. Ефремова	Репутация – общественное мнение, сложившееся о ком-либо, чем-либо на основании его качеств,

	достоинств, недостатков и т. п.
С. И. Ожегов	Репутация – приобретаемая кем- или чем-нибудь общественная оценка, общее мнение о качествах, достоинствах и недостатках кого- или чего-нибудь
Энциклопедический словарь А. М. Прохорова	Репутация (от франц. – reputetion) – создавшееся общее мнение о качестве, достоинствах и недостатках кого-либо, чего-либо
Словарь синонимов Н. А. Абрамова	Репутация – слава, реноме
В. И. Даль	Репутация – слава человека, как и чем кто слывет
Д. Н. Ушаков	Репутация (от лат. reputatio – счет, счисление) – составившееся общее мнение о достоинствах и недостатках кого- или чего-нибудь

Общее представление лингвистов все же сводится к тому, что репутация есть сложное психологическое явление, формируемое общественным мнением лиц, которые имеют (имели) отношения с субъектом (носителем личностных и профессиональных начал) по поводу разрешения некоторой потребности.

В юриспруденции понятие репутации рассматривается только в контексте деловой репутации. Верховный Суд Республики Беларусь под деловой репутацией гражданина, не являющегося индивидуальным предпринимателем, понимает приобретаемую гражданином общественную оценку его деловых и профессиональных качеств при выполнении им трудовых, служебных и общественных обязанностей. Деловая репутация юридического лица и индивидуального предпринимателя понимается как оценка их хозяйственной (экономической) деятельности как участников хозяйственных (экономических) правоотношений другими участниками имущественного оборота и гражданами, таковыми не являющимися (Постановление Пленума Верховного Суда Республики Беларусь от 23 декабря 1999 г. № 15 с изм. и доп. от 21 декабря 2023 г. № 10).

В методических рекомендациях по установлению факта наличия (отсутствия) нарушения антимонопольного законодательства в части недобросовестной конкуренции, разработанных Министерством антимонопольного регулирования и торговли Республики Беларусь (Приказ от 18.12.2020 № 235) на основании Закона Республики Беларусь от 12 декабря 2013 г. № 94-З «О противодействии монополистической деятельности и развитии конкуренции» определено, что деловая репутация – оценка участника отношений в сфере предпринимательской и иной хозяйственной (экономической) деятельности другими участниками этих отношений или

общества, умаление (дискредитация) которой может негативно повлиять на осуществление этим участником указанной деятельности.

Согласно ст. 151 Гражданского кодекса Республики Беларусь деловая репутация определяется как вид нематериальных благ, принадлежащих гражданину от рождения или в силу акта законодательства, не отчуждаемых и не передаваемых иным способом.

Репутация в маркетинге – это восприятие бренда или компании общественностью. Это то, что люди говорят о продукте и самой организации в быту.

Репутация – результат оценки рынком конкурентных преимуществ организации, «продукт» общественности, возникающий как своего рода отклик на продвижение ее имиджа.

Репутация – это мнение, которое сложилось об организации у ее реальных и потенциальных клиентов, поставщиков, сотрудников, кандидатов, партнеров.

Репутация зависит от многих факторов:

- от продукта – он должен быть хорошего качества, а его цена – обоснованной;
- от сервиса – если клиентам не понравилось обслуживание, они не вернутся даже за качественным продуктом;
- от отношений с партнерами и клиентами – если люди видят, что бизнес ведут честно, профессионально и с заботой о качестве, они хотят сотрудничать с такой компанией;
- от сотрудников – отношения с ними должны быть открытыми и справедливыми.

С точки зрения PR репутация – общественное мнение о ком-либо; мнение о достоинствах или недостатках товаров, организации-производителя.

Репутация – ценностные характеристики компании (такие, как аутентичность, честность, ответственность и порядочность), вызываемые ее образом, сложившимся в сознании человека.

Значение понятия «репутация» состоит из имиджевой (поверхностный уровень) и содержательной частей, основанных на личной истории (мифе) и на стереотипах и архетипах аудитории.

До того момента, когда репутация стала важной частью современного социума, ей предшествовала такая категория, как «авторитет». Это явление появилось еще на заре существования человека разумного – в эпоху первобытной культуры. Авторитет являлся ключевым механизмом в системе функционирования доминирования – фундамента иерархической структуры первобытных человеческих сообществ. Собственно, само слово «авторитет» происходит от латинского *auctoritas* – власть, сила. Словарь толкует авторитет

как «общепризнанное значение, влияние или «вес», которым наделяются человек, группа, общественная организация, социальный институт; система взглядов благодаря определенным своим качествам, достоинствам, заслугам».

Для простого человека понятия «авторитет» и «репутация» во многом являются синонимами. Но очевидно, что феномен авторитета возникает намного раньше, чем явление репутации, и к тому же они имеют разный генезис. Можно сказать, что репутация обязательно включает в себя авторитет, который выступает необходимым фундаментом, «первым этажом» репутационного феномена.

Ряд исследователей прослеживают связь между понятиями «репутация» и «честь». Честь – это термин, отражающий положение человека в обществе, а также обозначающий субъективное чувство уважения, возникающее в связи с таким положением. Социальная репутация является важной характеристикой во многих обществах, так как связана с представлениями об этике и отношении социального окружения к индивиду.

#### **4. Виды репутации и ее особенности.**

- Деловая – то, что об организации думают деловые партнеры: производители, поставщики, перевозчики.

- Рыночная – как организацию воспринимают покупатели товаров или услуг. Сюда входят как позитивные, так и негативные отзывы от реальных покупателей. Также на рыночную репутацию может оказывать воздействие партизанский маркетинг (организации используют нестандартные, оригинальные способы заявить о себе, не опираясь на дорогую рекламу).

- Корпоративная – удовлетворенность сотрудников условиями работы и обстановкой в коллективе.

- Онлайн-репутация – охватывает восприятие организации в интернете, включая упоминания в социальных сетях, отзывы на специализированных сайтах, контент на официальном сайте и блогах.

- Безупречная – вызывает всеобщее уважение и доверие.

- Положительная – характеризуется хорошими отзывами и признанием заслуг.

- Негативная – сопровождается негативными отзывами и недоверием.

- Запятнанная – поврежденная в результате негативных событий или действий.

- Сомнительная – вызывает сомнения и неопределенность.

- Двусмысленная – вызывает противоречивые мнения.

- Криминальная – связана с правонарушениями и преступлениями.

**Вопросы для самоконтроля:**

1. Что представляет собой репутационный менеджмент?
2. Что такое «репутация» и каковы ее существенные характеристики с позиции менеджмента, маркетинга и PR?
3. Почему, на ваш взгляд, в XXI в. возрос интерес к репутации?
4. Почему, на ваш взгляд, именно бизнес расценивает репутацию как нематериальный актив организации?
5. Как связаны понятия «репутация» и «авторитет»?
6. По каким признакам можно классифицировать репутацию?

***Дополнительная литература для самостоятельного изучения проблемного поля темы:***

1. Белевская, Е.С. Репутация как социокультурный феномен: механизмы и взаимовлияние культуры и репутации / Е. С. Белевская // Направления модернизации современного инновационного общества: экономика, социология, философия, политика, право. материалы Междунар. науч.-практич. конф. 26 дек. 2014 г. – В 3 ч. / Отв. ред.: Н. Н. Понарина, С. С. Чернов. – Саратов : Изд-во «Академия управления», 2015. – С. 37–40.
2. Беляев В. И. Репутация, имидж, бренд: создание и использование в практике стратегического управления компаниями и территориями / В. И. Беляев // Экономика Профессия Бизнес. – 2020. – № 1. – С. 16–27.
3. Косых, В. Н. Управление репутацией: зачем и когда репутация нужна в бизнесе / В. Н. Косых // PR и реклама в изменяющемся мире: региональный аспект. – 2012. – № 10. – С. 104–114.

## ЛЕКЦИЯ 2

### ТЕМА: ПАРАМЕТРЫ ДЕЛОВОЙ РЕПУТАЦИИ

#### Вопросы лекции:

1. Деловая репутация как признак успешности личности и устойчивого развития организации.
2. Основные характеристики и компоненты деловой репутации.
3. Goodwill, badwill negative goodwill.
4. Целевые аудитории деловой репутации.

#### Ключевые слова:

Деловая репутация, корпоративная репутация, goodwill, badwill negative goodwill, целевые аудитории

#### **1. Деловая репутация как признак успешности личности и устойчивого развития организации.**

Деловая репутация как общественно-экономическое явление есть качественная оценка эффективности процесса взаимодействия личностных (психологических) и профессиональных качеств индивида или группы индивидов, объединенных одной целью – разрешением потребности, собственно потребителем решения потребности и результате такого взаимодействия.

Деловая репутация – совокупность мнений об организации представителей заинтересованных сторон, так или иначе связанных с ней (сотрудников, инвесторов, кредиторов, потребителей, представителей власти, аналитиков, СМИ и т.д.).

Деловая репутация – это «доброе имя» организации, формируемое под влиянием множества факторов и оценивается по различным параметрам.

Факторами, которые достаточно полно объясняют генезис возникновения понятия деловой репутации организации, являются следующие:

– Психологический аспект. Способность индивида мыслить позволяет ему осуществлять не только акт потребления благ (физическое удовлетворение потребностей), но и рациональную и эстетическую оценку выбранного блага, что предполагает расширение профессиональных компетенций поставщика благ, который не только представляет благо, но и сопутствующие ему эмоциональные переживания.

– Развитие товарно-денежных отношений способствовало постепенному насыщению традиционных рынков и появлению новых видов товаров, с одной стороны, они предоставили потребителю право выбора, с другой стороны, – привели к возникновению психологического состояния сложности выбора из множества поставщиков идентичных по характеристикам благ. В такой

ситуации потребитель начинает ориентироваться на общественное мнение о конкретном поставщике и формировать выбор с учетом собственных целей и ценностей.

– Ужесточение конкуренции между рыночными агентами, предлагающими идентичные по цене и качеству продукты, является следствием сближения цен и качества благ у различных поставщиков, что обусловило необходимость поиска новых инструментов убеждения покупателя совершать выбор в пользу конкретного производителя путем введения понятий положительной или отрицательной ценности отличий благ, которые отражают скрытые преимущества и недостатки при выборе конкретного поставщика продукта.

– Психологическая привязанность потребителя к конкретному продавцу представляет собой стихийное возникновение или целенаправленное создание ассоциативного восприятия потребителем блага гаммы эмоций и ощущений, связанной с образом, личностью и стилем работы продавца. Постепенно такая психологическая привязанность трансформируется в самостоятельный аспект совершения акта купли-продажи, который создает основу для возникновения устойчивых партнерских деловых связей между сторонами сделки.

– Появление устойчивых локальных групп «продавец – потребитель» является результатом перехода психологической привязанности на новый уровень развития отношений, когда декларируются профессионально-этические правила поведения сторон и границы допустимого раскрытия частной информации сторонами отношений.

Таким образом, возникновение деловой репутации носит как психологический (иррациональный), так и прагматичный (экономический) характер и представляет общественно-экономическое явление, содержащее качественную и количественную оценку эффективности процесса и результатов взаимодействия личностных (психологических) и профессиональных качеств лица, предоставляющего решение потребности и индивида (группы индивидов).

## **2. Основные характеристики и компоненты деловой репутации.**

Репутационные характеристики или компоненты деловой репутации – 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 об организации. В формировании деловой репутации участвуют каждый сотрудник отдельно и все отделы организации 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 организации.

Поскольку репутацию трудно «потрогать», для эффективной работы с ней необходимо определить: из чего складывается репутация организации и на чем она большей частью основывается. 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 организации.

1. *Эмоциональная привлекательность* товаров широкого потребления или профессиональных услуг.

2. *Качество продукции*. Организация, выпускающая некачественную продукцию, обречена на провал.

3. *Отношения с партнерами*: как внешними партнерами и поставщиками, так и сотрудниками организации. Не уделяя достаточно внимания работе с внешними партнерами можно попасть в ситуацию, при которой, в случае ухудшения или разрыва отношений обиженным партнерам будет что рассказать СМИ об организации.

4. *Репутация руководства*: руководитель или владелец организации вне зависимости от реального уровня полномочий воспринимается общественностью как ее «лицо и совесть». То есть все решения и поступки этого человека неизменно влияют на отношение к продукции и к организации в целом.

5. *Социальная ответственность*. Хотя социальная ответственность бизнеса только начинает входить в сферу приоритетов организаций постсоветского пространства, общественные ожидания от социального вклада бизнесменов в программы социальной ответственности достаточно высоки. Для обеспечения эффективности общественных инициатив и закрепления репутации социально ответственного бизнеса важно подходить к затратам на социальные нужды как к инвестициям.

6. *Финансовые показатели*: финансовая успешность организации, несомненно, влияет на ее репутацию. Способность поддерживать стабильный рыночный уровень компенсации сама по себе говорит о финансовом состоянии организации ее умении вести дела.

### **3. Goodwill, badwill, negative goodwill.**

Понятие «гудвилл» появилось в конце 1990-х гг., но до сих пор слово, несмотря на широкое употребление, имеет несколько противоречивые толкования. Под гудвиллом понимают и деловую репутацию предприятия, и цену, которую покупатель готов заплатить за фирму сверх рыночной стоимости ее материальных активов, и др.

Гудвилл – престиж и авторитет организации, ее известность к, обширная база лояльных клиентов, проверенная сеть поставщиков и деловых партнеров, географическое местонахождение, номенклатура производимой продукции, узнаваемость торговой марки, отработанные каналы сбыта продукции и многое другое.

Гудвилл (от англ. «Goodwill» – деловая репутация) – это добавочная стоимость к репутации бизнеса. Гудвилл может быть только у организаций с высокой репутацией, где название бренда имеет значение. Это плата за торговую марку, бренд, показатель престижа, уникальное географическое положение, уникальность товаров.

Гудвилл – это разница между ценой, заплаченной за предприятие покупателями, и «справедливой стоимостью» (данная величина зачастую значительно отличается от простой стоимости всех активов организации).

Гудвилл – это разница между ценой материальных активов организации, выставленных на продажу, и ценой ее приобретения.

Формула гудвилла

$$\text{Goodwill} = [\text{Цена покупки компании}] - [\text{Бухгалтерская стоимость}]$$

Отрицательный (негатив гудвилл, от англ. – negative goodwill) – убыток от обесценивания, также известный как отрицательная деловая репутация, возникает, когда компания покупает актив или другую компанию по цене ниже справедливой рыночной стоимости. Обычно это происходит, когда перспективы приобретаемой компании особенно неблагоприятны (например, организация испытывает финансовые трудности)

Негативный (бэдвилл, от англ. – badwill) – негативная репутация может также означать негативный эффект, который испытывает компания, когда инвесторы узнают, что она сделала что-то, что не соответствует передовой деловой практике. Хотя негативная репутация обычно не выражается в денежной форме, она может привести к потере доходов, клиентов, поставщиков и доли рынка и даже может стать причиной судебного разбирательства.

#### **4. Целевые аудитории деловой репутации.**

Для того чтобы правильно управлять и оценивать репутацию, необходимо четко идентифицировать и классифицировать целевые контактные аудитории, в которых и формируется мнение о той или иной организации. Г. Даулинг, известный специалист в области репутационного менеджмента, предлагает целевые контактные аудитории классифицировать следующим образом (рисунок 1).



**Рисунок 1 – Целевые аудитории деловой репутации.**

Нормативные группы уполномочивают деловую структуру осуществлять деятельность на основе общих законов и правил и могут производить ее оценку. Правительственные учреждения, местные органы власти, регулирующие органы, а также группы потребителей и защитников окружающей среды устанавливают ограничения на размер организации и некоторые виды ее деятельности. Нормативные группы функционируют и в самих деловых структурах. Например, направления деятельности организации санкционируются решениями совета директоров. Другие нормативные группы, такие, как отраслевые ассоциации и профессиональные объединения, связаны с компаниями в меньшей степени. Они устанавливают нормы деятельности своих членов. Многие из этих групп выпускают ежегодные обзоры уровней оплаты труда своих членов, которые могут использоваться при установлении величины заработной платы в компаниях отрасли.

Функциональные группы непосредственно воздействуют на различные аспекты повседневной деятельности деловой структуры. Способствуя развитию производства и обслуживания потребителей, они являются наиболее заметными группами целевых контактных аудиторий. Подобные группы образуют сотрудники, поставщики, дистрибуторы, розничная торговля и сервисные организации, почтовые и телекоммуникационные службы, рекламные и маркетинговые агентства, юридические и консалтинговые фирмы. Положительную репутацию одной из этих групп можно использовать для оценки репутации другой компании. Например, отправка корреспонденции через всемирно известные курьерские службы, такие как DHL, FedEx или UPS, свидетельствует и о статусе компании, отправляющей корреспонденцию, и о

важности клиента для этой организации. А вот обращение к услугам «Почты России» ничего не говорит публике о бренде и репутации компании.

Диффузные группы образуют особый тип корпоративной аудитории, которая проявляет интерес к деловой структуре, когда дело касается защиты прав людей. Внимание этих групп привлекают такие вопросы, как свобода и конфиденциальность информации, окружающая среда, интересы меньшинств, равные возможности для трудоустройства и т. д. Наиболее важной из этих групп являются журналисты. Хорошо известно влияние, которое они оказывают на формирование общественного мнения, привлекая внимание к тем или иным проблемам. Журналисты могут стать «врагами» или «друзьями» в зависимости от того, насколько хорошо корпоративная администрация осознает роль средств массовой информации (СМИ) и в какой степени различные люди умеют ладить с журналистами. Особо уязвимы для СМИ компании, оказавшиеся в кризисных ситуациях. В результате неверной тактики поведения с журналистами могут возникать конфликты, способные привести к деградации имиджа и нанести ущерб корпоративной репутации.

Потребители представляют крайне важную часть целевой контактной аудитории организации. Разные группы потребителей заинтересованы в том, чтобы компания предлагала им различные наборы преимуществ для решения своих проблем. Для того чтобы удовлетворить эти потребности, организация должна предложить каждой отдельной группе потребителей специфический набор элементов маркетинга (товар, цена, стимулирование, дистрибуция, качество обслуживания и т. д.) или, в профессиональной терминологии, использовать «целевой маркетинг». В контексте репутационного менеджмента это означает, что если компания имеет дело с существенно отличными друг от друга типами потребителей, то восприятие ими репутации и имиджа организации, скорее всего, будет варьироваться в широком диапазоне.

#### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Что такое деловая репутация организации?
2. Каковы отличительные черты успешной деловой репутации?
3. Охарактеризуйте основные компоненты деловой репутации.
4. Перечислите основные целевые аудитории деловой репутации.
5. Кто является основными участниками процесса формирования деловой репутации? Какова их роль?
6. Каково, на ваш взгляд, влияние *badwill* и *negative goodwill* на финансовую устойчивость организации?
7. В чем заключается феномен *goodwill* с позиции конкурентного преимущества организации?

***Дополнительная литература для самостоятельного изучения проблемного поля темы:***

1. Иванов, А. П. Финансовая устойчивость и деловая репутация предприятия : учеб. пособие / А. П. Иванов, Т. М. Степанян; Рос. Ун-т транспорта (МИИТ). – М., Саратов : [б. и.], Амирит, 2020. – 118 с.
2. Килинкаров, В. В. О природе деловой репутации и праве на деловую репутацию / В. В. Килинкаров // Российский ежегодник предпринимательского (коммерческого) права. – 2007. – № 1. – С. 416–438.
3. Нуфферова, Т. Оценка деловой репутации компании и капитала бренда / Т. Нуфферова // Бренд-менеджмент. – 2004. – № 2. – С. 24–31.
4. Терентьев Д. И. Понятие деловой репутации в бизнесе / Д. И. Терентьев // Приоритетные направления развития науки в современном мире: сб. статей по материалам II Междунар. науч.-практ. конф. 21 февраля 2020 г., г. Уфа / – Уфа: Изд. НИЦ Вестник науки, 2020. – С. 70-75.

## ЛЕКЦИЯ 3

### ТЕМА: СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ РЕПУТАЦИЕЙ

#### Вопросы лекции:

1. Репутационная стратегия как комплекс мер по формированию репутации, ее поддержанию и защите.
2. Стратегии управления репутацией организации в зависимости от ее объектов
3. Репутационный аудит как технология определения восприятия организации окружающими.
4. Методы сбора информации для репутационного аудита.

#### Ключевые слова:

Репутационная стратегия, руководитель, команда, продукция, достижения, финансы, репутационный аудит, коммуникационный аудит, Global Reputation Index, индекс доверия, индекс популярности.

#### **1. Репутационная стратегия как комплекс мер по формированию репутации, ее поддержанию и защите.**

С середины, 70-х гг. XX в. управление репутацией стало одной из важнейших составляющих стратегического планирования, поскольку репутация стала рассматриваться 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 – социально значимой идеи, положенной в основу деятельности организации;
- в) оценка организации в средствах массовой информации, отношение к ней лидеров общественного мнения и государственных структур.

Соответственно стратегия управления репутацией компании строится вокруг нескольких объектов и условно может быть разделена на две части: стратегия формирования, закрепления и поддержки нужной репутации, и защита репутации или антикризисные действия. Каждая из них имеет свои особенности, которые учитываются при составлении стратегии защиты репутации организации. В зависимости от стратегических приоритетов организации на определенном этапе ее развития ее репутационная стратегия может меняться.

При выборе репутационной стратегии руководство организации просчитывает наперед, как она может сработать в кризисной ситуации. Когда каждое слово и действие организации критически рассматривается общественностью, проверяется СМИ и экспертами, руководство организации заранее создает отдел или подбирает сотрудника, который задолго до

возникновения кризисной ситуации будет способен позаботиться о налаживании нужных контактов и регулярном информировании заинтересованных групп о работе организации.

## **2. Стратегии управления репутацией организации в зависимости от ее объектов.**

Стратегия «Руководитель – наша гордость»: репутация организации неразрывно связана с репутацией ее руководителя, узнаваемая персона которого вызывает доверие заинтересованных групп. Публичный руководитель рассматривается сотрудниками как модель для подражания, выступая сам в роли фактора мотивации. Однако, если руководитель находится в центре коммуникаций, потому что единолично принимает все решения вплоть до мельчайших операционных деталей, то при определенном стечении обстоятельств возможен перенос неоднозначного или негативного отношения к руководителю организации на ее продукцию и репутацию. Вторым недостатком стратегии «Руководитель – наша гордость» является вероятность ухудшения репутации организации с уходом руководителя. Если руководитель выстроил управление «под себя», под свои связи и контакты, то его уход означает и потерю организацией ряда выгодных клиентов, партнеров или сотрудников.

Стратегия «Команда – наша гордость» основывается на акцентировании внимания на команде сотрудников, отвечающих за различные направления ее деятельности. Особенно ценна команда как основа репутации для организаций, предлагающих экспертные услуги или технологические решения, хотя вместе с другими репутационными стратегиями этот подход применяется во многих отраслях. Использование такой стратегии наиболее успешно, когда организация располагает портфелем брендов, за каждый из которых или несколько сразу отвечает отдельный менеджер, обеспечивающий налаживание отношений с целевыми группами.

К недостаткам стратегии «Команда – наша гордость» можно отнести неравномерность распределения внимания общественности между публичными персонами организации, вследствие чего одна или несколько из них все равно будут восприниматься как ее «лицо» 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» фокусируется на продукции или услугах организации, акцентируя внимание на том, что предприятие 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 организации.

Недостатком стратегии является «неодушевленность» продукции как объекта коммуникаций, который, как правило, компенсируется смешением нескольких стратегий управления репутацией. В частности, эффективное управление репутацией с фокусом на продукции организации зависит от тщательной информационной работы и исследования рынков, а также от обратной связи по выявлению ключевых запросов и потребностей целевых групп потребителей.

Стратегия «Достижения – наша гордость» подразумевает, что фокусом коммуникаций организации является то, что она достигла за время своей работы. Ее часто выбирают организации, предлагающие внедрение технологичных решений, поскольку их опыт работы на рынке и количество успешных внедрений – наиболее важные показатели для формирования репутации.

Ее недостатком также является «неодушевленность» достижений, а также то, что они находятся в прошлом и быстро забываются. Компенсировать этот недостаток можно построением стратегии вокруг нескольких объектов. Так, гарантом качества продукции и достоверности достижений организации может быть ее команда. А учитывая то, что 99% репутации организации или личности определяется прошлым, а 1% – будущим, такое совмещение может быть эффективным.

Стратегия «Финансы – наша гордость» наиболее часто используется различными финансовыми структурами, например, банками, поскольку финансовые показатели для них наиболее достоверное подтверждение состоятельности. Финансовая стабильность позволяет сравнить организацию 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 ее недостаток в том, что в чистом виде на сегодняшний день она практически нежизнеспособна, поскольку доверие к банку формируется комплексом показателей и финансовый результат – важный, но не единственный из них. Чаще используется репутационная стратегия с несколькими объектами: финансовые показатели, достижения, продукция и команда. В зависимости от коммуникационной политики банка акценты при реализации стратегии расставляются по-разному.

### **3. Репутационный аудит как технология определения восприятия организации окружающими.**

Любая коммуникация, так или иначе касающаяся организации, вносит вклад в ее репутацию. Среди всей этой активности есть много недостоверной, а

порой и клеветнической информации об организации. Чтобы взять эту ситуацию под контроль необходимо осуществлять осознанные действия по формированию деловой репутации. В первую очередь, необходимо изучить тот образ, который уже успел сложиться об организации, понять, насколько он соответствует действительности. Получив полную информацию о том, как воспринимают компанию окружающие, станет понятно, что и в каких направлениях требует изменений и коррекции. Выполнению этой задачи служит репутационный аудит – технология, позволяющая получить информацию об общем восприятии организации.

Репутационный аудит начинается с анализа внутренних документов организации: миссия, маркетинговая, информационная, социальная, кадровая политика. Мнение об организации представителей целевых групп: клиентов, поставщиков, сотрудников, конкурентов, лидеров общественного мнения.

Внешние и внутренние целевые аудитории деловой репутации отличаются по своим ожиданиям и представлениям, поэтому подходы к анализу их мнения об организации будут разными. Цели аудита внешних коммуникаций: получение информации для стратегического планирования и управления коммуникациями; выявление и описание существующего образа организации в представлении внешних целевых аудиторий; описание основных составляющих характеристик деловой репутации организации; отношения к ней разных целевых групп; выработка рекомендаций по управлению репутацией во внешних целевых группах.

Цели аудита внутренних коммуникаций: изучение особенностей восприятия организации ее сотрудниками; получение обратной связи от персонала; оценка отношения организации к запросам своих работников; оценка рабочей атмосферы.

Надежным инструментом оценки эффективности коммуникационной активности организации является международная методика Global Reputation Index. Она базируется на интегрированном подходе, включающем анализ присутствия организации в медиaprостранстве и опрос ключевых экспертов рынка, клиентов, партнеров. На основе полученных данных рассчитывается коэффициент репутации, который в комплексе с подробными результатами репутационного аудита позволяет оценить эффективность усилий организации в сфере коммуникаций. При расчете индекса оцениваются такие факторы как конкурентная позиция на рынке, имидж, известность брендов, частота упоминаний в прессе, контекст упоминаний.

Методика расчета Global Reputation Index предполагает определение индекса популярности, который оценивает известность организации отдельно для СМИ и широкой общественности и рассчитывается путем опросов среди населения и выявления частоты упоминаний в СМИ. И индекса доверия,

который также определяется отдельно для СМИ и широкой общественности и рассчитывается путем опросов населения и выявления тональности упоминаний в СМИ. У одной и той же организации эти индексы могут существенно различаться.

#### **4. Методы сбора информации для репутационного аудита.**

Сбор информации для репутационного аудита может осуществляться через *регулярный мониторинг СМИ*. Т.к. чем крупнее и влиятельнее организация, тем чаще она оказывается в поле зрения журналистов, благодаря активности которых и создается деловая репутация компании.

Регулярный мониторинг СМИ позволяет: получить точное представление о том, где, как и почему в СМИ искажается или замалчивается информация об организации или личности руководителя (специалиста); повысить эффективность работы с профильным журналистским пулом; сформулировать ключевые направления коммуникационной активности на этапе ее разработки или корректировки; скорректировать реализуемую маркетинговую и коммуникативную стратегии; оценить эффективность PR-деятельности организации.

Мониторинг СМИ включает количественный и качественный анализ информационного пространства. Количественный анализ позволяет зафиксировать количество и динамику упоминаний, и охват аудитории по формуле  $P=A*B*C$ ,

где А – количество публикаций в издании;

В – тираж издания;

С – количество читателей на один экземпляр издания.

Качественный анализ включает такие параметры фиксации как контекст и эмоциональная подача. Тон публикаций оценивается по формуле  $T=D*E*F$ ,

где D – нейтральные публикации;

E – позитивные;

F – проблемные.

Анализ публикаций позволяет оценить *медиарепутацию организации*. Такое исследование подразумевает создание следующих этапов:

✓ информационного профиля, который включает структуру информационных поводов и основных тем, из которых состоит актуальный образ организации;

✓ медиапрофиля, представляющего собой рейтинг различных источников (СМИ, эксперты, блогеры, журналисты, лидеры мнений), которые вносят заметный вклад в формирование образа организации;

✓ репутационной карты, представляющей собой сравнение сложившейся в СМИ репутации организации с репутацией конкурентов с учетом значимых параметров для предприятий данного типа.

Информационную картину представленности организации в медиапространстве может также дополнить проведение *коммуникационного аудита*, представляющего собой подробный мониторинг и анализ всесторонней информации об организации, полученной от нее самой. Для получения информации используют разные открытые источники: анализ внутренних документов организации, опрос сотрудников, экспертный опрос, углубленное интервью с руководством организации.

Репутационный аудит, мониторинг СМИ и коммуникационный аудит позволяют создать основу репутации: убедительную историю организации, в которой она выглядела бы сильной, успешной, динамичной, устремленной в будущее. На языке профессионалов такая история называется «легендой». При этом для всех целевых аудиторий вырабатывается единая версия «истории успеха», позволяющая выстроить вокруг организации желаемое информационное поле.

Поставленной задачи можно добиться с помощью правильно сформулированных «ключевых сообщений», которые описывают преимущества организации, ее продукта, услуг и т.д. Эти сообщения могут быть сжаты до размера одной фразы или даже одного слова. Ключевые сообщения предназначены для использования в разных форматах. Именно из них готовятся тексты как для размещения в СМИ (PR-тексты), так и чисто журналистские материалы.

Для разработки «легенды» необходимо найти такое ключевое сообщение, которое бы позволило сделать главный акцент на тех достоинствах организации, которые составляют ее гордость. Наиболее типовые ключевые сообщения: 1. Мы гордимся своим руководителем. 2. Мы гордимся своей командой. 3. Мы гордимся своей продукцией. 4. Мы гордимся своими достижениями. 5. Мы гордимся нашими финансовыми показателями.

В дальнейшем специалисты организации постоянно и регулярно в адресном и структурированном виде транслируют информационные сообщения, в которых упоминается она, ее продукты, руководство, события и т.д. Главный принцип – обеспечить полноценность и равнодоступность информации всем заинтересованным лицам: акционерам, регулирующим и надзорным органам, сотрудникам, представителям СМИ, финансовому сообществу и инвесторам, общественным организациям и широкой общественности.

#### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Что такое репутационная стратегия организации?
2. Какие факторы влияют на формирование репутационной стратегии?

3. Какие репутационные стратегии, на ваш взгляд, наиболее успешны в сфере культуры?
4. Каковы отличительные черты репутационного и коммуникационного аудитов?
5. Что такое «легенда» организации?
6. Каков посыл «ключевых сообщений» организации?
7. Что включает в себя Global Reputation Index? И как он рассчитывается?

***Дополнительная литература для самостоятельного изучения проблемного поля темы:***

1. Арнаут, М. Н. Организационно-методические инструменты проведения репутационного аудита в государственной структуре / М. Н. Арнаут, Д. А. Прокудин // Азимут научных исследований : экономика и управление. – 2019. – № 4 (29). – С. 313–317.
2. Николаева, В. В. Факторные основания формирования репутационной стратегии предприятия / В. В. Николаева, О. Е. Сергеева // Коммуникология : электронный научный журнал. – 2022. – №3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/faktornye-osnovaniya-formirovaniya-reputatsionnoy-strategii-predpriyatiya> (дата обращения: 28.01.2026).
3. Решетникова И.И. Основы формирования репутационной стратегии компании / И. И. Решетникова // Экономический анализ: теория и практика. – 2010. – № 22. – С. 47–50.
4. Сальникова, Л. С. Репутационный менеджмент – важная часть управленческой стратегии успешной организации / Л. С. Сальникова // Управленческие науки. – 2012. – № 3 (4). – С. 50–59.

## ЛЕКЦИЯ 4

### ТЕМА: УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ РЕПУТАЦИЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

#### Вопросы лекции:

1. Понятие репутационной политики организации.
2. Технология репутационного менеджмента организации.
3. Имидж организации и ее руководителей и его продвижение в СМИ.
4. Корпоративная социальная ответственность, Investor и Government Relations и их влияние на деловую репутацию организации.

#### Ключевые слова:

Репутационная политика, технология репутационного менеджмента, имидж, PR, целевые СМИ, информационный повод, Socialmediarelease, корпоративная социальная ответственность, Investor Relations, Government Relations.

#### 1. Понятие репутационной политики организации.

Использование деловой репутации организации в целом и ее отдельных компонентов невозможно без совокупности мероприятий по разработке и обоснованию целесообразности программы работ по управлению и защите деловой репутации, что обуславливает наличие формализованных правил и методов работы в отношении входящих и исходящих информационных потоков, посылов и вызовов, образующих вместе репутационную политику организации.

Понятие «репутационная политика» является сложной конструкцией, содержащей несколько относительно самостоятельных уровней, каждый из которых несет отдельную смысловую и функциональную нагрузку.

Репутационная политика - комплексная программа работ по проектированию, внедрению и активному преобразованию мнения рыночного окружения организации – инициатора проекта или набор условно-самостоятельных векторов работы с деловой репутацией организации.

В российской практике отмечается уклон исследователей в сторону признания репутационного проектирования в качестве некоторого набора инструментов и методов воздействия на деловую репутацию организации с целью ее актуализации условиям ведения бизнеса, а также точечного использования в отдельных случаях для извлечения дополнительных прямых или косвенных выгод.

В зарубежной практике, напротив, отчетливо прослеживается мнение о представлении репутационного проектирования в качестве единой программы работ по формированию, управлению и защите деловой репутации как особого долгосрочного практически не копируемого источника конкурентных

преимуществ, целью его использования является поддержание лояльного отношения заинтересованных лиц, а также невидимого фактора максимизации рыночной стоимости бизнеса.

Процесс репутационной политики организации включает в себя, по мнению В. Н. Дорошко четыре уровня:

– Исследовательский уровень – изучение и сегментация целевых групп общественности, имиджеобразующих факторов и ценностей; определение объектов для построения деловой репутации и наиболее значимых совпадающих мотивов взаимодействия.

– Концептуальный уровень – выстраивание архитектуры репутации на основе ее ключевых компонентов, постановка целей и ключевых задач управления репутацией с учетом миссии бизнеса; формирование структуры репутационного поля.

– Содержательный уровень – составление планов и программ PR-деятельности на основе мониторинга репутационного капитала и активов, формирование корпоративной культуры.

– Контрольный уровень – оценка эффективности реализуемых коммуникаций и влияния на изменение восприятия деловой репутации, ее цены и ценности.

Репутационная стратегия организации разрабатывается по инициативе и при непосредственном участии руководства организации. Реализация программы по управлению репутацией также должна находиться в их поле зрения. В идеале организация должна 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. Курировать эти вопросы может, например, заместитель руководителя, в ведении которого находятся связи с общественностью, реклама.

## **2. Технология репутационного менеджмента организации.**

Технология репутационного менеджмента предполагает выполнение следующих операций:

- определение структуры целевой аудитории, диагностика ее ожиданий относительно характеристик интересующего ее субъекта репутации, т.е. составление ожидаемой модели репутации;

- измерение основных характеристик субъекта, формирующих реальную модель репутации;

- определение системы мер по улучшению репутационных характеристик: сравнение реальных характеристик модели с ожидаемой моделью; выделение тех, которые нуждаются в улучшении; разработка мероприятий по привлечению всех необходимых ресурсов для их реализации;

- организация работы по улучшению имиджевых характеристик субъекта репутации: 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 с целевой аудиторией: разъяснительная работа по изменению ошибочных представлений о субъекте репутации; раскрытие его новых качеств, еще не известных основной части представителей целевой аудитории;

- 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 мероприятий.

В управлении репутацией используются такие средства как создание информационной основы репутации и привлекательного имиджа организации и ее руководителей; формирование корпоративной этики и культуры, разработка миссии организации и продвижение ее первых лиц; повышение известности и узнаваемости организации и ее продвижение в государственных и властных структурах, деловых, общественных и профессиональных сообществах; построение внешних и внутренних каналов коммуникации; вхождение в информационное пространство, продвижение в СМИ; антикризисный менеджмент.

### **3. Имидж организации и ее руководителей и его продвижение в СМИ.**

«Имидж» – образ, отражение, подобие, изображение – это непосредственно или преднамеренно создаваемое визуальное впечатление о личности или социальной структуре. Имидж чаще всего заканчивается такой предварительной операцией нашего познания, каковой признано представление. 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.

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

Также следует 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.

Внутренний имидж организации – это ее образ, формируемый в сознании сотрудников, определяющий их лояльность, мотивацию и восприятие руководства. Он включает корпоративную культуру, условия труда, справедливую оплату, возможности роста и социально-психологический климат. Позитивный внутренний имидж организации превращает персонал в агентов бренда, повышая общую эффективность и репутацию организации.

Соотношение понятий «имидж» и «репутация» представлены в таблице

Таблица 1

**Имидж и репутация организации<sup>1</sup>**

	<b>Имидж организации</b>	<b>Репутация организации</b>
Определение	Набор ощущений и образных, эмоционально окрашенных представлений людей, которые возникают по поводу совокупности характеристик данной организации и ее продуктов	Репутация организации — объективно сложившаяся и подтвержденная практикой совокупность ценностных убеждений и рациональных мнений об организации и ее продуктах, сформировавшихся у людей (человека) на основе полученной информации об организации, личного опыта взаимодействия или опосредованных контактов
Степень отражения сущностных качеств организации	Отражает преимущественно поверхностное эмоционально-чувственное восприятие организации	Комплексное понятие, содержащее качественные и количественные характеристики организации
Основа формирования	Может базироваться на какой-либо одной характеристике организации	Формируется на основе комплекса качественных и количественных характеристик организации
Объективность/ субъективность	В большей степени субъективен	В большей степени объективна
Рациональность/ иррациональность	Иррационален, не требует обязательного осознания и критической оценки	Рациональна, предполагает сознательную оценку реальных качеств
Основания формирования	Не всегда основан на реальных качествах организации, иногда в основу имиджа ложатся вымышленные события и свойства	Основана на реальных, сущностных качествах и особенностях деятельности организации, продемонстрированных ранее
Степень достоверности	Может быть надуманным и даже не соответствующим действительности	В целом соответствует действительности
Направленность воздействия	Работает преимущественно на привлечение новых потребителей	Работает как на привлечение новых потребителей, так и на удержание уже имеющих
Связь с преобразованиями организации	Не требует обязательного преобразования самой организации	Неразрывно связана с процессами преобразования самой организации
Связь с практикой	Не всегда подтверждается практикой	Подтверждается практическим взаимодействием
Время формирования	Формируется сравнительно быстро	Формируется в течение продолжительного времени
Время и полнота утраты (негативизации)	Утрачивается очень быстро и полностью	Утрачивается не сразу и «поакспектно» — в той части, которой коснулась негативизация
Роль средств массовой информации (СМИ) в формировании	Может формироваться в значительной степени за счет СМИ, зачастую в отрыве от реальной деятельности	Формируется в процессе практической деятельности, отражаемой СМИ
Возможность применения количественных измерений	Достаточно проблематична, хотя и возможна, например, через изучение общественного мнения и предпочтений аудитории	По определенным характеристикам репутации количественная оценка возможна (например, через рейтинги, через экономические показатели и т. д.). Существуют также различающиеся методики оценки гудвилла

Формирование и продвижение имиджа и репутации организации невозможно без взаимодействия со СМИ, которые остаются самым влиятельным источником информации и одной из ключевых целевых аудиторий репутационного менеджмента, с которой необходимо выстраивать долгосрочные эффективные коммуникации.

Mediarelations – направление в PR, включающее коммуникационные технологии, с помощью которых можно инициировать большое количество бесплатных публикаций в СМИ, что гарантирует организации постоянное присутствие в информационном пространстве. PR-специалист создает пул журналистов из целевых СМИ, пишущих на нужную тематику; пул журналистов, проявляющих стабильный интерес к организации, как дружественный, так и негативный; устанавливает с журналистами личные и доверительные отношения, особо уделяя внимание авторам негативных публикаций; обеспечивает журналистов из ключевых изданий эксклюзивной информацией, организации для них интервью с руководством; оперативно и квалифицированно реагирует на запросы СМИ.

Для инициирования интереса со стороны СМИ к организации специалист по управлению репутацией использует разные информационные поводы: проведение пресс-конференций, брифингов, пресс-ланчей, пресс-туров, пресс-клубов. Инициировать публикации можно путем рассылки пресс-релизов или Socialmediarelease.

Не менее важным направлением работы является подготовка копирайтером организации гибридных текстов, которые одновременно несут PR-потенциал и решают задачу по формированию или коррекции деловой репутации, но при этом являются абсолютно журналистским текстом. В результате подобная публикация будет информировать, развлекать и отвлекать. Самые распространенные форматы таких текстов следующие: 1. Infotainment – т.е. текст, который развлекает и информирует; 2. Informercial – т.е. текст, который информирует и является оплаченной публикацией; 3. Advertorials – т.е. текст, который рекламирует и представляет собой редакционную статью; 4. Successstory – т.е. текст, рассказывающий о истории успеха; 5. Byliner – т.е. текст, представляющий авторский взгляд на проблему, тему, персону или вещь; 6. Questionsandanswers – т.е. публикация типа вопросы и ответы.

В общем и целом алгоритм работы со СМИ может быть представлен так: определение целевых аудиторий, формирование пула целевых СМИ, выбор формата публикаций.

**4. Корпоративная социальная ответственность, Investor и Government Relations и их влияние на деловую репутацию организации.**

Очень распространенным и действенным инструментом управления деловой репутации является корпоративная социальная ответственность и благотворительность. Это обусловлено тем, что социальную активность проявляет население, которое выступает за то, чтобы все решения, затрагивающие их интересы, принимались с их участием; государство постоянно регулирует деловую активности крупного бизнеса в общественных интересах.

Корпоративная социальная ответственность – это взаимосвязанный набор политик, практики и программ, которые интегрированы в процесс бизнеса, цепочки поставок, процедуры принятия решений на всех уровнях организации, и включают ответственность за текущую и прошлую деятельность и будущее влияние деятельности организации на внешнюю среду.

Концепция корпоративной социальной ответственности разрабатывается исходя из специфики конкретного предприятия, но в целом она содержит и универсальные компоненты, которые присущи каждой КСО: корпоративная этика, корпоративная социальная политика в отношении общества, политика в отношении охраны окружающей среды, принципы и подходы к корпоративному управлению, вопросы соблюдения прав человека в отношениях с поставщиками, отношения с потребителями, политика в отношении персонала.

InvestorRelations – управление репутацией организации через привлечение инвестиций и инвестиционное сообщество. Задача этого направления PR повышение инвестиционной привлекательности организации. Investor Relations предполагают построение взаимовыгодных отношений с инвесторами и аналитиками с целью повышения рыночной стоимости организации. Главной задачей является своевременное, полное и достоверное информирование инвестиционного сообщества о ключевых фактах ее деятельности, что достигается за счет своевременного информирования о главных корпоративных событиях с помощью передовых методов коммуникации с инвесторами.

Governmentrelations – выстраивание отношений с государственными структурами с целью укрепление авторитета организации в органах власти. Объектами governmentrelations являются исполнительная и законодательная ветви власти. Задачи, которые решает GR-коммуникация: влияние на решения властей; повышение известности благодаря взаимодействию с органами власти; участие в тендерах, получение госзаказов; участие в значимых социальных проектах.

Методы governmentrelations можно подразделить на кабинетные и публичные. К кабинетным относится оказание услуг, бесплатный PR, продвижение совместных интересов. К публичным – работа со СМИ и создание

событий. Таким образом, работу в области GR-коммуникаций можно рассматривать как одно из направлений репутационной стратегии компании.

**Вопросы для самоконтроля:**

1. Что такое репутационная политика организации?
2. Каковы уровни репутационной политики организации?
3. Что включает в себя технология репутационного менеджмента организации?
4. Каковы отличительные черты имиджа и репутации?
5. Что такое media relations?
6. Что включает в себя socialmediarelease?
7. Каковы, на ваш взгляд, цели и задачи investor relations?
8. Что в современном мире можно рассматривать как объекты government relations?

***Дополнительная литература для самостоятельного изучения проблемного поля темы:***

1. Антонян, П. А. Основные методы, инструменты и стратегии управления репутацией / П. А. Антонян // Вестник науки. – 2025. – № 6 (87). – С. 2618–2623.
2. Вологина, О. В. Корпоративные СМИ в структуре коммуникаций организации / О. В. Вологина // Теория и практика современной науки. – 2019. – № 1 (43). – С. 189–191.
3. Коханова М. Е. Корпоративная благотворительность как способ повышения репутационного капитала / М. Е. Коханова // Медиаскоп. – 2008. – № 2. – С. 12.
4. Сальникова, Л. С. Репутационный менеджмент: современные подходы и технологии : учебник для вузов / Л. С. Сальникова. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2025. – 251 с.

## ЛЕКЦИЯ 5

### ТЕМА: УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ РЕПУТАЦИЕЙ РУКОВОДИТЕЛЯ

#### Вопросы лекции:

1. Репутация современного руководителя организации.
2. Базовые компоненты деловой репутации руководителя.
3. Имидж руководителя как компонент репутации.
4. Этапы разработки комплексной программы по управлению репутацией руководителя в организации.

#### Ключевые слова:

Руководитель организации, компоненты деловой репутации руководителя, имидж руководителя, лидер, управление репутацией руководителя.

#### 1. Репутация современного руководителя организации.

Значение репутации руководителя в условиях современного бизнеса очень велико и с развитием глобальной экономики она превращается в важный конкурентный ресурс.

Как утверждает Д. Е. Краснянский, только через личный контакт с представителями организации потребитель начинает ей доверять. И таким «лицом» организации становится в первую очередь ее руководитель. Чем он авторитетнее, тем позитивнее будет восприниматься компания. Когда компания воспринимается потребителем через узнаваемый образ ее руководителя, она становится как бы «своей», а покупают продукцию у «своего» продавца гораздо охотнее.

Руководитель организации – это не просто управленец, принимающий решения, а ее «живое» воплощение в глазах внешнего мира. Каждое его слово, каждый его поступок определяют отношение к организации. И чем она крупнее, чем обширнее зона ее влияния, тем важнее публичность ее руководителя, тем прозрачнее и понятнее обществу должна быть его деятельность. Как правило, он играет ключевую роль в трансляции внешних коммуникаций, в информировании общества о планах и действиях предприятия. Яркий публичный лидер способен существенно увеличить привлекательность управляемого им института.

Следует отметить, что построение репутации руководителя особенно необходимо в тех отраслях, где публичность руководителя значима для рыночного успеха организации. Это как правило такие субъекты, что входят в стратегические сферы экономики, затрагивают личную безопасность граждан, строят бизнес на доверии. Обществу необходимо знать, кто руководит этими производствами и можно ли доверять компетенции этих управленцев.

К таким отраслям относятся энергетика, автомобилестроение, медицина, экология, фармацевтика, добывающая и химическая промышленность и пр. а так же сервисные компании: банковские и страховые организации, консалтинговые агентства и аудиторские фирмы и т.п.

В укреплении своей деловой репутации заинтересованы и руководители высшего звена (крупных структурных подразделений организации), поскольку они, как публичные персоны, нуждаются в общественном одобрении и признании. И как известно, современная успешная организация может развиваться гораздо интенсивнее, позиционируя себя через образ своего лидера.

## **2. Базовые компоненты деловой репутации руководителя.**

Если руководитель не только административный, но и духовный, интеллектуальный лидер, который проецирует на деятельность организации собственную личность со свойственными ей ценностными установками, чьи идеи и ценности формируют миссию и корпоративный кодекс организации, он становится публичным уже в силу своего карьерного успеха, повлекшего за собой интерес и уважение к его деятельности со стороны общества. Лидеров такого типа называют харизматичными.

Как известно, «харизма» означает дар божий, т.е. некоторые свойства, имеющие уникальную природу. Среди специалистов нет единого мнения относительно того, является харизматичность врожденным качеством или ее можно «выращивать», нет единой точки зрения и по поводу точного перечня качеств, свойственных харизматику, хотя есть определенный консенсус среди экспертов, какие черты должны быть у харизматика обязательно: шарм, внешняя привлекательность, магнетизм; позитивная энергия, которая заряжает окружающих, вызывает доверие; уверенная манера держаться, умение хорошо говорить, коммуникабельность; независимость, самостоятельность суждений; лидерские качества, способность убеждать и вести за собой; профессиональная компетентность, эрудиция.

Исследователи выделяют несколько типов харизматичных лидеров: актер, коммуникатор, манипулятор.

Лидер-коммуникатор обладает невероятной общительностью, для него не составляет труда завязать дружеский разговор с незнакомым человеком, быстро расположить его к себе, внушить уважение и доверие. Очень эффектно он смотрится на трибуне, его личный магнетизм заставляет публику слушать его, затаив дыхание.

Лидер-актер обладает феноменальной способностью создавать яркое действо буквально на пустом месте. Такой руководитель привлекает своим энтузиазмом подчиненных и сотрудников.

Лидер-манипулятор любит нарушать официальные регламенты.

Однако любой харизматичный лидер обладает как сильными, так и слабыми сторонами, которые иногда мешают эффективному управлению организацией (таблица 2).

**Таблица 2 – достоинства и недостатки харизматичного руководителя**

<b>Неэтический харизматический лидер</b>	<b>Этический харизматический лидер</b>
Использует власть только в личных целях	Использует власть в интересах других
Продвигает только свое личное видение	Строит свое видение в соответствии с нуждами и стремлениями последователей
Пресекает критику в свой адрес	Считается с критикой и извлекает из нее уроки
Требует беспрекословного выполнения своих приказаний	Стимулирует у последователей творческий подход к делу и своим взглядам
Коммуницирует только в одном направлении – от себя вниз	Поощряет открытую и двустороннюю коммуникацию
Нечувствителен к потребностям и нуждам последователей	Учит, развивает и поддерживает последователей, делит свою славу с другими
Полагается на удобные внешние моральные стандарты для удовлетворения своих интересов	Полагается на внутренние моральные стандарты для удовлетворения общественных интересов

Таблица взята с ресурса

[https://spravochnick.ru/menedzhment/vlast\\_i\\_liderstvo/koncepciya\\_harizmaticheskogo\\_liderstva/](https://spravochnick.ru/menedzhment/vlast_i_liderstvo/koncepciya_harizmaticheskogo_liderstva/)

### **3 Имидж руководителя как компонент репутации.**

В самом общем виде имидж руководителя можно определить как знаковую характеристику его личности – субъективный образ, который воспринимается окружающими.

Формирование и изменение имиджа руководителя 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.

Имидж руководителя – это образ личности в глазах сотрудников, который формируется специально на основе уже имеющихся отличительных качеств и черт личности. Конечно, имидж руководителя возможно 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 имиджа руководителя являются:

1. функция социального тренинга: создавая имидж, руководитель организации сознательно корректирует собственные проявления, приспособляя их к выполнению групповых ролей;
2. иллюзорно-компенсаторная: имидж позволяют как бы «поиграть в несбывшееся», компенсировать стереотипность обычной жизни;
3. социально-символического опознавания: посредством имиджа руководитель организации демонстрирует своим подчиненным свою готовность к социальным интеракциям и выполнению соответствующих ролей, со своей стороны, другие члены группы благодаря имиджу опознают в индивидууме своего лидера.

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.

#### **4. Этапы разработки комплексной программы по управлению репутацией руководителя в организации.**

Для продвижения репутации руководителя в целевых аудиториях следует разработать комплексную программу. Она включает в себя следующие этапы:

##### 1. Коммуникационный аудит и диагностика.

Эффективно управлять деловой репутацией руководителя невозможно без четкого понимания того, какое мнение о лидере уже сложилось. Только после этого появляется возможность определить основные направления коррекции. Решению данной задачи служат анализ информационного пространства, сложившийся вокруг первого лица организации, а также репутационный и коммуникационный аудит. Это углубленные интервью с руководителем, которые закладывают прочный информационный фундамент

репутации лидера.

Стабильную долгосрочную репутацию нельзя построить без учета деловых и личностных качеств ее обладателя. Разобраться в этом помогает психологическая диагностика руководителя, позволяющая выявить личностные особенности, сильные и слабые стороны, скрытые ресурсы, коммуникативные и лидерские качества первого лица. Естественно, такая работа проводится с согласия руководителя, а полученная информация не подлежит разглашению.

Начать рекомендуется с определения деловых качеств руководителя, поскольку именно они являются базовыми компонентами его деловой репутации и могут быть названы *управленческой компетентностью* первого лица.

Эта компетентность может включать:

а) понимание природы управленческих процессов, знание функциональных обязанностей и стилей работы руководителя, владение технологиями повышения эффективности управления;

б) способность разбираться в современных информационных технологиях и средствах коммуникации;

в) умение выражать свои мысли и ораторские способности;

г) владение искусством управления людьми, подбора и подготовки кадров, регулирования взаимоотношений между подчиненными;

д) способность устанавливать эффективные контакты с клиентами и партнерами, планировать и прогнозировать взаимодействие с ними;

е) способность к адекватной самооценке, умение делать правильные выводы и повышать квалификацию.

Человеческие качества руководителя: открытость, экстравертность, любознательность, восприимчивость к новому, решительность, ориентированность на результат, терпимость к своим и чужим ошибкам и пр. могут быть названы *коммуникационной компетентностью* руководителя. Именно эта компетентность является решающей в способности транслировать позитивную репутацию целевым аудиториям.

Качества, формирующие коммуникативную компетентность руководителя:

1. Эффективное взаимодействие с различными организациями, органами власти и управления, их представителями.

2. Владение навыками ораторского искусства, умение вести переговоры, выполнять представительские функции, общаться с коллегами по работе.

3. Способность разрешать напряженные и конфликтные ситуации, стимулирования партнера к прояснению его позиций, предложений.

4. Способность вести вербальный и невербальный обмен информацией, а также проводить диагностирование психологических особенностей собеседника.

5. Умение вырабатывать стратегию, тактику и технику взаимодействий с людьми, организовывать их совместную деятельность для достижения определенных социально значимых целей.

6. Владение навыком идентифицировать себя с собеседником, понимать, как он сам воспринимается партнером по общению, и относиться к нему с эмпатией.

## 2. Создание обновленного образа и написание «легенды».

После того как собрана информационная основа репутации и определены сильные стороны и личностные ресурсы руководителя, создается образ лидера, который бы максимально способствовал укреплению его репутации. Точно найденный образ – это не только инструмент, с помощью которого можно завоевать внимание и доверие аудитории, но и важный канал коммуникации, по которому транслируются ключевые сообщения. Это самопрезентация лидера организации.

При общении с разными целевыми аудиториями руководитель может выступать в разных социальных ролях, его образ должен быть многогранным и в равной степени соответствовать ожиданиям разных групп: потребителей, партнеров, сотрудников, инвесторов, государственных и общественных организаций, СМИ и т.п.

При создании легенды точно определяется на какие факторы и события сделать главный акцент, как правильно подать наиболее сильные стороны личности руководителя. В результате у аудитории должно сложиться впечатление личного общения с лидером. Они должны видеть в нем человека, которому можно верить

Наиболее типичными вариантами сюжетов «легенды» руководителя, по мнению Л.С. Сальниковой:

- профессионал высокого уровня, который основное внимание уделяет развитию организации;
- эффективный управленец, умеющий сплотить коллектив и мотивировать его на высокоинтенсивную деятельность;
- видный общественный деятель, уделяющий внимание социальной ответственности: благотворительным и социальным проектам;
- новатор-первопроходец, первым внедривший в своем производстве современную технологию или предлагающий своим клиентам уникальный интеллектуальный продукт.

Главное, чтобы образ был правдив и позволял руководителю чувствовать себя органично и убедительно, что позитивно скажется на его репутации.

3. Разработка и реализация коммуникационной программы. Действия при проведении этого этапа: Разработка комплексной программы по укреплению и развитию репутации руководителя. Результатом этого этапа будет реализация комплексной программы и выстраивание эффективных внутрикорпоративных каналов коммуникации.

**Вопросы для самоконтроля:**

1. Дайте характеристику руководителя как «лица компании».
2. Каковы базовые компоненты деловой репутации руководителя организации?
3. Что такое «харизматичный лидер» организации?
4. Каковы, на ваш взгляд, достоинства и недостатки харизматичного лидера?
5. Что включают деловые качества руководителя как базовые компоненты его деловой репутации?
6. Каковы типичные сюжеты «легенды» руководителя, позволяющие позиционировать его по разным видам активности?
7. Какие черты, на ваш взгляд, должны стать основой образа идеального руководителя?

***Дополнительная литература для самостоятельного изучения проблемного поля темы:***

1. Калеменева, М. П. Психологические характеристики руководителя на муниципальной службе, связанные с его деловой репутацией / М. П. Калеменева, М. В. Богданова // Организационная психология. – 2024. – № 3. – С. 147–158.
2. Кривоносов, А. Д. Медиаимидж корпоративного лидера: классификация и диагностические критерии / А. Д. Кривоносов, И. Ю. Рассохина, Е. А. Чибисова // Ученые записки Новгородского государственного университета. – 2024. – № 2 (53). – С. 197–205.
3. Проценко, С. А. Управление репутацией через призму мотивации / С. А. Проценко // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. – 2019. – № 1 (234). – С. 115–119.
4. Сальникова, Л. С. Репутационный менеджмент: современные подходы и технологии : учебник для вузов / Л. С. Сальникова. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2025. – 251 с.

## ЛЕКЦИЯ 6

### ТЕМА: УПРАВЛЕНИЕ РЕПУТАЦИОННЫМИ РИСКАМИ

#### Вопросы лекции:

1. Репутационные риски в современном мире.
2. Коммуникационная политика организации по снижению репутационных рисков.
3. Сценарный анализ как метод управления репутационными рисками.
4. Стратегии снижения репутационных рисков.

#### Ключевые слова:

Репутационные риски, коммуникационная политика организации, антикризисные коммуникации, области риска, сценарный анализ; изменяемые переменные, проектирование исходов сценариев, стратегии снижения репутационных рисков.

#### 1. Репутационные риски в современном мире.

Методы управления деловой репутацией организации сегодня существенно отличаются от тех, что использовались еще 10-20 лет назад. Во многом это связано с тем, что правительства экономически развитых стран ведут социальную политику, которая реализует концепцию государства всеобщего благосостояния. Эта политическая система направлена на перераспределение материальных благ в соответствии с принципом социальной справедливости ради достижения каждым гражданином достойного уровня жизни, сглаживания социальных различий и помощи нуждающимся.

Эта политика невозможна без вовлечения бизнеса и гражданского общества в решение ключевых социальных проблем, при этом усиливается давление институтов гражданского общества на транснациональные компании, деятельность которых определяет развитие мировой экономики. Подобное давление приводит к тому, что рычаги влияния на доброе имя компании имеются у многих социальных групп, что существенно повышает ее репутационные риски.

Свобода доступа к информации – одно из главных завоеваний демократии, по законам которой живет сегодня более 60% человечества, и даже самые влиятельные корпорации не в состоянии помешать информационной открытости мира. Именно по этой причине представителям бизнеса жизненно важно выработать стратегический подход к управлению своей репутацией в глобальном масштабе. Любые попытки замалчивать проблемы или утаивать информацию приведут лишь к громкому и скандальному резонансу.

Такая информационная открытость была бы невозможна без появления Интернета, который стал не только новым мощным каналом коммуникации и

оказания информационных услуг, но и серьезным источником репутационных угроз. Интернет-активность очень трудно локализовать и поставить под контроль, поэтому поток негативной информации о деятельности любой организации беспрепятственно распространяется по сетям и хранится там практически вечно. В генерации онлайн-контента участвуют сотни тысяч рядовых пользователей, которые и формируют ее репутацию. Динамика онлайн-среды ставит перед руководством организации непреодолимые трудности, в результате вместо укрепления деловой репутации представители бизнеса нередко получают новые репутационные риски, что требует жесткого контроля над качеством транслируемой информацией.

Еще одной из важнейших репутационных угроз является возрастание роли государства, поскольку только оно способно оказать поддержку в случае глобальных экономических, техногенных, природных катаклизмов.

Также крупный бизнес становится объектом нападков со стороны общественности, причем критике подвергаются даже их благотворительные и социальные проекты, в которых граждане видят попытку компаний «обелить» себя, оправдаться в непомерных прибылях.

## **2. Коммуникационная политика организации по снижению репутационных рисков.**

Основные усилия руководства организации по снижению репутационных рисков должны быть сосредоточены в области разработки грамотной коммуникационной политики. При этом важно учитывать следующие принципы: а) разработку глобальной стратегии социальных коммуникаций независимо от того, где работает организация, каков масштаб ее деятельности, поскольку любая ее проблема может мгновенно стать известной всему мировому сообществу; б) жесткий контроль над качеством транслируемой информации, поскольку допущенную неточность или сознательное искажение информации уже нельзя будет исправить; в) координацию социальной политики с гражданским обществом, ведение социальных проектов с репрезентативными общественными группами, поскольку именно они в первую очередь будут оценивать деятельность организации.

Помимо грамотно выстроенной коммуникационной стратегии по минимизации репутационных угроз, предприятия должны заранее разработать план антикризисных коммуникаций, даже если ничто не предвещает наступление кризиса. Механизмом его реализации является управление рисками, в том числе репутационными. Оно осуществляется на разных уровнях: государственном, на уровне организации, индивидуальном.

Независимо от уровня, на котором реализуется управленческая стратегия, управление рисками базируется на общих принципах. К основным из них относятся следующие: системный характер риск-менеджмента; сложная

структура риск-менеджмента; высокая результативность системы управления рисками.

Если говорить про технологии антикризисных коммуникаций процесс управления рисками включает идентификацию проблем, их анализ, расстановку приоритетов, выбор программных стратегий, реализацию программ действий и коммуникаций и оценку эффективности.

Независимо от специфики организации и сферы ее деятельности руководство любой компании с целью минимизации репутационных рисков должно разрабатывать меры по профилактике возможных угроз, а также подробный антикризисный план действий. Основные составляющие этого плана: 1. Выявление областей риска. 2. Разработка сценария. 3. Распределение ответственности. 4. Информационное обеспечение.

Выявление областей риска – исходный пункт антикризисного плана. Каждый руководитель знает слабое звено своего бизнеса. У кого-то это ненадежные кадры, у кого-то – необязательные поставщики, у кого-то – множество бюрократических барьеров. План действий в случае кризиса для любой организации – это такой же альтернативный маршрут следования с наименьшими потерями. Когда понятны причины, способные вызвать кризис, не составит труда спрогнозировать, как будут развиваться события.

### **3. Сценарный анализ как метод управления репутационными рисками.**

Одним из методов управления репутационными рисками является сценарный анализ, основной принцип действия которого заключается в моделировании возможных ситуаций и последующей количественной оценке рисков на основе выводов, сделанных по результатам моделирования. Главной целью сценарного моделирования является выявление рисков и определение устойчивости организации к последствиям наступления рисков.

Сценарии позволяют анализировать и планировать нестандартные ситуации. Они позволяют понять, при каких условиях может возникнуть благоприятная или неблагоприятная ситуация. Сценарий помогает оценить, как можно и нужно воздействовать на процессы, приводящие к приемлемым и неприемлемым для организации исходам. Сценарный анализ – систематический способ мониторинга макроэкономической, политической, социальной и технологической среды. Последние рассматриваются как внешние факторы, воздействующие на организацию. Сценарии могут стать основой стратегического планирования.

Большинство подходов к проведению сценарного анализа начинаются с анализа внешнего окружения организации, затем следует этап непосредственной разработки и формулирования сценариев. Разработка

стратегии организации в соответствии со сценариями – последний и наиболее сложный этап сценарного анализа.

### *1. Анализ внешней среды организации.*

Выявление и изучение факторов, которые влияют или могут повлиять на организацию, определив при этом их временной горизонт (например, конъюнктура рынка присутствия организации через 5–7 лет). Анализ прошлых тенденций, чтобы лучше понять возможный уровень неопределенности и изменчивости внешней среды. Определение наиболее значимых внешних факторов – «ключевых переменных», которые будут являться основой будущих сценариев: анализ фактора «стейкхолдеры», динамический анализ PEST и отраслевой анализ. Целью PEST анализа является оценка воздействия наиболее значимых факторов макроокружения на деятельность организации и возможностей изменения их влияния со временем.

Итогом этапа должно стать составление перечня макро- и отраслевых факторов, оказывающих наибольшее воздействие на деятельность организации в рассматриваемом временном периоде, а также наиболее значимых стейкхолдеров, способных повлиять на деятельность организации.

### *2. Разработка сценариев.*

Разработка сценариев – самый долгий и творческий этап сценарного анализа. Этап включает следующее: выбор изменяемых переменных; проектирование различных исходов сценариев; комбинирование ключевых переменных и написание сценариев.

Выбор изменяемых переменных. На данном этапе рекомендуется изучить результаты проведенного анализа внешней среды, чтобы определить наиболее значимые факторы, которые будут являться основой сценариев.

Проектирование различных исходов сценариев. В основе этапа лежит детальный анализ выявленных переменных и составление нескольких (не менее двух или трех) их возможных исходов. Исходы переменной – это возможные альтернативы изменения рассматриваемой переменной в будущем.

Комбинация ключевых переменных в сценарии и написание сценариев. Целью данного этапа является установление взаимозависимости между составленными исходами всех рассматриваемых переменных, а также написание самих сценариев.

### *3. Разработка стратегии в соответствии с составленными сценариями.*

Вклад сценарного планирования в дальнейшую разработку стратегии заключается в том, что сценарный метод позволяет разработать разумный набор стратегий, способствующий достижению лучшего результата деятельности организации. В частности, сценарное планирование позволяет выстроить защиту организации от основных угроз внешней среды. Этап включает разработку поведенческой стратегии организации, реализация

которой приводит к удовлетворению специфических бизнес-интересов организации или решению выявленной проблемы.

#### **4. Стратегии снижения репутационных рисков.**

М. Портер предлагает пять основных подходов к выбору стратегии:

- придерживаться наиболее вероятного сценария развития – самый распространенный метод. При этом необходимо постоянно помнить о последствиях неосуществления сценария, а также о сложности изменения выбранной стратегии.

- придерживаться наилучшего сценария развития ситуации возможно для организации в момент обеспечения долгосрочного конкурентного преимущества. Для того чтобы ее деятельность в будущем была успешной, стратегию нужно выбирать, учитывая прошлый опыт;

- идти на компромисс – выбранная стратегия должна обеспечивать получение минимального удовлетворительного выигрыша при любом развитии ситуации;

- сохранять гибкость – заключается в моментальном реагировании на любые изменения, происходящие как во внешнем, так и во внутреннем окружении. Гибкость позволяет уменьшить риск неправильно принятого решения, но в то же время предусматривает значительные расходы на осуществление мониторинга внешней среды;

- воздействовать на исходы сценариев – организация старается использовать все ресурсы для увеличения вероятности реализации наиболее благоприятного для нее сценария.

С. Шнаарс предлагает четыре подхода к выбору стратегии:

- «здоровая» стратегия разрабатывается для всех рассматриваемых сценариев (аналогично компромиссной стратегии М. Портера). Она нацелена на сохранение текущих позиций и не подразумевает риск ради достижения впечатляющих результатов и прибыли;

- гибкая стратегия заключается в откладывании принятия решения (осуществления выбора) до последнего момента;

- одновременная реализация нескольких стратегий, каждая из которых соответствует рассматриваемым сценариям до тех пор, пока будущее не станет более предсказуемым;

- рискованная стратегия способствует получению наибольшего положительного эффекта в случае реализации одного из рассматриваемых возможных сценариев.

Специалист по управлению репутацией должен владеть всей информацией, связанной с антикризисными мероприятиями, и вместе с руководителем готовить персонал к выполнению своих функций во время кризиса. Для этого до всех подразделений необходимо донести информацию об

алгоритме действий в случае наступления кризисной ситуации, а также об особенностях внешних коммуникаций в этот период.

**Вопросы для самоконтроля:**

1. Что сегодня представляют собой репутационные риски организации?
2. Опишите внутренние и внешние источники вызовов и угроз деловой репутации.
3. Почему, на ваш взгляд, свобода доступа к информации является проблемой репутационного менеджмента?
4. Что включает в себя типовые планы антикризисных коммуникаций?
5. Какова задача сценарного метода управления рисками?
6. Назовите основные отличия подходов к выбору стратегий управления рисками С. Шнаарса и М. Портера.

***Дополнительная литература для самостоятельного изучения проблемного поля темы:***

1. Важенина, И. С. Риски деловой репутации / И. С. Важенина, С. А. Пестриков, Т. Р. Шарипов // Журнал экономической теории. – 2011. – № 3. – С. 11–20.
2. Закоян, А. В. Положение об управлении репутационным риском / А. В. Закоян, А. А. Манасян // Sciences of Europe. – 2025. – № 162. – С. 26–34.
3. Козлова, Н. П. Управление репутационными рисками компании / Н. П. Козлова // Известия Пензенского государственного педагогического университета им. В. Г. Белинского. – 2011. – № 24. – С. 284–287.
4. Сальникова, Л. С. Репутационный менеджмент: современные подходы и технологии : учебник для вузов / Л. С. Сальникова. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2025. – 251 с.

# **ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ**

## **ТЕМАТИКА И МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К СЕМИНАРСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Семинарские (семинарско-практические) занятия по дисциплине «Репутационный менеджмент» предназначены для углубленного изучения студентами материалов учебной дисциплины и направлены на развитие навыка творческого мышления в оценке деловой репутации; овладение профессиональным языком репутационного менеджмента и навыком оперирования понятиями и определениями; повторение и закрепление лекционного материала.

При подготовке докладов следует отбирать наиболее интересный материал, раскрывающий суть вопроса, и ориентироваться на изученные ранее дисциплины «Основы менеджмента», «Менеджмент в сфере культуры» и «Основы маркетинга». Также необходимо использовать информацию из различных источников: учебных пособий, статей, Интернет-ресурсов, рекомендованных в соответствующей теме семинарского занятия в УМК или самостоятельно найденных автором доклада.

При выступлении с ответами по практической части заданий желательно сопровождать выступление наглядными материалами, отражающими суть выполненной аналитической работы. Ряд заданий практического характера выполняется парами, остальные индивидуально, что указано в условиях к заданию. Приоритетным является выполнение заданий на основе анализа деятельности отечественных организаций (опыта реализованных проектов). Но также допускается привлечение материалов зарубежных организаций и проектов, не противоречащих законодательству Республики Беларусь.

В процессе выступления с докладом на семинарском занятии и при демонстрации материалов по практической работе допускается их обсуждение в учебной группе: студенты и преподаватель задают докладчику вопросы, делятся своим опытом.

Ответы на семинарах-практикумах, результаты контролируемой самостоятельной работы оцениваются по 10-бальной шкале и учитываются при выставлении зачета.

### **Тема 1. Репутация в структуре менеджмента (2 ч.)**

Вопросы для обсуждения:

1. Термин «репутация», его история и понятие репутации.
2. Авторитет как предшественник репутации.
3. Связь власти и репутации.
4. Виды репутации и ее особенности.

## 5. Основные репутационные характеристики.

Задания (выполняются индивидуально каждым студентом):

1. Проведите и запишите хронометраж своего дня: сколько времени вы тратите на общение с гаджетами (мобильный телефон, ноутбук, планшет и т.н.) и на общение с друзьями и близкими, занятия спортом, прогулками и пр. Устраивает ли вас такое распределение баланса вашего времени между виртуальной и реальной жизнью?

2. Оглянитесь вокруг себя: зафиксируйте, какие симулякры (псевдовещи, репрезентация чего-то, что на самом деле не существует) вас окружают? Воспринимаете ли вы их как реальные объекты?

3. Какие таланты, умения, достоинства у вас имеются? Подумайте и напишите, как их можно конвертировать в укрепление своей репутации.

### Литература:

1. *Беляцкий, Н. П.* Креативный менеджмент : учебник / Н. П. Беляцкий. – Минск : Вышэйшая школа, 2022. – С. 290–299.

2. *Горин, С. В.* Деловая репутация организации / С. В. Горин. – Ростов н/Д : Феникс, 2006. – 252 с.

3. *Даулинг, Г.* Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности / Г. Даулинг ; пер. сангл. А. В. Кузнецова. – М. : ИМИДЖ-Контакт : ИНФРА-М, 2003. – 366 с.

4. *Куликова, Т. А.* Репутационный менеджмент : учеб. пособие / Т. А. Куликова. – Пенза : ПГУ, 2019. – С. 4–96. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/162297>.

5. *Рева, В. Е.* Управление репутацией : учеб. пособие / В. Е. Рева. – М. : Дашков и К, 2018. – 136 с.

6. *Рейнбах, Е. Ю.* Организация управления учреждениями культуры : учеб.-метод. пособие / Е. Ю. Рейнбах. – Орел : ОГИК, 2015. – С. 4–8.

7. *Сальникова, Л. С.* Репутационный менеджмент. Современные подходы и технологии : учебник для вузов / Л. С. Сальникова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2022. – 313 с.

8. *Управление деловой репутацией* : учеб. пособие / С. Н. Лебедева [и др.] ; под ред. В. Н. Дорошко. – Минск : Вышэйшая школа, 2020. – С. 7–184.

## Тема 2. Параметры деловой репутации (2 ч.)

Вопросы для обсуждения:

1. Деловая репутации как стратегический актив организации.
2. Понятия goodwill, badwill и negative goodwill.

3. Целевые аудитории деловой репутации.
4. Компоненты деловой репутации.
5. Рейтинги репутации.

Задания (выполняются индивидуально каждым студентом):

1. Назовите известных политиков, общественных деятелей, артистов, спортсменов, которые успешно конвертировали свой символический капитал (имя, престиж, известность) в материальный успех, признание, власть, бизнес.

2. Ниже представлен ряд понятий. Какие из них являются частью репутации, а какие – нет? Чем они отличаются друг от друга: внешний облик; образ; имидж; престиж; известность.

3. Провести сравнительный анализ имиджа и репутации, определить сходства и различия, результаты оформить в таблицу.

имидж	репутация
сходства	
различия	

### Литература:

1. Горин, С. В. Деловая репутация организации / С. В. Горин. – Ростов н/Д : Феникс, 2006. – 252 с.
2. Дорошко, В. Н. Репутационные активы организации: понятие, классификация, анализ эффективности использования / В. Н. Дорошко // Весн. Беларус. дзярж. экан. ун-та. – 2016. – № 3 (116). – С. 40–49.
3. Куликова, Т. А. Репутационный менеджмент : учеб. пособие / Т. А. Куликова. – Пенза : ПГУ, 2019. – С. 4–96. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/162297>.
4. Рева, В. Е. Управление репутацией : учеб. пособие / В. Е. Рева. – М. : Дашков и К, 2018. – 136 с.
5. Сальникова, Л. С. Репутационный менеджмент. Современные подходы и технологии : учебник для вузов / Л. С. Сальникова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2022. – 313 с.

6. *Управление деловой репутацией* : учеб. пособие / С. Н. Лебедева [и др.] ; под ред. В. Н. Дорошко. – Минск : Вышэйшая школа, 2020. – С. 7–184.

7. *Чумиков, А. Н. Реклама и связи с общественностью: Имидж, репутация, бренд* : учеб. пособие / А. Н. Чумиков. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : ЗАО Издательство «Аспект Пресс», 2014. – С. 32–100.

8. *Шарков, Ф. И. Константы гудвилла: стиль, паблисити, репутация, имидж и бренд фирмы* : учеб. пособие / Ф. И. Шарков. — 5-е изд., стер. – М. : Дашков и К, 2020. – 270 с.

### **Тема 3. Стратегии управления репутацией (4 ч.)**

#### **Репутационный аудит.**

Задание (выполняется парами): осуществить оценку репутации или имиджа любого на ваш выбор социально-культурного проекта (фестивальный, музыкальный, театральный и др.), учреждения, компании, общественной организации, действующих в сфере культуры, досуга, туризма.

Задание выполняется на основе доступной информации (документы, отчеты, беседы, опросы, социологические исследования, источники сети Интернет, средства массовой информации).

Важнейшее условие выполнения практического задания – точное понимание понятий «имидж» и «репутация» и разницы между ними.

Для выполнения задания необходимо получить из открытых источников информацию о социально-культурном проекте) учреждении, компании, общественной организации и оценить репутацию (или имидж) по следующим параметрам (кратко ответив на все вопросы. В случае, если ответить невозможно – это необходимо отметить):

1. Название проекта / организации, его суть / виды деятельности.
2. Миссия проекта / организации.
3. История (легенды, мифы) проекта / организации.
4. Цели и задачи проекта / организации.
5. Структура проекта / организации (основные направления).
6. Известность проекта / организации (в масштабах географии).
7. Какова целевая аудитория проекта / организации?
8. Как руководители проекта / организации выстраивают отношения с целевой аудиторией?
9. Как увеличилась / уменьшилась аудитория проекта / организации за последний год?
10. Известные участники проекта, руководители, специалисты организации (назвать).

11. Как увеличилось / уменьшилось количество участников проекта / организации за последний год?

12. Имеется ли конкретный план развития проекта / организации на ближайшие пять лет.

13. Имеется ли план действий по построению репутации/имиджа проекта / организации?

14. Применяются ли рекламные, медиа-, PR и прочие технологии в процессе построения репутации (имиджа)?

15. Как руководители проекта / организации выстраивают взаимоотношения со средствами массовой информации?

16. Как руководители проекта / организации оценивают его / ее инвестиционную привлекательность?

17. Каковы основные проблемы проекта / организации по мнению руководителей?

18. Существуют ли реальные (финансовые, организационные и иные) риски для дальнейшей реализации проекта / развития организации?

В заключении делается краткий вывод, содержащий оценку репутации (имиджа) и даются 2-3 предложения по конструктивному изменению ситуации.

### **Тема 3. Стратегии управления репутацией (2 ч.)**

#### **Информационная основа репутации.**

Задания (выполняются парами):

1. Создать и написать убедительную историю организации («легенду» компании) – основу репутации.

2. Разработать стратегию убеждения работодателя в том, что вы профессионалы и можете работать на таком предприятии.

3. Какое влияние на формирование репутации организации окажет каждое из перечисленных ниже событий? Какие акценты должен расставить PR-менеджер при подготовке текста, работающего на ее положительную репутацию?

✓ Управленческие изменения в организации (структурные изменения, связанные с банкротством, нарушениями, образование новых филиалов, представительств, сменой руководящего состава и т.п.).

✓ Значительные кадровые изменения (назначения, перемещения, увольнения).

✓ Выпуск нового продукта или услуги.

✓ Публичные выступления в СМИ ведущих специалистов организации, ее руководства.

- ✓ Подведение итогов хозяйственной деятельности организации за стандартный промежуток времени (год, полугодие, квартал).
- ✓ Учреждение предприятия (его филиала, представительства, дочерней организации и т.п.) либо выход на новый рынок
- ✓ Изменение условий хозяйственной деятельности, связанное, например, с плановым вводом новых мощностей (площадей) производства, внедрением более совершенных технологий или образцов техники, либо условий предоставления услуг (продажи товаров) в форме скидки и т.п.
- ✓ Участие организации в специальных бизнес-мероприятиях (конференциях, выставках, презентациях, маркетинговых акциях, тендерах, аукционах и т.п.)
- ✓ Участие организации в благотворительных мероприятиях.
- ✓ Торжественные события в жизни организации или его некоторых сотрудников (например, награждение).
- ✓ Заключение предприятием крупных и важных бизнес-соглашений.
- ✓ Внеплановые мероприятия, не являющиеся следствием кризиса (внеочередное заседание акционеров, совета директоров и т.п.).

#### **Тема 4. Управление деловой репутацией организации (4 ч.)**

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность репутационного статуса организации, его роль в создании благоприятных условий для деятельности. Понятия «профессиональная и корпоративная этика».
2. Корпоративная коммуникация (коммуникационная программа) и её роль в формировании репутации организации.
3. Корпоративная социальная ответственность и ее репутационные возможности.
4. Инвестиционной привлекательность организации (InvestorRelations) и укрепление авторитета в органах власти (GovernmentRelations).
5. Взаимодействие со СМИ (MediaRelations), работа с клиентами и потребителями по управлению деловой репутацией.

Задания (выполняется парами):

1. Выбрать из предложенного перечня объект продвижения (либо предложить свой) и разработать развернутый план продвижения с использованием соцсетей:
  - а) Открытие ледового катка с искусственным льдом в Пинске.
  - б) Открытие кафе быстрого питания «KFC» в центре города Бреста.

- в) Туристический маршрут «Замки Беларуси» компании «Tez Tour».
  - г) Новый глянцевый журнал (название придумать), ориентированной на девушек до 30.
  - д) Открытие первого магазина «Золотое яблоко» в Витебске.
  - е) Студия-красоты и коворкинг для мастеров «GrushaStudio».
  - ж) Компьютерная академия ШАГ в Гомеле.
  - з) Тайский салон-спа «Белый лотос».
  - и) Издательство «Попурри» (ООО).
  - к) Спортивно-развлекательный комплекс Falcon Club.
  - л) Магазин бренда Lacoste
  - м) Дворец Пусловских в Косово (Брестская обл.)
2. Подготовить доклад о направлениях корпоративной социальной ответственности крупных организаций (Газпром, Аэрофлот, Google, Савушкин продукт, КАМАЗ, Беларусбанк, Белоруснефть, Альфа-банк, КФС и др.).

### **Литература:**

1. *Горин, С. В.* Деловая репутация организации / С. В. Горин. – Ростов н/Д : Феникс, 2006. – 252 с.
2. *Григорян, Е. С.* Корпоративная социальная ответственность : учебник / Е. С. Григорян, И. А. Юрасов. – 3-е изд. – М. : Дашков и К°, 2021. – 248 с.
3. *Даулинг, Г.* Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности / Г. Даулинг ; пер. с англ. А. В. Кузнецова. – М. : ИМИДЖ-Контакт : ИНФРА-М, 2003. – 366 с.
4. *Дорошко, В. Н.* Контент-анализ отечественных и зарубежных подходов к определению понятий «деловая репутация» и «репутационный капитал» / В. Н. Дорошко // Изв. Гомель. гос. ун-та им. Ф. Скорины. – 2016. – № 2 (95). – С. 149–155.
5. *Дорошко, В. Н.* Методика оценки деловой репутации организации внутренними и внешними стейкхолдерами / В. Н. Дорошко // Потребит. кооп. – 2018. – № 1 (60). – С. 8–13.
6. *Чумиков, А. Н.* Реклама и связи с общественностью: Имидж, репутация, бренд : учеб. пособие / А. Н. Чумиков. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : ЗАО Издательство «Аспект Пресс», 2014. – С. 32–100.
7. *Шарков, Ф. И.* Константы гудвилла: стиль, паблисити, репутация, имидж и бренд фирмы : учеб. пособие / Ф. И. Шарков. – 5-е изд., стер.– М. : Дашков и К, 2020. – 270 с.

### **Тема 5. Управление деловой репутацией руководителя (2 ч.)**

Вопросы для обсуждения:

1. Деловые качества руководителя как базовые компоненты его деловой репутации.
2. Составляющие имиджа руководителя и факторы на него влияющие.
3. Персональный бренд руководителя.
4. «Легенда» как важнейший канал трансляции имиджа руководителя.
5. Создание образа руководителя через индивидуально-личностные и социально-ролевые характеристики.
6. Продвижение образа руководителя во внешних и внутренних аудиториях.
7. Защита деловой репутации руководителя организации.

## Литература

1. *Азарёнок, Н. В.* Управление личной эффективностью : учеб. пособие / Н. В. Азарёнок ; Академия управления при Президенте Республики Беларусь. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2021. – С. 7–50, 104–114.
2. *Антикризисное управление* : учеб.-метод. пособие / сост. : С. В. Хусаинова, Е. Л. Гуничева ; ФГАОУ ВО ЕИ К(П)ФУ. – Елабуга : Изд-во Елабужского ин-та, 2017. – 149 с.
3. *Байдаков, А. Н.* Личная эффективность менеджера [Электронный ресурс] : учеб. пособие / А. Н. Байдаков, О. С. Звягинцева, А. П. Исаенко. – Ставрополь : СтГАУ, 2019. – 204 с. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614103>.
4. *Беляцкий, Н. П.* Бизнес-лидерство : учебник / Н. П. Беляцкий. – Минск : РИВШ, 2020. – С. 68–83, 129–190, 207–226.
5. *Бобина, Н. В.* Самоменеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Н. В. Бобина, Л. А. Каменская, И. Ю. Столярова. – Сочи : СГУ, 2020. – С. 8–78. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=618131>.
6. *Кадырова, С. В.* Self-management в сфере культуры и искусства : учеб. пособие / С. В. Кадырова, Е. А. Немцева, Г. Л. Тульчинский. – СПб. : Лань : Планета музыки, 2021. – С. 8–67.
7. *Морозов, А. В.* Деловой этикет, протокол и технологии публичных выступлений : учеб. пособие / А. В. Морозов, Н. В. Волох. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2023. – С. 74–90, 106–148.
8. *Студеникин, Н.* PR-защита бизнеса в корпоративных войнах. Практикум победителя / Н. Студеникин. – М. : Альпина Паблшерз, 2014. – 386 с.

# **РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ**

## МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО КОНТРОЛИРУЕМОЙ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ СТУДЕНТОВ

Целью самостоятельной работы по учебной дисциплине «Репутационный менеджмент», является развитие познавательной самостоятельности студентов; систематизации, закрепления и углубление теоретических знаний, формирование умений использовать различные источники информации, самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, развития исследовательских умений.

В процессе изучения учебной дисциплины «Репутационный менеджмент» самостоятельная работа разделяется на управляемую, осуществляемую студентам под руководством профессорско-преподавательского состава по заранее разработанному плану, и на самостоятельную, осуществляемую студентом с учетом своих психологических особенностей и личностной заинтересованности в углубленном изучении проблемного поля учебной дисциплины.

Самостоятельная работа студентов направлена на поиск и изучение фактологических материалов, отражающих практико-ориентированную деятельность специалистов в области репутационного менеджмента, и осуществляется через анализ содержательного контента периодических изданий, научных статей, представленных в фонде библиотеки университета, а также сайтов крупных международных компаний.

Изучение курса «Репутационный менеджмент» предполагает выполнение следующих работ:

- поиск и изучение источников литературы информации по проблемам курса из основного и дополнительных списков, а также Интернет-источников;
- работа с конспектом лекции (обработка текста);
- подготовку устного выступления на семинаре, практическом занятии;
- подготовку презентаций к выступлениям;
- подготовку к текущей и промежуточной аттестации.

Самостоятельная работа предполагает самостоятельное изучение отдельных тем («Информационная основа репутации», «Управление деловой карьерой»), дополнительную подготовку к каждому лекционному и семинарскому занятию.

Основными формами контроля внеаудиторной самостоятельной работы студентов по дисциплине являются контрольные работы и опросы.

Задания для самостоятельной работы (выполняются индивидуально каждым студентом):

1. Написание эссе по одной из выбранных тем:

Имидж руководителя учреждения культуры: требуемый или зеркальный.  
Имидж и «Я настоящий».

Репутация – что может быть дороже?

2. Поиск в открытых источниках, перевод и анализ научных статей по следующим темам:

Современные технологии исследований в сфере репутационного менеджмента.

Современные технологии построение репутации организаций индустрии досуга и развлечений.

Средства формирования имиджа организаций сферы культуры.

3. Выберите организацию, носящую имя своего основателя, который уже ушел из жизни. Проанализируйте, с помощью каких коммуникационных технологий удалось капитализировать этот бизнес, опираясь на известность и авторитет его основателя.

2. Попробуйте «сконструировать» образ идеального современного руководителя, который бы внушал доверие и симпатию целевым аудиториям. Какими качествами он должен обладать в первую очередь? Как это должно подчеркиваться в его внешнем облике, поведении, костюме?

3. К вам обратился молодой руководитель динамично развивающейся организации. Он имеет степень МВА, полученную в одном из престижных европейских университетов, прошел стажировку в крупной немецкой фирме, активно занимается внедрением инноваций на своем производстве. Руководитель хотел бы укрепить репутацию и повысить свою известность в глазах деловых партнеров, инвесторов и государственных структур, поскольку в силу возраста не успел проявить себя и выстроить прочную систему деловых связей. Какую коммуникационную стратегию вы бы для него разработали?

Контроль за результатами самостоятельной работы студентов осуществляется в IV и VII семестрах во время консультаций.

**ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ**  
**ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ «РЕПУТАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**  
2 курс ФКиСКД, 4 курс ЗО

1. Репутационный менеджмент как научное направление и учебная дисциплина.
2. Понятие репутации как социального феномена.
3. Отличительные черты понятий «репутация» и «имидж».
4. Виды репутации и ее особенности.
5. Основные репутационные характеристики.
6. Понятие медиарепутации и способы ее оценки.
7. Деловая репутация как признак успешности личности и устойчивого развития организации.
8. Конкурентные преимущества деловой репутации.
9. Целевые аудитории деловой репутации.
10. Основные компоненты деловой репутации.
11. Факторы формирования деловой репутации.
12. Понятия «goodwill», «badwill» и «negative goodwill» в репутационном менеджменте.
13. Стратегии управления деловой репутацией.
14. Репутационный аудит как технология определения восприятия организации окружающими.
15. Рейтинги репутации.
16. Методика расчета Global Reputation Index: Индекс популярности. Индекс доверия.
17. Методы сбора информации для репутационного аудита.
18. Разработка репутационной политики организации.
19. «Легенда» как важнейший канал трансляции имиджа организации или руководителя.
20. Корпоративная коммуникация и её роль в формировании репутации организации.
21. Корпоративная социальная ответственность и ее репутационные возможности.
22. Government Relations в репутационном менеджменте.
23. Взаимодействие со СМИ (Media Relations) и их влияние на деловую репутацию организации.
24. Репутация современного руководителя организации.
25. Этапы разработки комплексной программы по укреплению репутации руководителя в организации.

26. Продвижение образа организации или руководителя во внешних и внутренних аудиториях.
27. Основные этапы и закономерности развития деловой карьеры.
28. Персональный бренд руководителя организации в репутационном менеджменте.
29. Репутационные риски: причины возникновения и пути разрешения.
30. Понятие антикризисного плана и типовые планы антикризисных коммуникаций.

## ПРИМЕРНЫЕ ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

1. Современные подходы к изучению репутации и имиджа.
2. Структура репутации и структура имиджа.
3. Основные ресурсы формирования и развития репутации организации.
4. Репутационные активы организации: сущность, виды, преимущества.
5. Влияние репутационного менеджмента на инвестиционную привлекательность организации.
6. Глобальные репутационные рейтинги: Global Most Admired Companies и World's Most Respected Companies.
7. Глобальные репутационные рейтинги: World's Best Corporate Reputation и Far Eastern Economic Review.
8. Экономическая и финансовая ценность хорошей репутации и позитивного имиджа.
9. Основные стратегии сохранения положительной репутации.
10. Общественность и репутацию организации: грани взаимодействия.
11. Программа построения репутации организации: структура и характеристика основных разделов.
12. Корпоративная социальная ответственность организации в XXI в.
13. Корпоративная этика и деловая репутация.
14. Нормативные группы аудитории и их влияние на репутацию организации.
15. Прогнозирование репутационных кризисов организации.
16. Управление отзывами как инструмент управления репутацией организации.
17. Технологии социальной инженерии в манипулировании мнением аудитории.
18. Инструменты нейтрализации негативной информации в сети Интернет.
19. Персонализация коммуникаций как фактор управления репутацией в цифровом пространстве.
20. Принципы управления репутацией в сети Интернет.
21. Конфликты и скандалы в управлении репутацией организации.
22. Влияние резонансных событий на репутацию организации
23. Деятельность PR-служб организации в условиях кризиса.

# ТЕСТЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ СТУДЕНТОВ

## ТЕСТ А

**1. К основным требованиям формирования эффективной репутации относится:**

- а) управляемость;
- б) популярность;
- в) экспрессивность.

**2. Какой ответ не верный: положительная деловая репутация:**

- а) имеет материальные выгоды;
- б) не имеет материальные выгоды;
- в) имеет нематериальные выгоды.

**3. Что не относится к стратегическим преимуществам компании, связанным с большим уровнем репутационного капитала:**

- а) увеличение конкурентных преимуществ компании в условиях кризиса доверия к бизнесу, особенно финансовой и банковской сфер;
- б) возможность активно контролировать и управлять рисками, стоящими перед компанией;
- в) сбалансированность финансовых и социальных императив деятельности, способствующих долгосрочному успеху ведения бизнеса;
- г) возможность прямого влияния на законодательное регулирование своей деятельности в своей отрасли.

**4. Репутационный капитал формируется при:**

- а) взаимодействии с внешней средой организации;
- б) взаимодействии с внутренней средой организации;
- в) интегрированном взаимодействии.

**5. Какой тезис верный:**

- а) сначала формируется имидж, после – репутация;
- б) сначала формируется репутация, после – имидж.

**6. Концепция корпоративной социальной ответственности:**

- а) ближе по отношению к понятию имидж организации;
- б) ближе по отношению к понятию репутация организации;
- в) независимая характеристика стратегии организации.

**7. Negative goodwill – это**

## ТЕСТ Б

### **1 Какое положение не относится к оценке репутации:**

- а) репутация бывает положительной;
- б) репутация бывает отрицательной;
- в) репутация бывает нейтральной.

### **2. По Г. Даулингу, какая из выделенных групп целевых аудиторий не относится к участвующим в создании репутации организации:**

- а) нормативные группы;
- б) функциональные группы;
- в) диффузные группы;
- г) индифферентные группы;
- д) потребители.

### **3. Репутационный капитал формируется технологиями:**

- а) рекламы;
- б) PR;
- в) ИМК.

### **4. Имидж это:**

- а) эмоционально окрашенный публичный образ кого-либо/чего-либо, принимающий форму социального стереотипа;
- б) стиль жизни;
- в) представление о желаемом образе для улучшения жизнедеятельности.

### **5. Самопрезентация руководителя организации – это умение сконцентрировать внимание окружающих на:**

- а) демонстрации своей учености и образованности;
- б) своих несомненных достоинствах и увести внимание партнеров от недостатков;
- в) демонстрации окружающим своего несомненного превосходства над ними.

### **6. Какие подходы к сравнению понятий «goodwill» и «репутация» существуют?**

- а) «goodwill» понятие более узкое, чем «репутация»;
- б) «репутация» понятие более узкое, чем «goodwill»;
- в) «репутация тождественно имиджу»;
- г) эти понятия не сравнивают в теории репутационного менеджмента.

### **7. Индекса популярности – это**

## ТЕСТ В

**1. Этапами репутационного менеджмента являются:**

- а) 1. формирование и поддержание 2. защита;
- б) 1. защита и формирование 2. поддержание;
- в) формирование;
- г) поддержание;
- д) контролирование.

**2. Верно ли утверждение, что стоимость деловой репутации, в среднем, составляет до 70% от рыночной стоимости организации:**

- а) верно
- б) неверно

**3. Деловая репутация является \_\_\_\_\_ активом организации?**

- а) материальным;
- б) нематериальным;
- в) не является активом;
- г) антикризисным.

**4. Выберите все основные средства репутационного менеджмента**

- а) создание информационной основы репутации;
- б) разработка миссии организации;
- в) продвижение первых лиц организации;
- г) продвижение в СМИ;
- д) повышение известности и узнаваемости организации;
- е) финансовый менеджмент;
- ж) взаимодействие с не целевой аудиторией;
- з) система материальной мотивации сотрудников.

**5. Медиапрофиль представляет собой:**

- а) рейтинг различных источников (СМИ, блогеры, лидеры мнений), которые вносят заметный вклад в формирование образа организации;
- б) структуру информационных поводов и основных тем, из которых состоит актуальный образ организации;
- в) количественное и качественное присутствие организации в информационном поле.

**6. Антикризисные коммуникации – это**

- а) комплекс высокоэффективных технологий, которые нацелены на прогнозирование и предотвращение кризиса
- б) комплекс мероприятий по эффективному сокрытию правды от общественности;
- в) игнорирование любых запросов СМИ и других аудиторий по возникающим вопросам.

**7. Целевые аудитории деловой репутации – это**

***ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ  
РАЗДЕЛ***

# УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебная программа по учебной дисциплине «Репутационный менеджмент» составлена в соответствии с требованиями образовательного стандарта ОСВО 6-05-0314-03-2023 по специальности 6-05-0314-03 Социально-культурный менеджмент и коммуникации.

Актуальность изучения учебной дисциплины обусловлена необходимостью формирования у студентов, обучающихся по специальности 6-05-0314-03 Социально-культурный менеджмент и коммуникации, представлений о сущности репутации и процессах ее формирования на уровне отдельной личности, руководителя организации или компании в целом, а также технологиях создания и эффективных стратегиях управления персональным брендом, карьерой и корпоративной репутацией.

*Целью* учебной дисциплины «Репутационный менеджмент» является формирование у студентов устойчивых профессиональных представлений о принципах, методах и технологиях формирования и управления репутацией в современных условиях в социально-культурной сфере.

*Задачи учебной дисциплины:*

- дать представление студентам о социальных, экономических и политических предпосылках возникновения репутационного менеджмента;
- рассмотреть принципы и технологии формирования персональной репутации и репутации организации;
- сформировать умение проектирования репутационной политики;
- изучить технологии и инструменты нейтрализации репутационного кризиса.

Изучение учебной дисциплины «Репутационный менеджмент» должно обеспечить формирование у студентов следующих *компетенций*:

*универсальной:*

- Владеть основами исследовательской деятельности, осуществлять поиск, анализ и синтез информации;

*базовой профессиональной:*

- Применять знания концептуально-теоретических основ менеджмента, использовать технологии менеджмента в деятельности организаций социокультурной сферы.

Учебная дисциплина имеет межпредметные связи с такими учебными дисциплинами как: «Информационная культура специалиста», «Современные социально-культурные коммуникации», «Менеджмент в сфере культуры», «Маркетинг в социально-культурной сфере».

В результате освоения учебной дисциплины «Репутационный менеджмент» студент должен:

*знать:*

- составляющие репутационного менеджмента;
- отличие репутации от имиджа;
- основные методы и технологии формирования деловой репутации организации и руководителя;
- технологию проведения репутационного аудита;
- механизмы преодоления репутационного кризиса;

*уметь:*

- выявлять проблемные ситуации в проведении репутационной политики организации;
- прогнозировать кризисные ситуации и разрабатывать планы антикризисных мероприятий;
- разрабатывать стратегию и тактику управления репутацией организации;
- выделять целевые аудитории репутации организации и использовать каналы выхода на них;
- разрабатывать коммуникационные и информационные кампании;

*владеть:*

- категориально-понятийным аппаратом в сфере управления деловой репутацией;
- способами разработки и проведения репутационных мероприятий;
- навыками оценки репутационных рисков и определения механизмов их преодоления;
- навыками мониторинга коммуникационного окружения организации.

В рамках образовательного процесса по учебной дисциплине студент должен не только приобрести теоретические и практические знания, умения и навыки по специальности, но и развить свой ценностно-личностный, духовный потенциал, сформировать качества патриота и гражданина, готового к активному участию в экономической, производственной и социально-культурной жизни страны.

В соответствии с учебным планом по учебной дисциплине «Репутационный менеджмент» для дневной формы получения образования всего предусмотрено 90 часов, из них аудиторных занятий – 36 часов. Примерное распределение аудиторных часов по видам занятий: лекций – 16 часов, семинарских занятий – 20 часов. Для заочной формы получения образования на изучение данной учебной дисциплины всего предусмотрено 90 часов, из них аудиторных занятий – 8 часов. Примерное распределение

аудиторных часов по видам занятий: лекций – 4 часа, семинарских занятий – 4 часа.

Рекомендуемой формой текущей аттестации студентов является тестирование, которое может проходить в письменной форме или с использованием Google Forms. Рекомендуемой формой промежуточной аттестации студентов является зачет, который может проходить в устной или письменной форме, форме тестирования или выполнения кейс-заданий.

# СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

## Введение

Цель и задачи учебной дисциплины, ее взаимосвязь с другими учебными дисциплинами специальности 6-05-0314-03 Социально-культурный менеджмент и коммуникации. Содержание учебной дисциплины и ее информационное обеспечение. Виды самостоятельной работы студентов и формы их контроля. Формы текущего и промежуточного контроля.

## Тема 1. Репутация в структуре менеджмента

Становление и развитие репутационного менеджмента как научного направления и учебной дисциплины. Репутация как социальный феномен, ее роль и значение в социально-культурной сфере. Определение репутации в юриспруденции, менеджменте, маркетинге и связях с общественностью.

Имидж и репутация: сходство и различия. Использование инструментария имиджологии в репутационном менеджменте организаций социально-культурной сферы. Репутация и авторитет, репутация и честь.

Социально-психологическая характеристика репутации. Виды репутации и ее особенности. Корпоративная, личная и деловая репутации. Репутация как свойства и черты личности. Репутация как нематериальный актив. Репутационный капитал. Связь власти, капитала и репутации.

Репутация как ресурс управления. Основные репутационные характеристики: шесть критических компонентов репутации (International Reputation Institute). Ключевые механизмы и инструменты репутационного менеджмента и их характеристика.

## Тема 2. Параметры деловой репутации

Деловая репутация как признак успешности личности и устойчивого развития организации. Соотношение понятий «деловая репутация» и «корпоративная репутация». Конкурентные преимущества деловой репутации.

Основные характеристики и компоненты деловой репутации: финансовые, рыночные, корпоративные, социальные. Факторы формирования деловой репутации.

Рейтинги репутации как критерии ее оценки (глобальные репутационные и кредитные рейтинги). Рейтинговые агентства и рейтинговая деятельность. Деловая репутация и гудвилл (goodwill). Отрицательный деловой имидж организации: плохое имя – бедвилл (badwill) и негативное имя – negative goodwill. Проблема изменения деловой репутации организации.

Целевые аудитории деловой репутации: их диагностика и мониторинг. Особенности выборки целевой аудитории: принципы выделения групп и установление типа отношений с ними. Способы и каналы воздействия на целевую аудиторию. Медиапланирование как инструмент интенсификации взаимодействия с целевой аудиторией.

### **Тема 3. Стратегии управления репутацией**

Управление репутацией организации социально-культурной сферы как один из важнейших компонентов стратегического планирования. Репутационная стратегия как комплекс мер по формированию репутации, ее поддержанию и защите. Определение репутационной стратегии. Компоненты репутационной стратегии: стратегия формирования, закрепления и поддержки нужной репутации, защита репутации или антикризисные действия.

Стратегии управления репутацией организации в зависимости от ее объектов (руководство; сотрудники; продукция или услуги; достижения; финансовые показатели). Стратегия социально-ответственного бизнеса. Стратегия удачного конкурентного позиционирования корпоративной репутации.

Репутационный аудит как технология определения восприятия организации окружающими. Методы сбора информации для репутационного аудита: мониторинг СМИ, анализ конкурентной среды, оценка медиарепутации. Количественный и качественный анализ информационного пространства. Информационный профиль, медиапрофиль и репутационная карта. Методика расчета Global Reputation Index: Индекс популярности. Индекс доверия.

Цели аудита коммуникаций. Основные понятия, категории и инструменты проведения коммуникационного аудита: анализ внутренних документов организации, опрос сотрудников, экспертный опрос, углубленное интервью с руководством.

### **Тема 4. Управление деловой репутацией организации**

Представление о репутационной политике организации, ее роли в создании благоприятных условий для деятельности. Уровни разработки и реализации репутационной политики организации. Корпоративная коммуникация и её роль в формировании репутации организации. Коммуникационная программа формирования и управления репутацией.

Влияние корпоративной культуры на деловую репутацию организации. Корпоративная социальная ответственность и ее репутационные возможности. Повышение инвестиционной привлекательности организации (Investor Relations). Укрепление авторитета в органах власти (Government Relations).

Взаимодействие со СМИ (Media Relations) и их влияние на деловую репутацию организации. Работа с клиентами, потребителями использование лидеров мнений в репутационном менеджменте организации.

Технология репутационного менеджмента организации. Разработка «легенды» (корпоративная мифология) как основа формирования репутации организации. Формулирование «ключевых сообщений». Параметры информационной политики.

### **Тема 5. Управление деловой репутацией руководителя**

Репутация современного руководителя организации. Позиционирование организации через первое лицо. Проблема публичности руководителя как ресурса репутационного менеджмента. Деловые качества руководителя как базовые компоненты его деловой репутации. Харизматичность руководителя. Типы харизматичных лидеров: актер, коммуникатор, манипулятор.

Имидж руководителя как компонент репутации. Составляющие имиджа руководителя. Трехлучевая модель, четырехлучевая и многофакторная модель имиджа руководителя. Факторы, влияющие на имидж руководителя. «Легенда» как важнейший канал трансляции имиджа руководителя. Основные сюжеты «легенды» руководителя для позиционирования его деятельности.

Этапы разработки комплексной программы по укреплению репутации руководителя в организации: коммуникационный аудит и личностная диагностика руководителя. Создание образа руководителя через индивидуально-личностные и социально-ролевые характеристики. Продвижение образа руководителя во внешних и внутренних аудиториях. Защита деловой репутации руководителя организации.

### **Тема 6. Управление репутационными рисками**

Репутационные риски в глобализованном мире. Свобода доступа к информации как проблема репутационного менеджмента. Информационные войны. Конкурентные войны и провокации. Управление репутационными рисками: выявление источников угроз, оценка и корректировка. Профилактика рисков.

Репутационная безопасность: технология разработки и реализации. Кризис как способ продвижения. Виды кризисов и особенности коммуникаций. Технологии работы PR-службы в условиях кризиса.

Причины возникновения и пути разрешения кризиса репутационной политики организации. Антикризисный мониторинг. Понятие антикризисного плана. Типовые планы антикризисных коммуникаций. Этапы разработки и методики построения антикризисного плана.

Юридическая защита деловой репутации организации.

## УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

### Дневная форма получения образования

Номер темы	Название темы	Количество аудиторных часов		Количество часов УСР	Форма контроля знаний
		лекции	семинарские занятия		
1	2	3	4	5	6
	Введение	0,5			
1.	Репутация в структуре менеджмента	1,5	2		
2.	Параметры деловой репутации	2	2		
3.	Стратегии управления репутацией	2	6	2	колл. задание
4.	Управление деловой репутацией организации	2	4	2	колл. задание
5.	Управление деловой репутацией руководителя	2	2	2	инд. задание
6.	Управление репутационными рисками	2		2	инд. задание
Всего...		12	16	8	

## УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

### Заочная форма получения образования

Номер темы	Название темы	Количество часов для дневной формы получения образования	Количество аудиторных часов		Количество часов для самостоятельного изучения учебного материала
			лекции	семинарские занятия	
1	2	3	4	5	6
	Введение	0,5	0,5		
1.	Репутация в структуре менеджмента	3,5			3,5
2.	Параметры деловой репутации	4	1,5		2,5
3.	Стратегии управления репутацией	10	2		8
4.	Управление деловой репутацией организации	8		2	6
5.	Управление деловой репутацией руководителя	6		2	4
6.	Управление репутационными рисками	4			4
Всего...		36	4	4	28

## ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

### Литература

#### Основная

4. *Азарёнок, Н. В.* Управление личной эффективностью : учеб. пособие / Н. В. Азарёнок ; Академия управления при Президенте Республики Беларусь. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2021. – С. 7–50, 104–114.
5. *Беляцкий, Н. П.* Бизнес-лидерство : учебник / Н. П. Беляцкий. – Минск : РИВШ, 2020. – С. 68–83, 129–190, 207–226.
6. *Беляцкий, Н. П.* Креативный менеджмент : учебник / Н. П. Беляцкий. – Минск : Вышэйшая школа, 2022. – С. 290–299.
7. *Куликова, Т. А.* Репутационный менеджмент : учеб. пособие / Т. А. Куликова. – Пенза : ПГУ, 2019. – С. 4–96. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/162297>.
8. *Морозов, А. В.* Деловой этикет, протокол и технологии публичных выступлений : учеб. пособие / А. В. Морозов, Н. В. Волох. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2023. – С. 74–90, 106–148.
9. *Управление деловой репутацией* : учеб. пособие / С. Н. Лебедева [и др.] ; под ред. В. Н. Дорошко. – Минск : Вышэйшая школа, 2020. – С. 7–184.

#### Дополнительная

1. *Антикризисное управление* : учеб.-метод. пособие / сост. : С. В. Хусаинова, Е. Л. Гуничева ; ФГАОУ ВО ЕИ К(П)ФУ. – Елабуга : Изд-во Елабужского ин-та, 2017. – 149 с.
2. *Байдаков, А. Н.* Личная эффективность менеджера [Электронный ресурс] : учеб. пособие / А. Н. Байдаков, О. С. Звягинцева, А. П. Исаенко. – Ставрополь : СтГАУ, 2019. – 204 с. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614103>.
3. *Бобина, Н. В.* Самоменеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Н. В. Бобина, Л. А. Каменская, И. Ю. Столярова. – Сочи : СГУ, 2020. – С. 8–78. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=618131>.
4. *Горин, С. В.* Деловая репутация организации / С. В. Горин. – Ростов н/Д : Феникс, 2006. – 252 с.
5. *Григорян, Е. С.* Корпоративная социальная ответственность : учебник / Е. С. Григорян, И. А. Юрасов. – 3-е изд. – М. : Дашков и К°, 2021. – 248 с.

6. *Даулинг, Г.* Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности / Г. Даулинг ; пер. сангл. А. В. Кузнецова. – М. : ИМИДЖ-Контакт : ИНФРА-М, 2003. – 366 с.
7. *Дорошко, В. Н.* Контент-анализ отечественных и зарубежных подходов к определению понятий «деловая репутация» и «репутационный капитал» / В. Н. Дорошко // Изв. Гомель. гос. ун-та им. Ф. Скорины. – 2016. – № 2 (95). – С. 149–155.
8. *Дорошко, В. Н.* Методика оценки деловой репутации организации внутренними и внешними стейкхолдерами / В. Н. Дорошко // Потребит. кооп. – 2018. – № 1 (60). – С. 8–13.
9. *Дорошко, В. Н.* Репутационные активы организации: понятие, классификация, анализ эффективности использования / В. Н. Дорошко // Весн. Беларус. дзярж. экан. ун-та. – 2016. – № 3 (116). – С. 40–49.
10. *Кадырова, С. В.* Self-management в сфере культуры и искусства : учеб. пособие / С. В. Кадырова, Е. А. Немцева, Г. Л. Тульчинский. – СПб. : Лань : Планета музыки, 2021. – С. 8–67.
11. *Рева, В. Е.* Управление репутацией : учеб. пособие / В. Е. Рева. – М. : Дашков и К, 2018. – 136 с.
12. *Рейнбах, Е. Ю.* Организация управления учреждениями культуры : учеб.-метод. пособие / Е. Ю. Рейнбах. – Орел : ОГИК, 2015. – С. 4–8.
13. *Сальникова, Л. С.* Репутационный менеджмент. Современные подходы и технологии : учебник для вузов / Л. С. Сальникова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2022. – 313 с.
14. *Студеникин, Н.* PR-защита бизнеса в корпоративных войнах. Практикум победителя / Н. Студеникин. – М. : Альпина Паблишерз, 2014. – 386 с.
15. *Чумиков, А. Н.* Реклама и связи с общественностью: Имидж, репутация, бренд : учеб. пособие / А. Н. Чумиков. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : ЗАО Издательство «Аспект Пресс», 2014. – С. 32–100.
16. *Шарков, Ф. И.* Константы гудвилла: стиль, паблисити, репутация, имидж и бренд фирмы : учеб. пособие / Ф. И. Шарков. – 5-е изд., стер.– М. : Дашков и К, 2020. – 270 с.

### **Рекомендуемые методы обучения**

Учебной программой «Репутационный менеджмент» предусмотрены следующие основные формы обучения – лекции и семинарские занятия, управляемая самостоятельная работа. При изучении учебной дисциплины возможно использовать методы проблемной лекции, интерактивного семинара, практико-семинарского занятия, тестирования. В процессе проведения аудиторных занятий возможно приглашение авторитетных специалистов сферы социального управления и коммуникаций, в том числе и в онлайн-формате.

Учебной программой предусмотрено использование активных форм обучения как в рамках лекционных занятий (диалого-дискуссионное обсуждение проблем, демонстрация примеров практических задач и кейсов), так и в рамках семинарских занятий (дискуссии, проведение деловых, ролевых игр).

### **Перечень рекомендуемых средств диагностики**

Для промежуточной диагностики уровня знаний, умений и навыков студентов, полученных в процессе изучения учебной дисциплины «Репутационный менеджмент», проводится зачет. Аттестация студентов может осуществляться с учетом академической активности студентов на лекционных и семинарских занятиях, а также с учетом выполненных ими учебных заданий в рамках контролируемой самостоятельной работы.

В перечень средств диагностики уровня знаний, умений и навыков студентов по учебной дисциплине может входить:

- обсуждение вопросов на семинарских занятиях;
- проведение семинаров-практикумов по решению кейсов;
- выполнение индивидуальных и / или групповых заданий;
- тестирование;
- зачет.

### **Организация самостоятельной работы студентов**

Самостоятельная работа студентов, осваивающих образовательные программы общего высшего образования, рассматривается как активная учебная деятельность, направленная на решение задач самообучения, самовоспитания и саморазвития с целью повышения своих профессиональных компетенций.

При изучении учебной дисциплины «Репутационный менеджмент» отдельное внимание уделяется самостоятельной работе студентов, которая обеспечивает самостоятельный поиск необходимой дополнительной информации, творческий подход к восприятию и осмыслению учебного материала в ходе аудиторных занятий и во внеаудиторное время, а также

развивает навыки планирования учебного времени, умения рациональной организации учебного труда.

В процессе изучения учебной дисциплины «Репутационный менеджмент» самостоятельная работа студентов осуществляется в двух направлениях: управляемая самостоятельная работа под руководством преподавателя по заранее разработанному плану, и самостоятельная работа, организуемая самим студентом для подготовки к лекционным, семинарским занятиям и итоговому испытанию. Управляемая самостоятельная работа студентов по учебной дисциплине предусматривает внеаудиторное изучение отдельных тем; выполнение тестовых и творческих заданий, связанных с разработкой программы построения репутации (проекта создания имиджа) организации (руководителя или творческой личности), действующей в социально-культурной сфере, подготовку презентаций и пр. Условием эффективности самостоятельной работы студентов является ее систематическое выполнение.

Самостоятельная работа студентов по учебной дисциплине «Репутационный менеджмент» направлена на развитие у обучающихся самостоятельного мышления и способности квалифицированно решать нестандартные профессиональные задачи. Самостоятельная работа заключается в проработке тем теоретического материала, поиске и анализе литературы из учебников, учебно-методических пособий и электронных источников информации по заданной проблеме, подготовке к семинарам-практикумам, выполнению творческих индивидуальных или групповых работ.

Для самостоятельного изучения тем учебной программы студентам предлагается использовать труды профессорско-преподавательского состава учреждений высшего образования сферы культуры и искусств, размещенных в электронных информационных ресурсах открытого доступа, таких как репозитории или электронные библиотеки. Возможно использовать контент электронно-библиотечных систем, таких как «Университетская библиотека онлайн», «ЛАНЬ» или научных электронных библиотек: eLIBRARY.RU, КиберЛенинка и пр., а также опираться на информацию, размещаемую на сайтах организаций социально-культурной сферы и в профессиональных сообществах, таких как Ассоциация менеджеров культуры (amcult.ru) или интернет-портал Культура.РФ ([www.culture.ru](http://www.culture.ru)).

Контроль результатов самостоятельной работы студентов по дисциплине «Репутационный менеджмент» может осуществляться как в процессе учебных аудиторных занятий, так и во внеаудиторное время (очно или дистанционно) в устной или письменной форме.

## ГЛОССАРИЙ

*Антикризисная программа* – система мероприятий, направленная на подавление репутационного кризиса организации, возникшего в результате внешних негативных факторов и/или нерационального ведения бизнеса.

*Бэдвилл (badwill)* – отрицательный эффект, который испытывает компания, когда акционеры и инвестиционное сообщество узнают, что она сделала что-то, что не соответствует надлежащей деловой практике.

*Брифинг* – краткая (до 30 мин.) оперативная встреча со СМИ без широкой дискуссии.

*«Гудвилл»* – это разница между ценой материальных активов организации, выставленных на продажу, и ценой ее приобретения.

*Деловая репутация* – нематериальное благо, которое представляет собой оценку деятельности личности с точки зрения ее деловых качеств.

*Деловая репутация организации* – это разница между ценой покупки организации и её собственным капиталом.

*Имидж (образ)* – искусственно созданное представление об объекте, которое складывается в сознании людей.

*Индекса популярности* оценивает известность организации отдельно для СМИ и широкой общественности и рассчитывается путем опросов среди населения и выявления частоты упоминаний в СМИ.

*Индекс доверия* определяется отдельно для СМИ и широкой общественности и рассчитывается путем опросов населения и выявления тональности упоминаний в СМИ.

*Индекс информационного благоприятствования* отражает количественное и качественное присутствие организации в информационном поле.

*Информационное поле* – вся доступная информация об организации или персоне, с которой сталкивается её аудитория.

*Информационный вброс* – заранее продуманная коммуникационная тактика, включающая одновременное размещение на разных площадках одной и той же информации, вызывающая общественный резонанс.

*Информационный профиль организации* – структура информационных поводов и основных тем, из которых состоит актуальный образ организации

*Ключевые сообщения организации* – четкое заявление, обобщающее основные идеи, которые она хочет донести до своей аудитории.

*Конкурентный анализ* – глубокое всестороннее исследование организаций-конкурентов в целях формирования эффективной стратегии развития.

*Корпоративное видение организации* – это идеал, представляющий или отражающий общие ценности, к которым должна стремиться организация.

*Корпоративная миссия организации* – это общественно значимый статус, социальная роль организации.

*Корпоративная идентификация организации* – представление общественности визуальных и других характеристик организации, которыми она отличается от других.

*Коммуникационный аудит* – подробный мониторинг и анализ всесторонней информации об организации, полученной от нее самой.

*«Легенда»* – это фундаментальная история организации или ее руководителя, которая подчеркивает нужные смыслы для целевых аудиторий, объясняет ее (его) ценности, миссию и пр.

*Лидеры мнений* – пользователи, имеющие авторитет у определённой аудитории, способные влиять на потребительские предпочтения и мнение этой аудитории.

*Медиапрофиль организации* – рейтинг различных источников (СМИ, эксперты, блогеры, журналисты, лидеры мнений), которые вносят заметный вклад в формирование образа организации.

*Мониторинг СМИ* – планомерное отслеживание упоминаний организации в онлайн-изданиях, блогах и на других интернет-площадках, где публикуются информационные и коммерческие материалы.

*Мониторинг социальных медиа* – учет и контроль отзывов о бренде, которые появляются непосредственно в социальных сетях. Здесь работа подразумевает тесное взаимодействие с пользователями и своевременную реакцию как на положительную, так и на отрицательную оценку.

*Отрицательный гудвилл (negative goodwill)* – это деловая репутация компании с отрицательным значением, возникающая, когда цена приобретения бизнеса ниже, чем справедливая стоимость его чистых активов.

*Пресс-релиз* – краткое письменное сообщение для СМИ, содержащее новость или анонс.

*Пресс-конференция* – встреча официальных лиц с журналистами для передачи важной информации и ответов на вопросы.

*Пресс-ланч* – неформальная встреча руководства с узким кругом журналистов за завтраком или обедом.

*Пресс-тур* – организованная поездка журналистов на определенный(е) объект(ы).

*Пресс-клуб* – регулярная площадка для общения экспертов организации и профильных СМИ.

*Репутационный аудит* – комплекс специальных мероприятий, позволяющих определить репутацию организации в данный момент.

*Репутационный менеджмент* – совокупность методов и подходов, направленных на создание, поддержание и контроль репутации организации.

*Репутационная карта организации* представляет собой сравнение сложившейся в СМИ репутации предприятия с репутацией конкурентов с учетом значимых параметров для организаций данного типа.

*Репутация* – мнение группы субъектов о человеке, группе людей или организации на основе определённого критерия.

*Репутация организации* – это развёрнутый комплекс оценочных представлений целевых аудиторий об организации, сформированный на основе объективных параметров организации (факторов репутации), имеющих значение для целевых аудиторий.

*Целевые аудитории репутации (стейкхолдеры)* – группы людей, чье мнение и действия напрямую влияют на жизнеспособность организации.

*Investor Relations* – стратегия организации по осуществлению мероприятий по подготовке и распространению финансовой информации, направленной на установление и развитие двусторонней связи с инвесторами, акционерами, финансовыми аналитиками и инвестиционными банками, партнерами и пр.

*Government Relations* – стратегия организации по построению и поддержанию позитивных отношений с органами власти для достижения своих целей.

*NPS (Net Promoter Score)* – индекс потребительской лояльности, показывающий готовность клиента совершить повторно покупку или рекомендовать организацию другим.

*ORM (Online Reputation Management)* – управление онлайн-репутацией во всем ее многообразии.

*SERM (Search Engine Reputation Management)* – комплекс мер, направленных на формирование и поддержание репутации в поисковых системах, на сайтах, а также минимизация негативной информации об организации. В узком понимании, это работа, проводимая непосредственно с топом выдачи поисковиков, в основном, Google и Яндекс.