

8. Федулов Г. В. Зарубежный опыт создания и обеспечения функционирования систем предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций / Г. В. Федулов // Проблемы безопасности при чрезвычайных ситуациях. – 1998. – Вып. 8. – С. 63 – 100.

Надійшла до редколегії 29.01.13

УДК 323.21

Тетяна ФЕДОРІВ

Національна академія державного управління  
при Президентові України

## СУТНІСТЬ ТА ІНСТРУМЕНТИ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Обґрунтовується поняття «репутаційний менеджмент» у сфері державного управління, визначаються його основні характеристики; виокремлюються інструменти репутаційного менеджменту у сфері державного управління та аналізується його процес.

**Ключові слова:** менеджмент, репутаційний менеджмент, бажана репутація, органи публічної влади, інструменти репутаційного менеджменту.

**Татьяна Федорив. Сущность и инструменты репутационного менеджмента в сфере государственного управления**

Обосновывается понятие «репутационный менеджмент» в сфере государственного управления, определяются его основные характеристики; выделяются инструменты репутационного менеджмента в сфере государственного управления и анализируется его процесс.

**Ключевые слова:** менеджмент, репутационный менеджмент, желательная репутация, органы публичной власти, инструменты репутационного менеджмента.

**Tetiana Fedoriv. Essence and reputation management tools in public administration**

The concept of reputation management in sphere of public administration is defined, its main characteristics singled out reputation management tools in public administration and its process is analyzed.

**Key words:** management, reputation management, desirable reputation, public authorities, reputation management tools.

Управління репутацією державно-управлінського виміру – це стратегічний вплив усієї сукупності стейкхолдерів на основні характеристики суб'єктів репутації (колективної та індивідуальної, а саме: державу; гілки влади; органи державної влади; органи місцевого самоврядування; державних службовців; інших представників органів державної влади і органів місцевого самоврядування, які уособлюють відповідні органи влади; владу в цілому як збірне поняття; публічну владу як уособлення всіх цих суб'єктів репутації) за допомогою інструментів репутаційного менеджменту з метою коригування

© Федорів Т. В., 2013

репутаційних характеристик у бажаному напрямку та формування репутаційної платформи задля досягнення нової якості інституціональної легітимності. Репутаційний менеджмент потребує окремого аналізу, оскільки має окремих суб'єктів та окремий інструментарій, що й зумовлює актуальність дослідження.

Поняття репутаційного менеджменту у вітчизняній науковій традиції можна вважати досить спірним. Через низьку динамічність репутації досі існують сумніви, наскільки ефективним може бути вплив на неї. Ще однією важливою причиною наукових пошуків, що тривають навколо поняття «репутаційний менеджмент», є те, що в літературі англійською мовою поняття «репутаційний менеджмент» і «управління репутацією» ототожнено як «*reputation management*» (праці Е. Гріффіна, К. Дженазі, Г. Дулінга, М. Кагілла, Дж. Кей, Дж. Корнеліссена, К. ван Ріла, В. Ріндової, І. Смайжене, Ч. Фомбрана, С. Хетрік, М. Швайгера, Е. Шрейбера, К. Ямада). Відтак російські науковці О. Ю. Трубецкой та Ф. І. Шарков вживають поняття «репутаційний менеджмент» і «управління репутацією» як синоніми. Ф. І. Шарков пише: «репутаційний менеджмент – це управління процесом формування і коригування репутаційних характеристик, доведення їх до цільової аудиторії» [3, с. 150] (тут і далі переклад автора. – Т. Ф.). Характерно, що комунікаційний менеджмент як «цілеспрямована діяльність із забезпечення надійного функціонування комунікаційних процесів у просторі і часі, системоутворювальний (щодо об'єкта і предмета) механізм комунікаційного функціонування соціальних структур, регіонів, держав, планетарного співтовариства» [1] став нормативною дисципліною. Оскільки репутація може бути бажаною, небажаною і нейтральною, лише піар-технологій для її зміцнення недостатньо. Традиційний підхід до піару як до кризових комунікацій і соціальної відповідальності – це тактики, а не репутаційний менеджмент. Репутаційний менеджмент слід розглядати в рамках «моделі подій», тобто діяльності, якої стейкхолдери очікують від організації. Потужними стейкхолдерами для організації є її працівники, які є важливим джерелом репутації організації за її межами.

Основні підходи до змісту поняття менеджменту наведені в працях таких зарубіжних науковців, як С. Ангольт, І. Ансофф, І. Адізес, М. Армстронг, Р. Дафт, П. Друкер, Ф. Котлер, Г. Мінцберг; проблеми теорії й практики державного управління та менеджменту досліджували вітчизняні науковці, зокрема В. Б. Авер'янов, В. Д. Бакуменко, М. М. Білинська, С. Д. Дубенко, Н. Т. Гончарук, І. А. Грицяк, В. М. Князєв, А. В. Ліпенцев, Н. Р. Нижник, О. Ю. Оболенський, В. М. Олуйко, Л. А. Пашко, І. А. Радзівеський, А. П. Рачинський, І. В. Розпутенко, Є. В. Ромат, С. М. Серьогін, Г. П. Ситник, І. Г. Сурай, Ю. П. Сурмін, В. В. Токовенко, Ю. П. Шаров та ін.

Метою статті є визначення поняття «репутаційний менеджмент» у сфері державного управління та його основних характеристик;

виокремлення інструментів репутаційного менеджменту у сфері державного управління та аналіз його процесу.

До суб'єктів репутаційного менеджменту у сфері державного управління належать: 1) держава; 2) гілки влади (законодавча, виконавча, судова); 3) органи державної влади; 4) органи місцевого самоврядування; 5) державні службовці (як професійна спільнота та індивідуально – як індивід); 6) інші представники органів державної влади й органів місцевого самоврядування, які уособлюють відповідні органи влади; 7) влада в цілому.

Розглянемо, що таке менеджмент у найбільш загальному значенні. В «Енциклопедичному словнику з державного управління» подано таку дефініцію: «Менеджмент (англ. *management; to manage* – управляти, керувати людьми) – професійне управління сучасною організацією в умовах ринкової конкурентної економіки, що передбачає постійне удосконалення діяльності організації на основі інноваційних підходів» [4, с. 383]. У застосуванні до сфери публічного управління менеджмент не тільки охоплює процес адміністрування, а також передбачає чітке уявлення кінцевого соціально визначеного результату, максимально ефективну організацію дій для досягнення цілей і реальну відповідальність за результат.

Акцент на управлінський аспект діяльності зроблено і у визначенні О. Ю. Оболенського: «Менеджмент розглядається як форма практичної діяльності, що пов'язана з процесом прийняття рішень щодо найкращого використання ресурсів (капіталу, матеріалів і людей), з метою досягнення запланованих завдань, що забезпечують постійний розвиток організації» [2, с. 178].

Аналіз репутаційного менеджменту здійснено у працях Ч. Фомбрана, Дж. Гріффіна, Е. Гріффіна, К. Дженазі та Г. Доулінга. За Ч. Фомбраном зі співавторами, цей процес складається із семи основних кроків: 1) ідентифікація — встановлення значущих стейкхолдерів, чие сприйняття помітно впливає на сукупне сприйняття організації; 2) дослідження – вивчення того, як ці стейкхолдери сприймають організацію; 3) пошук релевантності – встановлення показників (дій, рішень), найбільш відповідних для цих стейкхолдерів; 4) профілювання (профайлінг) – опис того, що організація робитиме і як здійснюватиме комунікацію згідно зі встановленими показниками; 5) втілення – реалізація зрозумілих репутаційних ініціатив, які «працюватимуть» на цих стейкхолдерів; 6) зобов'язання – робота з ключовими стейкхолдерами з використанням корпоративних комунікацій; 7) оцінювання – простеження ефекту від репутаційних ініціатив організації, які вплинули на сприйняття її стейкхолдерами [6].

Репутаційний менеджмент у сфері державного управління залишається *terra incognita*: цьому присвячено досить небагато праць. Слід згадати статті Р. Брента, фахівця із захисту репутації в судовому порядку<sup>1</sup>, і М.Кагілла, дослідника з Манчестерської бізнес-школи, що

містять значний практичний інтерес. Значно більше досліджень з державного брендингу (С. Ангольт, М. Браун, Х. Різенбек, С. В. Ромат, І. М. Панарін, праці експертів Центру МакКензі тощо).

Зупинимось на дослідженні М. Кагілла, яке стосується зміцнення репутації органів місцевої влади. Дослідник наголошує, що в основі його концепції лежить менеджмент відносин з клієнтом (МВК) [5]. Дослідження присвячене репутаційному менеджменту в органах місцевої влади. М. Кагілл бачить його базованим на «трьох китах»: 1) лідерство – перехід від бюрократичної культури до адаптивної, спрямованої на задоволення споживача і якість послуг, отже, зміцнення репутації; 2) інновації – наявність працівників, які можуть відповідати на сучасні виклики (наприклад, підтримувати МВК); 3) повага – встановлення відносин з працівником і клієнтом на основі зворотного зв'язку.

У праці М. Кагілла наголошено, що важливими стейкхолдерами є працівники, які працюють безпосередньо з клієнтами. Він радить опитати працівників про те, що саме вони вважають важливим для клієнтів (наприклад, методом «снігового кому»). Поліпшення зворотного зв'язку надасть можливість громадянам отримати відповідь на запитання: «За що я плачу гроші?». До основних характеристик «команди працівників органів місцевої влади, спрямованих на клієнта», М. Кагілл відносить: уважність і допомогу; демонстрацію волі служити, доступність кожного клієнтові; турботу: інтерес, обговорення, симпатію, співчуття до клієнта; зобов'язання: гордість і задоволення від роботи, старанність; комунікації: здатність працівника до спілкування з клієнтом у найбільш зрозумілій для нього формі, включає ясність, точність і компетентність як вербальної, так і письмової комунікації, здатність слухати клієнта; компетентність: навички, експертні і професійні знання у своїй галузі, включає здійснення правильної процедури, коректні інструкції клієнтові, продемонстровані знання і загальне вміння добре виконувати роботу; ввічливість: вихованість, повага, пристойність як у поведінці з колегами, так і в поведінці з клієнтами, неструктуривність і нейтральність; гнучкість: воля і вміння піти назустріч потребам клієнта; дружність: тепло і персональна доступність у роботі з клієнтом і з колегами; чуйність: швидкість виконання роботи в мінімально можливих термінах, небажання збирати чергу; безпеку: персональну відповідальність за конфіденційність інформації, наданої клієнтом. Фактично, ідеться про відповідність державного службовця/працівника органів місцевого самоврядування профілю компетентності, однак сюди включено потужну морально-етичну складову. З точки зору М. Кагілла, досягнення бажаної репутації органів місцевої влади можна подати у вигляді схеми (рис. 1).

<sup>1</sup> Р. Брент має тривалий досвід роботи в Міністерстві розвитку північних територій, гірничорудної промисловості та лісового господарства провінції Онтаріо (Канада).

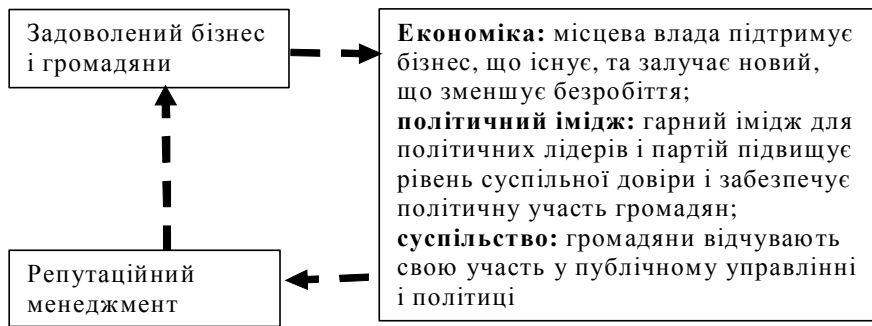


Рис. 1. Схема репутаційного менеджменту як інструменту вирішення суспільних потреб на місцевому рівні

До інструментів репутаційного менеджменту, які можуть бути застосовані у сфері державного управління, належать: паблік рилейшнз, бенчмаркінг, брендинг, державна реклама, формування медіа репутації (включно з медіарилейшнз і ризиковою комунікацією), стейкхолдер-менеджмент (рис. 2).

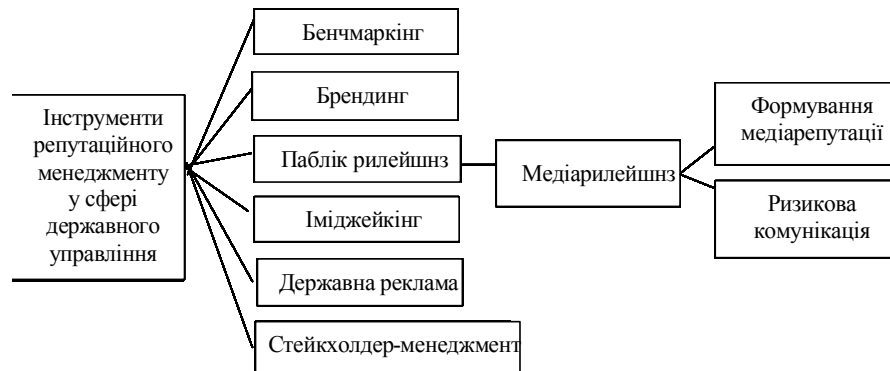


Рис. 2. Інструменти репутаційного менеджменту у сфері державного управління

У науці державного управління ці інструменти (щоправда, не в контексті репутаційного менеджменту) проаналізовані з більшою чи меншою увагою. У науковій літературі досить докладно проаналізовано види менеджменту, як загальні, так і управління функцією. До репутаційного менеджменту досить близький паблік рилейшнз-менеджмент [7]. Але його мета – управління основними характеристиками суб'єкта репутації (брендинг, бенчмаркінг, паблік рилейшнз, іміджейкінг, державна реклама, стейкхолдер-менеджмент), за допомогою яких можна зміцнити репутаційну платформу цього суб'єкта. Процес репутаційного менеджменту можна подати як схему (рис. 3).

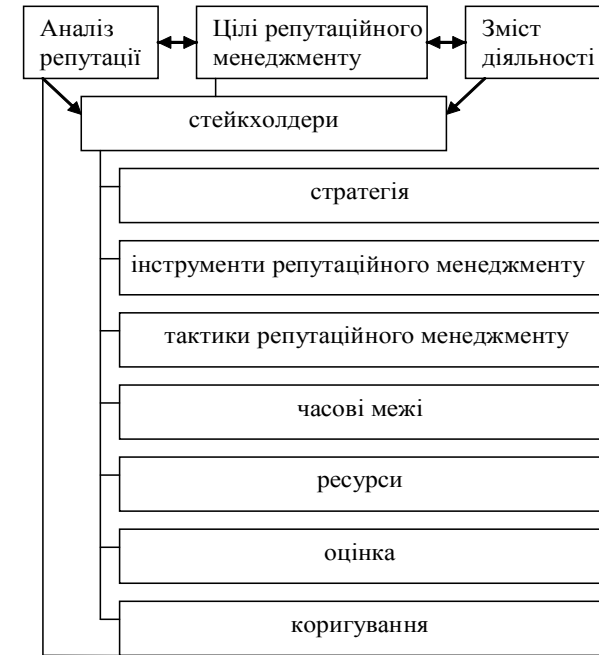


Рис. 3. Схема процесу репутаційного менеджменту в органах публічної влади

Отже, репутаційний менеджмент у сфері державного управління – це сукупність інструментів професійного управління основними характеристиками суб'єкта репутації (брендинг, бенчмаркінг, паблік рилейшнз, іміджейкінг, державна реклама, стейкхолдер-менеджмент), за допомогою яких можна зміцнити репутаційну платформу суб'єкта. Можемо зробити й інші висновки: до суб'єктів репутаційного менеджменту у сфері державного управління належать: держава; гілки влади (законодавча, виконавча, судова); органи державної влади; органи місцевого самоврядування; державні службовці (як професійна спільнота та індивідуально – як індивід); інші представники органів державної влади і органів місцевого самоврядування, які уособлюють відповідні органи влади; влада у цілому, яку ми об'єднуємо в поняття «органи публічної влади». До інструментів репутаційного менеджменту, які можуть бути застосовані у сфері державного управління, належать: паблік рилейшнз, бенчмаркінг, брендинг, державна реклама, формування медіарепутації (включно з медіарилейшнз і кризовою комунікацією), стейкхолдер-менеджмент. Процес репутаційного менеджменту в органах публічної влади містить усі ті самі етапи, що й загальний процес менеджменту, але має свою специфіку, пов'язану з його метою. Такими етапами є: аналіз нинішнього стану репутації відповідного суб'єкта; аналіз очікувань стейкхолдерів; вибір стратегії; вибір інструментів; вибір тактик; часові межі репутаційного

менеджменту; вибір ресурсів; оцінка проведених заходів; їх коригування за підсумками оцінки.

Перспективи подальших досліджень полягають у теоретичному обґрунтуванні практичних технологій з коригування репутації органів публічної влади та подальшого вивчення окремих інструментів з репутаційного менеджменту у сфері державного управління.

#### **Список використаних джерел**

1. **Григорьева Н. Н.** Коммуникационный менеджмент / Н. Н. Григорьева. – Режим доступу : [www.e-college.ru/xbooks/xbook157/book/index/index.html?go=part-004\\*page.htm](http://www.e-college.ru/xbooks/xbook157/book/index/index.html?go=part-004*page.htm).
2. **Державне управління та державна служба** : словник-довідник / уклад. О. Ю. Оболенський. – К. : КНЕУ, 2005. – 480 с.
3. **Шарков Ф. И.** Константы гудвилла: стиль, публицити, репутация, имидж и бренд фирмы : учеб. пособие / Ф. И. Шарков. – М. : Дашков и К°, 2010. – 272 с.
4. **Шаров Ю. П.** Менеджмент / Ю. П. Шаров, Т. В. Кравцова // Енцикл. слов. з держ. упр. / уклад. : Ю.П. Сурмін [та ін.]; за ред. Ю. В. Ковбасюка [та ін.]. – К. : НАДУ, 2010. – 820 с.
5. **Cahill M.** Change Management Toolkit – Government Reputation / M. Cahill. – Режим доступу : [www.sprint.gov.uk/index.php?option=com\\_docman&task=doc](http://www.sprint.gov.uk/index.php?option=com_docman&task=doc).
6. **Fombrun C. J.** Saving Face for Corporate Value / C. J. Fombrun, K. U. Nielsen, N. G. Trad // Communication Director. – 2008. – № 1. – P. 80 – 84.
7. **Grunig J. E.** Excellence in Public Relations and Communication Management / J. E. Grunig. – Hillsdale, NJ : Lawrence Erlbaum Associates, 1992. – 565 p.

*Надійшла до редколегії 04.12.12*

**УДК 35.073.51**

**Юрій НЕСТЕРЯК**

*Національна академія державного управління  
при Президентові України*

### **ДЕРЖАВНА ІНФОРМАЦІЙНА ПОЛІТИКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМИ ІНФОРМАЦІЙНИМИ РЕСУРСАМИ УКРАЇНИ**

Досліджується реалізація державної інформаційної політики в галузі управління національними інформаційними ресурсами. Аналізується ефективність формування і використання інформаційних ресурсів, визначаються цілі та завдання державного управління національними інформаційними ресурсами як однієї з ключових проблем створення єдиного інформаційного простору України.

**Ключові слова:** інформаційне суспільство, державна інформаційна політика, національний інформаційний простір, національні інформаційні ресурси.

© Нестеряк Ю. В., 2013

#### **Юрій Нестеряк. Государственная информационная политика и управление национальными информационными ресурсами Украины**

Исследуется реализация государственной информационной политики в области управления национальными информационными ресурсами. Анализируется эффективность формирования и использования информационных ресурсов, определяются цели и задачи государственного управления национальными информационными ресурсами как одной из ключевых проблем создания единого информационного пространства Украины.

**Ключевые слова:** информационное общество, государственная информационная политика, национальное информационное пространство, национальные информационные ресурсы.

#### **Yurii Nesteryak. Government information policy and management of national information resources of Ukraine**

Investigates the implementation of national information policy in the management of national information resources. The efficiency of formation and use of information resources is analyzed, goals and objectives of the public management of national information resources, as one of the key challenges of creating a single information space of Ukraine.

**Key words:** information society, the state information policy, the national information space, national information resources.

Стрімкий розвиток інформаційної сфери, сучасних інформаційних технологій значною мірою впливає на політичну, економічну, соціокультурну, безпекову та інші складові розвитку суспільства і держави, а інформаційні ресурси в сучасних умовах стають системоутворюючим фактором їх життєдіяльності. Отже, постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими і практичними завданнями полягає в необхідності визначення цілей, завдань і основних напрямів державної інформаційної політики, спроможної забезпечити формування, поширення й ефективне використання та захист національних інформаційних ресурсів в Україні.

Аналіз публікацій із зазначеної проблеми підтверджує, що дослідженню ефективності формування й використання інформаційних ресурсів в умовах глобального розвитку інформаційного суспільства приділяють серйозну увагу відомі зарубіжні дослідники Н. Вінер, Д. Белл, Е. Бредлі, П. Бурдьє, Б. Гунтер, М. Дженіс, М. Кастельс, Р. Кей, М. Май, М. Маклюен, Т. Пітерсон, Ф. Сіберт, У. Шрамм та ін. Проблематика розвитку інформаційної сфери в Україні та державної інформаційної політики в галузі управління національними інформаційними ресурсами системно опрацьовується вітчизняними науковцями і дослідниками І. Арістовою, О. Гриценко, О. Зернецькою, В. Івановим, О. Картуновим, А. Колодюком, О. Литвиненком, Є. Макаренко, О. Мелещенком, М. Ожеваном, Г. Почепцовим, В. Різуном, О. Старішем, С. Телешуном, А. Чічановським, В. Шклярем, А. Юричком та ін. Водночас серед невирішених раніше частин загальної проблеми є системне вивчення ефективності формування й використання інформаційних ресурсів, обґрунтування цілей та завдань державної інформаційної політики.

Метою статті є аналіз ефективності формування і використання