

УДК 338.1

# Качественный метод управления деловой репутацией компании на основе усовершенствованной «Модели взаимодействия с сообществом»

© 2013 г. О.И. Калинин\*

Одно из распространенных определений понятия «деловая репутация» гласит: «деловая репутация фирмы – это оценка фирмы со стороны ее смежников, контрагентов, потребителей» [1].

Руководствуясь этим определением, ведущие мировые компании, включая металлургические, давно занимаются планомерным управлением деловой репутацией исходя именно из приоритетности работы с основными внутренними и внешними стейкхолдерами компании (внешними и внутренними аудиториями). Такое управление осуществляется в основном качественными методами.

Например, ведущий мировой производитель алюминия и алюминиевой продукции, транснациональная корпорация «Алкоа», так определяет важность своих усилий по взаимодействию со стейкхолдерами: «Мы понимаем важность постоянного поддержания прозрачного диалога со всеми нашими стейкхолдерами с целью достижения понимания основных проблем и вопросов, которые важны для нашего бизнеса, и предоставления своевременной информации» [2]. Для развития подобного диалога сотрудники «Алкоа» сформировали двухуровневый процесс вовлечения стейкхолдеров в диалог и целенаправленной работы с ними. Первый уровень процесса включает вовлечение представителей местных сообществ и территорий, где работает компания. В число таких стейкхолдеров входят, например: сотрудники предприятий, местные чиновники, профсоюзы, журналисты, преподаватели местных школ и институтов и т.д. Второй уровень взаимодействия со стейкхолдерами и их вовлечения в деятельность компании включает региональный и федеральный компоненты. Соответственно, на этом уровне работа ведется с региональными и федеральными властями и СМИ, неправительственными и некоммерческими организациями (ТПП, РСПП, Американской торговой палатой, Американо-российским деловым советом и т.д.), кредитными учреждениями, рейтинговыми агентствами, вузами и т.д.

При этом очевидно, что ряд местных вопросов и проблем весьма быстро могут выйти на региональ-

ный и федеральный уровни, особенно с учетом опережающего развития информационно-коммуникационных технологий, и, соответственно, повлиять на деловую репутацию компании.

Такое развитие событий предполагает наличие системы оперативного реагирования со стороны компании. Для этого специалисты «Алкоа» и ряда других металлургических компаний некоторое время назад разработали методы, которые позволяют управлять не только коммуникационным процессом со стороны компании в общении с определенной группой стейкхолдеров, но и качественно управлять деловой репутацией в долгосрочном периоде. Под сообществом в данном контексте понимается общность ключевых аудиторий для компании, которые оказывают значительное влияние на бизнес компании как с финансово-экономической точки зрения, так и с социальной, экологической, репутационной.

К ключевым аудиториям, как правило, относятся: сотрудники компании, поставщики и потребители, профсоюзы, представители органов власти и регуляторных ведомств, представители СМИ, неправительственные и некоммерческие организации (например, экологические организации и различные благотворительные фонды) и т.д. Список ключевых аудиторий может пересматриваться регулярно в зависимости от конкретных задач, стоящих перед компанией на определенном этапе.

В «Алкоа» указывают, что их концепция или «Матрица по взаимодействию с сообществом»<sup>1</sup> «...позволяет предельно ясно сформулировать ожидания компании от своих сотрудников в процессе коммуникации и диалога с представителями сообщества» [3]. Ее использование также «...позволяет как понять внутренние стандарты компании с точки зрения общения с внешними аудиториями, так и сформулировать четкие планы действий для руководителей компании в различных регионах ее присутствия». Одной из основных задач использования «матрицы», по мнению специалистов компании, является «...правильная идентификация групп стейк-

\* Канд. экон. наук., проф. каф. прикладной экономики НИТУ «МИСИС».

<sup>1</sup> Здесь и далее «матрица» и «модель» понимаются как синонимы.

холдеров, с которыми необходимо взаимодействовать, документирование и обмен наилучшими практиками взаимодействия с различными внешними аудиториями» [3].

Поскольку в открытых источниках ни «Алкоа», ни другие глобальные металлургические компании полностью не раскрывают содержание своих концепций и моделей по взаимодействию с сообществом, считая их своими ноу-хау, нижеследующий алгоритм работы с «матрицей» и ее содержание были сформулированы автором на основе ознакомления с находящимися в открытом доступе материалами ряда компаний и в ходе нескольких десятков интервью с представителями компаний «Алкоа», «Металлоинвест», ОАО «НЛМК», ОАО «Северсталь» и др. (рисунок).

Рассмотрим более подробно каждый из девяти этапов:

**Этап 1.** На этом этапе компания на каждом уровне взаимодействия идентифицирует ключевые аудитории, входящие в «Матрицу» на местном и на региональном/федеральном уровнях работы компании. При этом важно понимать, что аудитории на первом и втором уровнях могут отличаться друг от

друга. Ключевые аудитории могут также меняться от одного отчетного периода к следующему.

**Этап 2.** На втором этапе компания определяет направление деятельности с конкретной ключевой аудиторией. Например, взаимодействие с муниципалитетами или региональными властями будет звучать так: «Обеспечение эффективного взаимодействия с муниципалитетами/региональными органами власти». Отношения с федеральными средствами массовой информации будут закреплены в направлении «Эффективное взаимодействие с федеральными средствами массовой информации».

**Этап 3.** На данном этапе для оценки работы подразделения компании по каждому конкретному направлению разрабатывается ряд критериев. Например, критериями по направлению «эффективное взаимодействие с региональными органами власти» могут выступать «идентификация ключевых представителей органов власти в регионе» и «разработка ключевых сообщений для коммуникации с представителями региональных властей».

**Этап 4.** На четвертом этапе устанавливаются цели по каждому критерию на отчетный период, например на один год. Цели должны устанавливаться по известной методике *SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-lined)*, т.е. Конкретная, Поддающаяся оценке, Достижимая, Реалистичная, Достижимая в Определенный Период. В качестве примера цели по направлению «эффективное взаимодействие со средствами массовой информации» по критерию «организация пресс-брифингов и пресс-конференций в течение отчетного периода с участием представителей ключевых деловых изданий». Количественной целью может выступать, например, «организация 5 пресс-брифингов в течение отчетного периода с участием не менее 5 представителей ключевых деловых изданий». При этом большинство новостей (сообщений) о компании в СМИ «должно быть позитивным или нейтральным» не менее 75 % сообщений о компании в местной (региональной, федеральной) прессе должны быть нейтральными или позитивными по отношению к ней.

Достижение конкретной цели по каждому критерию может быть оценено по балльной системе или по «системе светофора», как это делает «Алкоа». Например, невыполнение критерия оценивается в 0 баллов (красный цвет светофора), частичное выполнение – в 1 балл (желтый цвет светофора), полное выполнение критерия – в 2 балла (зеленый цвет светофора). По всем критериям в конце отчетного периода баллы суммируются для получения комплексной оценки.

**Этап 5.** В конце отчетного периода региональное подразделение проводит оценку по всем направлениям деятельности и всем

**Этап 1.** Выбор на каждом уровне взаимодействия ключевых аудиторий (на местном и на региональном/федеральном)

**Этап 2.** Выбор конкретного направления взаимодействия с каждой конкретной аудиторией

**Этап 3.** Определение критериев оценки направления взаимодействия с каждой конкретной аудиторией с присвоением баллов каждому конкретному критерию («система светофора»)

**Этап 4.** Постановка целей на год по каждому конкретному критерию в каждом конкретном направлении

**Этап 5.** Оценка конкретного регионального подразделения компании по каждому направлению деятельности и каждому заданному критерию за отчетный период

**Этап 6.** Сравнение результатов, полученных региональными подразделениями, установление бенч-марков для оценки результатов различных регионов (выявление лидеров и аутсайдеров)

**Этап 7.** Идентификация наилучших практик взаимодействия с конкретной аудиторией

**Этап 8.** Распространение наилучших практик среди региональных подразделений компании

**Этап 9.** Формирование целей на следующий год с учетом наилучших практик взаимодействия с сообществом в предыдущем отчетном периоде

Алгоритм построения «Матрицы взаимодействия с сообществом» в ряде российских и иностранных компаний

критериям с выставлением общей оценки. Как правило, предварительную оценку своей работе дает то подразделение, которое в компании отвечает за реализацию «Матрицы взаимодействия с сообществом». После этого оценку подтверждают как руководители предприятий в конкретных регионах, так и руководитель подразделения в регионе присутствия. После этого оценку заносят в глобальную базу данных.

**Этап 6.** На этом этапе региональные оценки сравниваются, выявляются лидеры и аутсайдеры рейтинга внутри компании.

**Этап 7.** На этом этапе производят качественный анализ выполнения критериев по каждому направлению с целью выявления наилучших практик для их дальнейшего тиражирования внутри компании по всем регионам присутствия.

**Этап 8.** Производят тиражирование наилучших практик, которые описываются ведущими в рейтинге региональными подразделениями в ходе конференц-звонков и презентаций. Все наилучшие практики аккумулируют в единой глобальной базе данных, которая позволяет их использовать по мере необходимости.

**Этап 9.** На последнем этапе каждое региональное подразделение ставит себе цели по исполнению критериев в «Матрице взаимодействия» с учетом применимости наилучших практик, выявленных в последнем отчетном периоде. Эти цели затем также заносят в глобальную базу данных, в которую есть доступ как у руководства региональных подразделений, так и у главного руководства всей компании.

Наглядно, на примере двух направлений (взаимодействие с органами власти и со СМИ) несколько усеченную «Матрицу взаимодействия с сообществом» можно представить в следующем виде (табл. 1):

Из анализа как направлений, так и критериев, заложенных в «Матрицу взаимодействия с сообществом», очевидно, что выстраивание эффективных коммуникаций компании с различными внешними ключевыми аудиториями должно служить основной цели Матрицы – качественному управлению и укреплению деловой репутации компании в долгосрочной перспективе.

Например, усиление деловой репутации является долгосрочной целью «Алкоа», что подтверждено весомыми наградами. Так, в 2013 г. в рейтинге

Таблица 1						
«Усеченная» матрица взаимодействия с сообществом						
Ключевая аудитория	Наименование направления	Наименование критерия	Цель	Оценка за отчетный период*	Механизм достижения цели	Комментарии
Представители муниципальных, региональных и федеральных властей	Обеспечение эффективного взаимодействия с муниципалитетами/региональными органами власти	Идентификация ключевых представителей органов власти в регионе	Идентифицировать 10–15 ключевых представителей органов власти с составлением детального профиля каждого представителя власти	1	Анализ публикаций в СМИ, анализ сайтов министерств и ведомств, встречи с чиновниками	Выполнено частично: Идентифицировано 7 представителей органов власти
		Разработка ключевых сообщений для коммуникации с представителями региональных властей	Утвердить у руководства ключевые сообщения для дальнейшего использования в работе с региональными властями	2	Анализ глобальных ключевых сообщений компании, анализ ключевых проблем региона, разработка ключевых сообщений с учетом региональной специфики	Полностью выполнено
		Организация встреч с представителями органов власти	Не менее 10 встреч за отчетный период	2	Приглашение представителей власти на предприятие, участие в региональных мероприятиях	Полностью выполнено
Федеральные СМИ	Эффективное взаимодействие с федеральными средствами массовой информации	Организация пресс-брефингов и пресс-конференций в течение отчетного периода с участием представителей ключевых деловых изданий	Организовать в течение отчетного периода не менее 10 пресс-мероприятий с участием в каждом не менее 5 представителей ведущих СМИ	1	Организация новостных поводов (открытие новых производств, создание новых инновационных видов продукции и т.д.). Приурочивание пресс-мероприятий к визиту руководства	Выполнено частично: Проведено 7 пресс-мероприятий
		Большинство новостей (сообщений) о компании в СМИ должны быть позитивными или нейтральными	Не менее 75 % сообщений о компании в местной (региональной, федеральной) прессе должны быть позитивными или нейтральными по отношению к компании	2	Активная PR-политика, продвижение компании в СМИ, установление конструктивных отношений с журналистами	Полностью выполнено

\* Шкала оценок: выполнено – зеленый цвет – 2 балла; выполнено частично – желтый цвет – 1 балл; не выполнено – красный цвет – 0 баллов. Источник: Составлено автором на основе анализа открытых источников и интервью с рядом сотрудников российских и иностранных металлургических компаний

журнала *Fortune* «Наиболее уважаемых компаний в мире» второй год подряд компания была названа ведущей в промышленности. «Алкоа» входит в этот рейтинг каждый год на протяжении всех тридцати лет его составления [4]. Кроме этого, в 2012 г. «Алкоа» в одиннадцатый раз подряд вошла в престижный рейтинг Доу Джонс «Всемирный Рейтинг Устойчивости Доу Джонса» (*The Dow Jones Sustainability World Index*). Этот рейтинг объединяет лишь 10 % ведущих из 2500 компаний, акции которых входят в индекс Доу Джонс. Компания постоянно входила в этот рейтинг вследствие успешной интеграции принципов устойчивого развития в свою экономическую деятельность, повышенного внимания к экологической ситуации в регионах своего присутствия, а также постоянной поддержки социальных и благотворительных инициатив, направленных на решение конкретных проблем того или иного региона, где работает компания [5].

В своем сообщении о вхождении в рейтинг компания особо отметила важность этого факта для инвесторов с точки зрения устойчивости компании и роста ее рыночной стоимости.

Переходя к возможному использованию *Матрицы (Модели)* для управления деловой репутацией российских металлургических предприятий, необходимо отметить следующее:

1) модель необходимо дополнить и адаптировать к цели управления репутацией российских металлургических предприятий с учетом специфики российской экономики;

2) важнейшим фактором успешного применения модели в российских условиях является правильный выбор ключевых аудиторий, которые оказывают наибольшее влияние на деловую репутацию компании.

Анализ данных ряда российских и иностранных металлургических компаний показал, что большинство из них пытаются влиять в основном на внешние аудитории. Однако сегодня невозможно не обращать внимания на важность эффективного взаимодействия с сотрудниками компании, которые, как представляется, играют наиболее заметную роль в формировании репутации любой компании как собственным поведением на предприятии, так и при общении с окружающими после окончания рабочего дня.

Кроме этого, в большинстве стран – основных производителей стали и стальной продукции важную роль в развитии отношений между работниками и металлургическими компаниями играют профсоюзные организации, оказывая серьезное влияние на деловую репутацию компании. В России влияние профсоюзов растет из года в год, и в металлургии особенно, так как значительная часть металлургических заводов до сих пор сконцентрирована в моногородах. То есть работники предприятия, расположенного в моногороде, объединяясь в профсоюз, представляют собой значительную долю населения города (особенно если учитывать членов их семей).

Не менее важной аудиторией для укрепления деловой репутации являются существующие и потенциальные инвесторы, роль которых в процес-

се увеличения стоимости компании трудно переоценить. Именно эта ключевая аудитория своими действиями (покупкой или продажей ценных бумаг компании) существенно влияет на отношение к компании со стороны рынка, контрагентов и других стейкхолдеров, т.к. именно инвесторы разделяют с компанией бизнес-риски и «голосуют» за нее финансовыми вложениями.

Для укрепления деловой репутации предприятия (компании) нужно обращать серьезное внимание на отношения с поставщиками и потребителями его (ее) продукции, т.к. от них во многом зависят финансово-экономические показатели всей компании (через объем кредиторской и дебиторской задолженности). Влияние поставщиков и потребителей значительно. Их действия и позиция по отношению к компании могут либо укрепить ее положение, обеспечив сырьевую безопасность (что особенно актуально для ряда металлургических предприятий в России) и повышенный спрос, либо заставить компанию испытывать огромные затруднения с получением сырьевых материалов или с получением своевременной оплаты за уже поставленную продукцию.

Исходя из изложенного выше, ключевыми внутренними и внешними аудиториями для целей формирования усовершенствованной «Модели по взаимодействию с сообществом», по мнению автора, являются:

1. Инвесторы.
2. Инвестиционное сообщество (аналитики и инвестиционные банкиры).
3. Представители федеральных, региональных и муниципальных властей.
4. Федеральные, региональные и локальные средства массовой информации.
5. Сотрудники компании.
6. Профсоюзы.
7. Поставщики.
8. Потребители.
9. Некоммерческие и неправительственные организации.
10. Представители высших и средних специальных учебных заведений.

В **табл. 2** представлена усовершенствованная комплексная «Модель по взаимодействию с сообществом».

В таблице детально представлены все элементы метода качественного управления деловой репутацией компании, в основе которого лежит идентификация наиболее важных для компании ключевых аудиторий с указанием конкретного механизма работы с каждой из них и ожидаемых результатов проведенной работы.

В заключение важно отметить, что существует ряд потенциальных ограничительных факторов для эффективного использования данной модели. Наиболее серьезным ограничительным фактором, на наш взгляд, является сложность проверки результатов взаимодействия с той или иной ключевой аудиторией, так как проверка возможна



Таблица 2

Усовершенствованная комплексная «Модель по взаимодействию с сообществом» (адаптирована для металлургической компании; отчетный период: календарный год)						
Ключевая аудитория, ее тип	Наименование направления	Цель <sup>2</sup>	Задачи	Механизм решения задач, ответственный департамент	Результат достижения цели	Оценка за отчетный период <sup>3</sup>
Инвесторы, внешняя	Эффективное взаимодействие с инвесторами – как существующими, так и потенциальными (включая институциональных и стратегических инвесторов) <sup>4</sup>	Идентификация ключевых существующих инвесторов	Идентифицировать всех инвесторов, владеющих более 2 % акций компании. Ранжировать инвесторов в зависимости от размера пакета. Составить профиль каждого инвестора (биография, карьера, достижения, объекты инвестиций и т.д.)	Анализ обращения ценных бумаг на бирже и статистики сделок с ценными бумагами компании за последний календарный год (посредством анализа изменений в реестре акционеров) <b>Ответственные:</b> Департамент корпоративных коммуникаций (специалисты по отношениям с инвесторами), служба финансового директора	Список инвесторов, профиль каждого	0 – 2
		Разработка графика встреч на календарный год и ключевых сообщений для коммуникации с существующими инвесторами	Утвердить график встреч и ключевые сообщения для коммуникации с существующими инвесторами	Анализ истории коммуникаций с инвесторами, финансовой отчетности и стратегии компании для формирования ключевых сообщений <b>Ответственные:</b> Департамент корпоративных коммуникаций (специалисты по отношениям с инвесторами)	Календарный график встреч, ключевые сообщения, mud pack	0 – 2
		Идентификация ключевых потенциальных инвесторов для привлечения их средств в структуру капитала компании	Идентифицировать 5–10 ключевых инвесторов, которые могли бы вложить средства в компанию Составить профиль каждого инвестора (биография, карьера, достижения, объекты инвестиций и т.д.)	Анализ отчетности компаний-конкурентов и сделок с ценными бумагами для выявления лидеров инвестирования в данную индустрию <b>Ответственные:</b> Департамент корпоративных коммуникаций (специалисты по отношениям с инвесторами)	Список ключевых возможных инвесторов	0 – 2
		Разработка графика встреч на календарный год и ключевых сообщений для коммуникации с потенциальными инвесторами	Утвердить график встреч и ключевые сообщения для коммуникации с существующими инвесторами	Анализ истории коммуникаций с инвесторами и финансовой отчетности компании для формирования ключевых сообщений <b>Ответственные:</b> Департамент корпоративных коммуникаций (специалисты по отношениям с инвесторами)	Календарный график встреч, ключевые сообщения, mud pack	0 – 2
Инвестиционное сообщество (аналитики инвестбанков, банкиры) Тип аудитории: внешняя	Обеспечение эффективного взаимодействия с аналитиками ведущих инвестиционных банков и фондов (институциональными инвесторами), руководителями крупнейших банков	Идентификация ключевых аналитиков (buy side и sellside <sup>5</sup> ) для установления и закрепления отношений	Сформировать список 15–20 ключевых аналитиков и руководящих сотрудников инвестиционных банков  Составить профиль каждого инвестора (биография, карьера, достижения, объекты инвестиций и т.д.)	Анализ сообщений средств массовой информации на наличие упоминания того или иного аналитика, общение с индустриальными экспертами, анализ индустриальных отчетов и исследований крупнейших фондов и инвестиционных банков <b>Ответственные:</b> Департамент корпоративных коммуникаций (специалисты по работе с инвесторами), Департамент по стратегии и развитию бизнеса (специалисты по слияниям и поглощениям)	Список аналитиков и их профиль	0 – 2
		Разработка стратегии взаимодействия и ключевых сообщений для встреч и общения с аналитиками	Сформировать календарный график встреч, список ключевых сообщений, список спикеров от компании, mud pack <sup>6</sup>	Анализ истории взаимодействия с аналитиками, их предыдущих вопросов, опасений, конструктивной критики в адрес компании, график индустриальных мероприятий <b>Ответственные:</b> Департамент корпоративных коммуникаций, специалисты по работе с инвесторами, специалисты по слияниям и поглощениям	Календарный график встреч, список ключевых сообщений, список спикеров, mud pack	0 – 2

Таблица 2

Усовершенствованная комплексная «Модель по взаимодействию с сообществом» (адаптирована для металлургической компании; отчетный период: календарный год)						
Ключевая аудитория, ее тип	Наименование направления	Цель <sup>2</sup>	Задачи	Механизм решения задач, ответственный департамент	Результат достижения цели	Оценка за отчетный период <sup>3</sup>
Представители федеральных, региональных и муниципальных властей <sup>7</sup> Тип аудитории: внешняя	Обеспечение эффективно-го взаимодействия с федеральными, региональными властями и муниципалитетами	Идентификация ключевых представителей органов власти на федеральном уровне и в регионе	Идентифицировать 10–15 ключевых представителей федеральных, региональных и муниципальных органов власти с составлением детального профиля (биография, карьера, достижения и т.д.) каждого представителя власти	Анализ публикаций в СМИ, анализ сайтов министерств и ведомств, встречи с чиновниками <b>Ответственные:</b> Департамент корпоративных коммуникаций	Список ключевых чиновников и профиль каждого	0 – 2
		Разработка ключевых сообщений для коммуникации представителями региональных властей	Разработать и утвердить у руководства компании ключевые сообщения для взаимодействия с представителями органов власти, а также список спикеров от компании для общения с чиновниками	Анализ глобальных ключевых сообщений компании, анализ ключевых проблем региона, разработка ключевых сообщений с учетом региональной и локальной специфики <b>Ответственные:</b> Департамент корпоративных коммуникаций	Список ключевых сообщений и спикеров от компании	0 – 2
		Организация встреч с представителями органов власти	Не менее 10 встреч за календарный год	Приглашение представителей власти на предприятие, участие в федеральных, региональных и муниципальных мероприятиях <b>Ответственные:</b> Департамент корпоративных коммуникаций вместе с руководством предприятия компании	Календарный график встреч	0 – 2
Федеральные СМИ <sup>8</sup> Тип аудитории: внешняя	Эффективное взаимодействие с федеральными средствами массовой информации	Идентификация ключевых журналистов федеральных СМИ	Идентифицировать 10–15 ключевых журналистов федеральных СМИ, освещающих деятельность индустрии. Составить профиль каждого журналиста (биография, карьера, достижения, основные публикации и т.д.)	Анализ публикаций о компании и компаниях-конкурентах, выявление наиболее активных журналистов, пишущих об отрасли и о компании. <b>Ответственные:</b> Департамент корпоративных коммуникаций	Список ключевых журналистов и профиль каждого	0 – 2
		Организация ряда пресс-брифингов и пресс-конференций в течение отчетного периода с участием представителей ключевых деловых изданий	Организовать в течение отчетного периода не менее 10 пресс-мероприятий с участием не менее 5 представителей ведущих СМИ в каждом	Организация новостных поводов (открытие новых производств, создание новых инновационных видов продукции и т.д.). Организация пресс-мероприятий во время визитов руководства компании на предприятие <b>Ответственные:</b> Департамент корпоративных коммуникаций	Сценарий каждого пресс-брифинга, список ключевых сообщений, список спикеров от компании	0 – 2
		Большинство новостей (сообщений) о компании в СМИ должны быть позитивными или нейтральными	Не менее 75 % сообщений о компании в прессе должны быть позитивными или нейтральными по отношению к компании	Активная PR-политика, продвижение компании в СМИ, установление конструктивных отношений с журналистами, предоставление экспертных мнений руководства компании журналистам о положении дел в индустрии <b>Ответственные:</b> Департамент корпоративных коммуникаций	Детальный план мероприятий на отчетный период, макеты рекламных модулей, график интервью представителей компании и т.д.	0 – 2

Таблица 2

Усовершенствованная комплексная «Модель по взаимодействию с сообществом» (адаптирована для металлургической компании; отчетный период: календарный год)						
Ключевая аудитория, ее тип	Наименование направления	Цель <sup>2</sup>	Задачи	Механизм решения задач, ответственный департамент	Результат достижения цели	Оценка за отчетный период <sup>3</sup>
Сотрудники Тип аудитории: внутренняя	Эффективная коммуникация с сотрудниками предприятий в регионе присутствия	Создание эффективной системы внутренних коммуникаций	1. Сформировать список из 5–10 ключевых сотрудников, имеющих наибольший авторитет среди рабочих, в каждом цехе (подразделении) для транслирования им ключевых сообщений с организацией обратной связи 2. Проведение в течение отчетного периода не менее трех встреч с руководством предприятия в каждом цехе (подразделении) 3. Проведение в течение отчетного периода не менее двух встреч с руководством компании во время его визита на предприятие	Анализ реального положения дел в каждом цехе (подразделении) и формирование списка  <b>Ответственные:</b> Департамент корпоративных коммуникаций и Департамент по работе с персоналом  Организация регулярных встреч, приуроченных к значимым событиям на предприятии  <b>Ответственные:</b> Департамент корпоративных коммуникаций и Департамент по работе с персоналом	Список ключевых сотрудников  Календарный график встреч	0 – 2
		Создание эффективной системы обратной связи	1. Организация телефонной «линии доверия» для получения предложений сотрудников 2. Оборудование каждого цеха двумя досками объявлений. 3. Создание системы признания и поощрения сотрудников за лучшие предложения по решению конкретных проблем	Выделение отдельной телефонной линии с соответствующим информированием сотрудников <b>Ответственные:</b> Департамент корпоративных коммуникаций, Департамент информационных технологий  Установка в наиболее людных местах с учетом правил техники безопасности информационных доски <b>Ответственные:</b> Департамент корпоративных коммуникаций и руководство цехов (подразделений)  Анализ имеющихся систем признания и поощрения в других регионах присутствия компании, учет наилучших практик <b>Ответственные:</b> Департамент корпоративных коммуникаций, Департамент по работе с персоналом	Линия работает  Доски установлены, информация обновляется  Система создана и действует	0 – 2
Профсоюзы Тип аудитории: внутренняя	Эффективное взаимодействие с руководством и членами профсоюзных организаций	Создание системы коммуникаций с профсоюзами	Выстроить регулярные коммуникации с профсоюзами для более полного информирования и организации обратной связи, сформировать списки ключевых сообщений и спикеров от компании	Анализ основных условий коллективного договора на предприятиях компании Информирование через заводские газеты и на встречах руководства и членов профсоюза об исполнении основных элементов коллективного договора <b>Ответственные:</b> Департамент корпоративных коммуникаций вместе с руководством предприятия и Департаментом по работе с персоналом	Список ключевых сообщений и спикеров от компании	0 – 2

Таблица 2

Усовершенствованная комплексная «Модель по взаимодействию с сообществом» (адаптирована для металлургической компании; отчетный период: календарный год)						
Ключевая аудитория, ее тип	Наименование направления	Цель <sup>2</sup>	Задачи	Механизм решения задач, ответственный департамент	Результат достижения цели	Оценка за отчетный период <sup>3</sup>
<b>Поставщики</b> Тип аудитории: внешняя	Своевременное и регулярное взаимодействие с поставщиками	Создание регламента взаимодействия с поставщиками сырья и материалов	Создать систему регулярных контактов с поставщиками сырья и материалов с целью обеспечения поставок «точно в срок» для непрерывности производства  Анализ финансовой отчетности (включая стоимость закупок и объем кредиторской задолженности) для выявления наиболее крупных поставщиков»	Регулярные встречи с поставщиками  <b>Ответственные:</b> Департамент корпоративных коммуникаций вместе с Департаментом по закупкам, Департамент финансов и бухгалтерия	Регламент взаимодействия и список ключевых сообщений	0 – 2
<b>Потребители</b> Тип аудитории: внешняя	Постоянное взаимодействие с потребителями.	Создание системы комплексного взаимодействия с потребителями.	Создать регламент работы с потребителями, направленный на удержание существующих потребителей и приобретение новых. Создать список ключевых сообщений  Создать опросник по выявлению удовлетворенности потребителя качеством работы с компанией	Анализ поставок предприятиями компании, ранжирование и группировка потребителей по видам продукции, рынкам сбыта, объемам поставок Разработка конкретных ключевых сообщений для каждой группы потребителей в зависимости от их предпочтений, объема закупок и т.д. Формирование вопросов для опросника на базе анализа лучших практик других компаний и общения с экспертами.  <b>Ответственные:</b> Департамент корпоративных коммуникаций вместе с Департаментом по продажам	Регламент взаимодействия, список ключевых сообщений, опросник	0 – 2
<b>Некоммерческие организации (НКО)</b> Тип аудитории: внешняя	Эффективное взаимодействие с некоммерческими (НКО) и неправительственными организациями (НПО)	Разработка эффективной системы взаимодействия с НКО и НПО	Создать регламент работы с НКО для формирования глубокого понимания стратегии развития и приоритетов компании	Анализ стратегий НКО и НПО, идентификация наиболее близких НКО и НПО по целям (например, развитие образования, оказание благотворительной помощи и т.д.) Выбор ключевых НКО и НПО Разработка регламентов работы с этими НКО и НПО с выделением ответственного специалиста (например, введение в штат должности менеджера по устойчивому развитию)  <b>Ответственные:</b> Департамент корпоративных коммуникаций	Список НКО, регламент взаимодействия, календарный график встреч, список ключевых сообщений	0 – 2



Таблица 2

Усовершенствованная комплексная «Модель по взаимодействию с сообществом» (адаптирована для металлургической компании; отчетный период: календарный год)						
Ключевая аудитория, ее тип	Наименование направления	Цель <sup>2</sup>	Задачи	Механизм решения задач, ответственный департамент	Результат достижения цели	Оценка за отчетный период <sup>3</sup>
Представители учебных заведений Тип аудитории: внешняя	Работа с высшими и среднеспециальными учебными заведениями	Разработка эффективной системы взаимодействия вузами и иными учебными заведениями	Создать многоплановую систему взаимодействия с высшими и среднеспециальными учебными заведениями для привлечения лучших студентов на работу и для развития образования в целом	Учреждение именных стипендий компании, преподавание дисциплин сотрудниками компаниями, организация прохождения практики на предприятиях компании <b>Ответственные:</b> Департамент корпоративных коммуникаций вместе с Департаментом по работе с персоналом	Список учреждений стипендий и стипендиатов, календарный график визитов в вузы, список ключевых сообщений, список сотрудников компании, преподающих в вузах, список менторов для студентов, проходящих практику на предприятиях компании	0 – 2

<sup>2</sup> Дается в качестве примера целеполагания.

<sup>3</sup> Шкала оценок: выполнено – 2 балла; выполнено частично – 1 балл; не выполнено – 0 баллов; оценки выставлены для наглядности.

<sup>4</sup> Институциональные инвесторы – юридическое лицо, выступающее в роли держателя денежных средств (в виде взносов, паев) и осуществляющее их вложение в ценные бумаги, недвижимое имущество (в том числе права на недвижимое имущество) с целью извлечения прибыли. Как правило, осуществляют портфельные инвестиции и приобретают миноритарный пакет. Стратегические инвесторы – инвестор, заинтересованный в приобретении крупного пакета акций (как правило, прямые инвестиции), для того чтобы участвовать в управлении или получить контроль над компанией. Обычно в качестве стратегического инвестора выступает компания, деятельность которой связана с бизнесом приобретаемой компании.

<sup>5</sup> Buy-side аналитик – аналитик со стороны покупателя (финансовый аналитик неброкерской компании (напр., пенсионного фонда), которая инвестирует в собственные средства, покупает ценные бумаги; его решения, как правило, используются только внутри фирмы); sell-side аналитик – финансовый аналитик, работающий на брокерскую фирму и дающий рекомендации клиентам этой фирмы по продаже ценных бумаг.

<sup>6</sup> Mud rack – выражение, используемое в кругах инвестиционных банкиров и аналитиков, означающее список наиболее неудобных для компании, рискованных вопросов и ответов на них со стороны компании.

<sup>7</sup> Приводится в качестве примера в неполном виде.

<sup>8</sup> Приводится в качестве примера в неполном виде. Важно отметить, что описанные в данном разделе цель и механизмы ее достижения идентичны для местных и региональных СМИ.

лишь посредством проведения опросов и интервью с представителями ключевых аудиторий, что создает риск наличия определенного субъективизма по отношению к компании как в положительную, так и в отрицательную сторону. Данный ограничительный фактор сложно нивелировать в связи с тем, что предлагаемый метод оценки и управления деловой репутацией посредством описанной модели является качественным, а не количественным. Между тем автор считает предлагаемый метод подходящим к использованию вместе с иными количественными и качественными методами оценки и управления деловой репутацией. Успешный опыт его применения такой глобальной компанией, как «Алкоа», доказывает его эффективность.

#### Библиографический список

1. URL: [http://economy.polbu.ru/delovaja\\_reputatsija\\_firmy.htm](http://economy.polbu.ru/delovaja_reputatsija_firmy.htm) (дата обращения: 10.06.2013).
2. URL: [http://www.alcoa.com/sustainability/en/info\\_page/community\\_stakeholder.asp](http://www.alcoa.com/sustainability/en/info_page/community_stakeholder.asp) (дата обращения: 11.06.2013).
3. URL: [http://www.alcoa.com/sustainability/en/info\\_page/community\\_stakeholder.asp](http://www.alcoa.com/sustainability/en/info_page/community_stakeholder.asp) (дата обращения: 26.06.2013).
4. URL: [http://www.alcoa.com/global/en/news/news\\_detail.asp?pageID=20130228006315en&newsYear=2013](http://www.alcoa.com/global/en/news/news_detail.asp?pageID=20130228006315en&newsYear=2013) (дата обращения: 26.06.2013).
5. URL: [http://www.alcoa.com/global/en/news/news\\_detail.asp?pageID=20120913006628en&newsYear=2012](http://www.alcoa.com/global/en/news/news_detail.asp?pageID=20120913006628en&newsYear=2012) (дата обращения: 26.06.2013).